

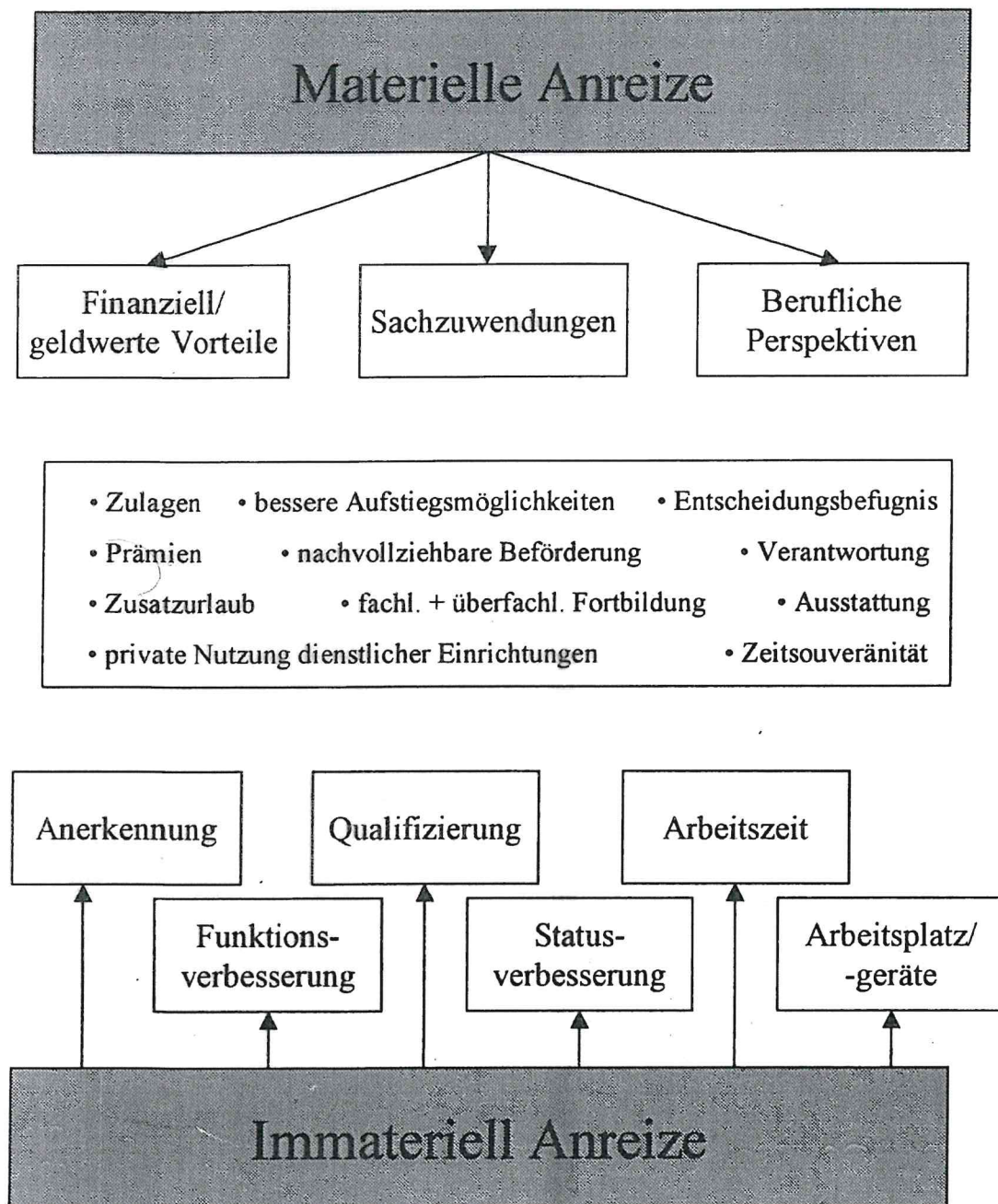
Gliederung

1. Personalbeurteilung

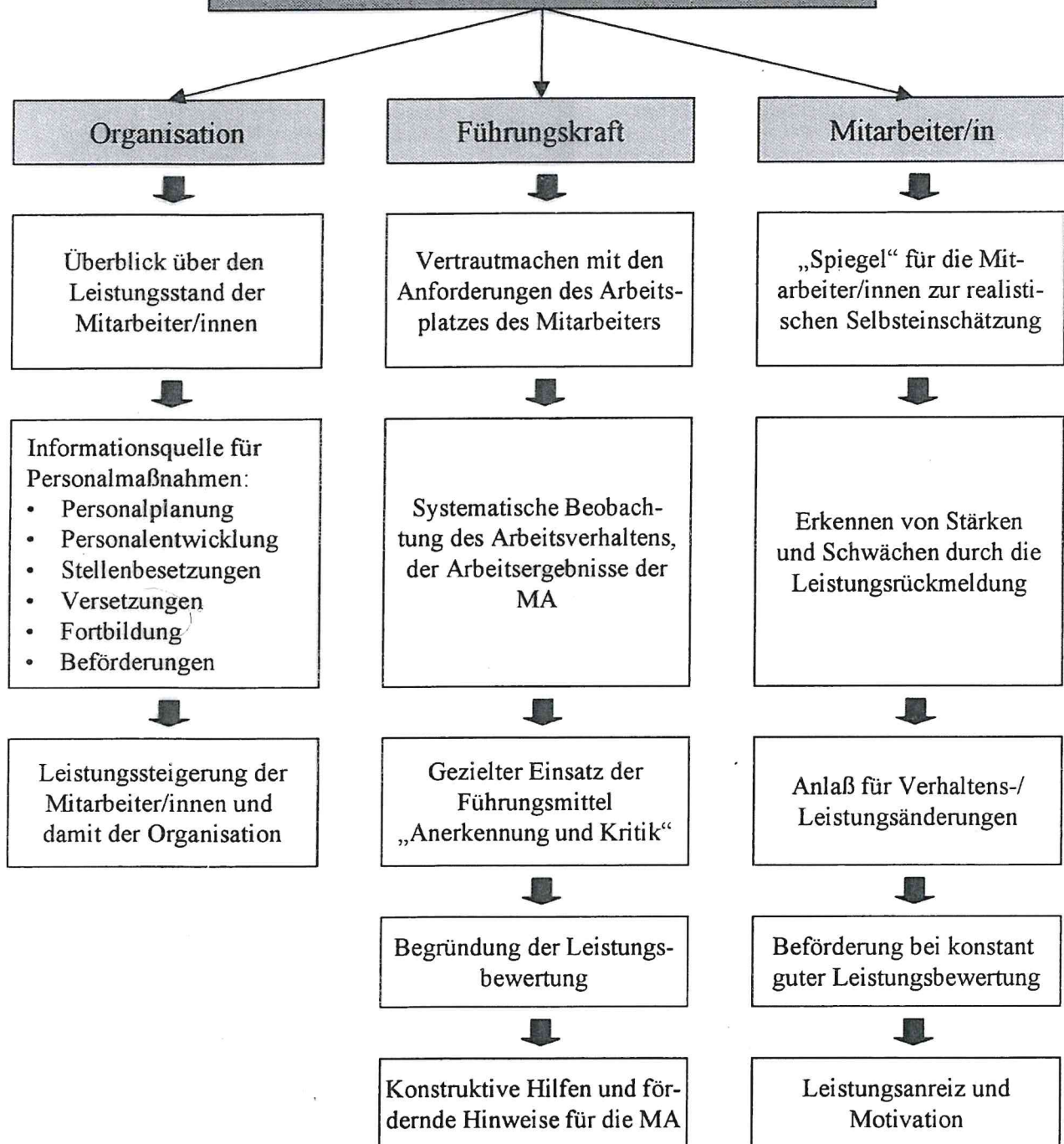
- 1.1 Arten der Personalbeurteilung
- 1.2 Phasen der Personalbeurteilung
- 1.3 Fehlerquellen der Personalbeurteilung
- 1.4 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz
- 1.5 Das Beurteilungsgespräch

2. Dienst- und Arbeitszeugnisse

Leistungsanreize



Ziele und Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung



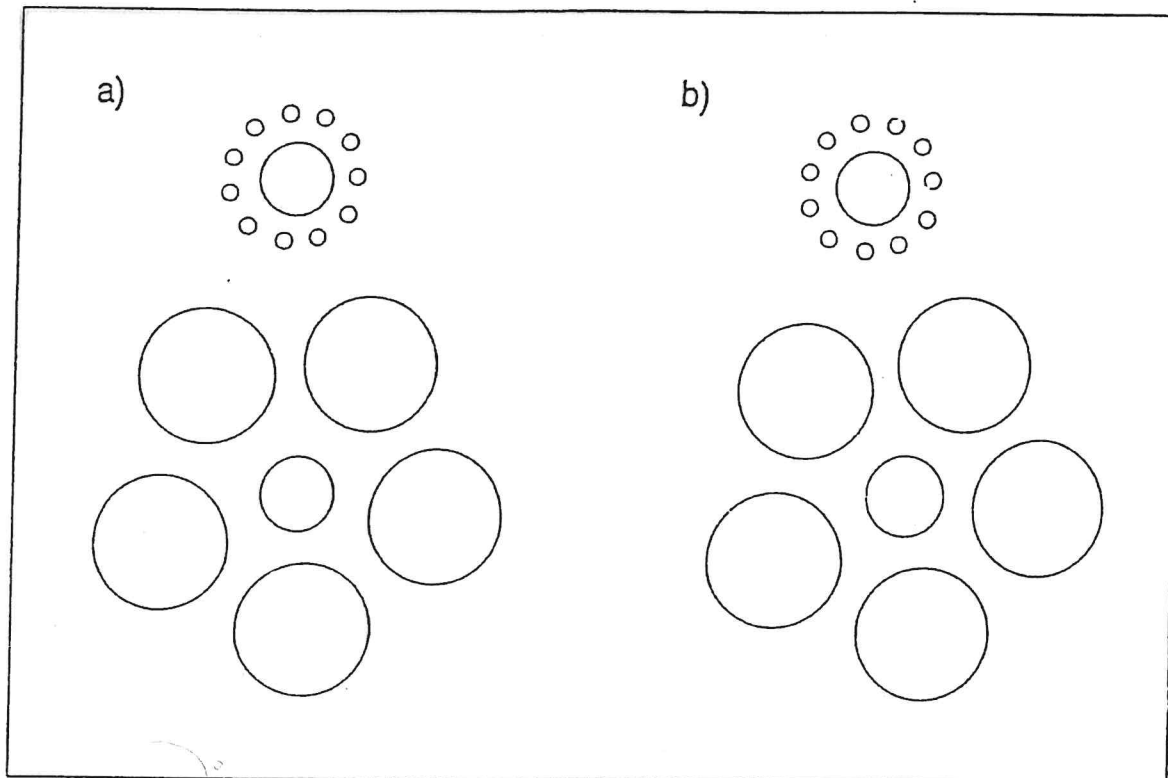
Wahrnehmung



Quelle:
R. Leeper (1935). A study
of neglected portion of the
field of learning: The de-
velopment of sensory
organization.
*Journal of Genetic
Psychology*, 46, 41-75.



Wahrnehmung



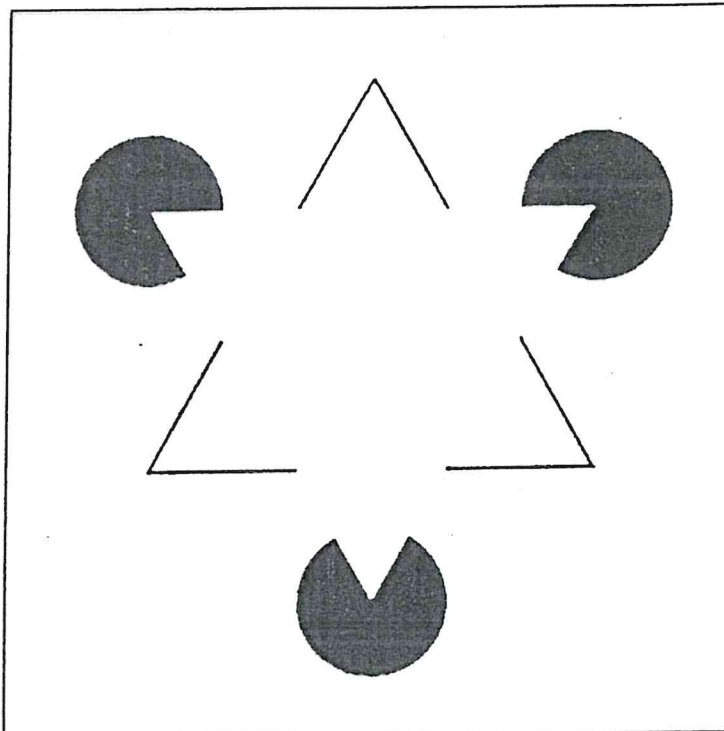
Titchener Kreise

Abbildung a): *Welcher der beiden mittleren Kreise ist größer?*
Wer wie die überwiegende Mehrheit reagiert, dem erscheint der obere Kreis größer als der untere. In Wirklichkeit haben beide den gleichen Durchmesser.

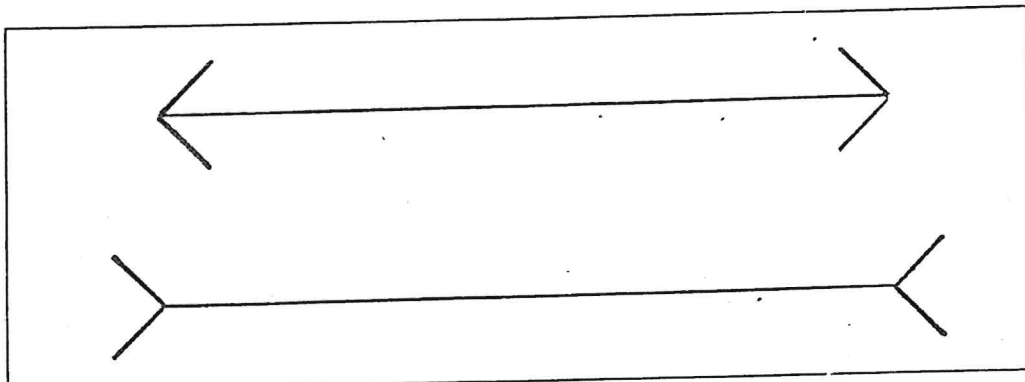
Abbildung b): *Wie verhält es sich hier mit den beiden mittleren Kreisen?*
Die meisten Menschen sehen nun beide Kreise gleich groß, während sie beim Nachmessen feststellen können, daß der mittlere Kreis in der oberen Rosette etwas kleiner ist.

➡ Offensichtlich läßt sich die Wahrnehmung durch den Kontrast zu einem Ring kleinerer oder größerer Kreise irreführen.

Wahrnehmung



Canosa



Müller-Lyersche Täuschung



S. Adams E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM



1/17/97 © 1997 United Feature Syndicate, Inc.



PIB Copenhagen

Hauptgründe für formalisierte Beurteilungen

Formalisierte Beurteilungen ...

- ☺ stellen die Basis für eine gezielte Personalplanung und –entwicklung dar. Personalplanungs- und –entwicklungsmaßnahmen sind grundlegende Voraussetzungen für eine leistungsfähige und effiziente Einrichtung
- ☺ führen zu einer größeren Vergleichbarkeit der Beurteilungen und zu mehr Transparenz im Personalgeschäft
- ☺ lassen Beurteilungen überprüfbar und kontrollierbar werden. Auch ohne formalisierte Beurteilungssysteme wird permanent eine (nicht kontrollierbare) gegenseitige Bewertung vorgenommen
- ☺ verhelfen Personalentscheidungen (die in jedem Fall getroffen werden) zu mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- ☺ ermöglichen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine Orientierung, eine realistische Selbsteinschätzung und erlauben ihr/ihm Verhaltensänderungen

Beurteilungskriterium: <i>Arbeitstempo</i>		Befunde	
Datum	Uhrzeit	Beobachtung in Stichworten	Note
02.05.97	10.00 - 10.15	Herr Moser arbeitet gleichmäßig und ausdauernd und schafft mengenmäßig das, was im Durchschnitt erwartet werden kann.	9
05.05.97	15.00 - 15.15		8
10.05.97	09.00 - 09.15		7
			6
			5
			4
			3
			2
			1
Beurteilungskriterium: <i>Gruppeneinordnung</i>		Befunde	
Datum	Uhrzeit	Beobachtung in Stichworten	Note
08.05.97	14.00 - 14.15	Herr Moser übt einen ausgesprochen positiven Einfluß auf die Gruppe aus. Er verhält sich äußerst kameradschaftlich und kollegial und stellt eigene Interessen zurück, wenn sie betrieblichen- oder Gruppenbelangen zuwiderlaufen. Er begegnet Vorgesetzten und Kollegen stets offen und mit größter Informationsaufrichtigkeit und zieht stets sehr interessiert bei allen gemeinsam zu lösenden Aufgaben mit.	9
09.05.97	11.00 - 11.15		8
16.05.97	16.00 - 16.15		7
			6
			5
			4
			3
			2
			1

Abb. 2

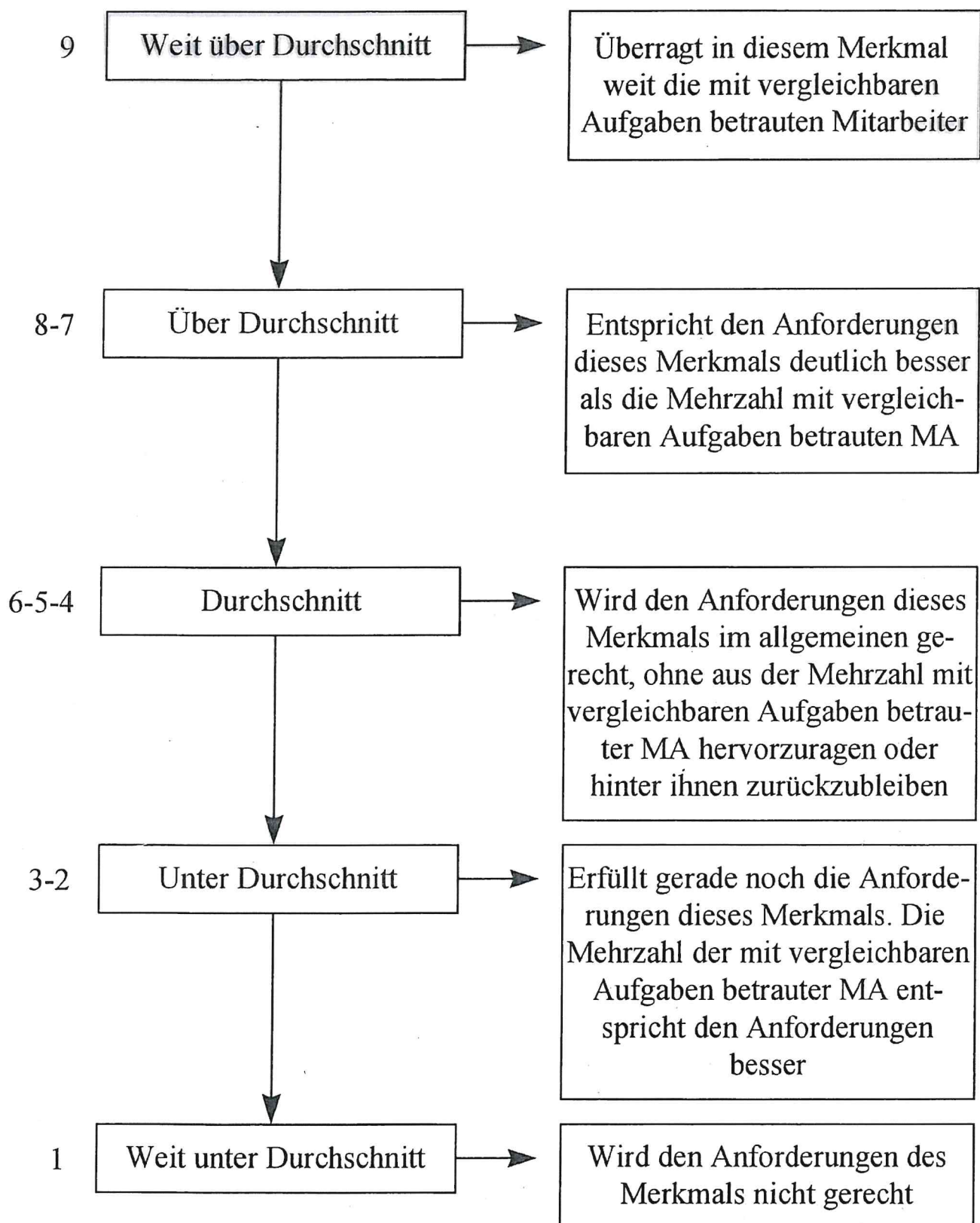


Abb. 3

Beurteilung für Angestellte				
Name/Vorname:	Huber, Ernst		Anlaß der Beurteilung:	Beförderung
Geburtsdatum:	01.12.1959		Beurteilungszeitraum:	1996/1997
Personalnummer:	5790		vom 01.04. bis 31.03.	
Tätigkeit:	Lohnbuchhalter		Beurteiler:	Schulte
Gehaltsgruppe:	K IV		Seit wann Vorgesetzter	
Abteilung:	PA		des Beurteilten?	01.04.1992
Eintrittstermin:	01.04.1992		Fälligkeit der Beurteilung:	15.03.
A) Funktionsbezeichnung und Tätigkeitsbeschreibung				
1. Funktionsbezeichnung (mit Angabe, seit wann die Funktion ausgeübt wird): <i>Lohnbuchhalter seit 01.04.1992</i>				
2. Kurzbeschreibung der Tätigkeit: <i>Erfassung der Arbeitsleistung und Abrechnung des Arbeitsentgeltes für 300 kaufmännische Mitarbeiter. Auswertung der Zeiterfassungskarten. Erstellung von Arbeits- und Verdienstbescheinigungen.</i>				
B) Persönliche Merkmale (Die zutreffenden Ziffern sind einzutragen)				
Wird den Anforderungen des Merkmals nicht gerecht	Erfüllt gerade noch die Anforderungen dieses Merkmals. Die Mehrzahl der mit vergleichbaren Aufgaben betrauten MA entspricht den Anforderungen besser	Wird den Anforderungen dieses Merkmals im allgemeinen gerecht, ohne aus der Mehrzahl der mit vergleichbaren Aufgaben betrauten MA hervorzuragen oder hinter ihnen zurückzubleiben	Entspricht den Anforderungen dieses Merkmals deutlich besser als die Mehrzahl mit vergleichbaren Aufgaben betrauten MA	Überragt in diesem Merkmal weit die mit vergleichbaren Aufgaben betrauten MA
1	2-3	4-5-6	7-8	9
1. Fachkönnen				
Fachkenntnisse:			<i>Aufgrund seines guten, sicheren, erprobten Fachwissens vermag Herr Huber alle ihm gestellten Aufgaben selbständig zu erledigen. Rückfragen sind nur bei besonders schwierigen Aufgaben notwendig</i>	8
2. Geistige Fähigkeiten				
Auffassungsgabe:			<i>Herr Huber faßt das Wesentliche rasch und klar auf und vermag aufgrund seiner Erfahrung und Kombinationsgabe auch neuen und komplizierten Problemen voll gerecht zu werden.</i>	8
Ausdrucksvermögen:			<i>Herr Huber kann im allgemeinen genügend treffend formulieren und vermag sich der üblichen Ausdrucksweise anzupassen.</i>	6
Dispositionsvermögen:			<i>Herr Huber arbeitet systematisch, plant wirtschaftlich und arbeitet nach klarem, durchdachtem Konzept.</i>	8

Improvisationsvermögen:	<i>Herr Huber ist wendig, anpassungsfähig und kann sich auf neue Situationen und Aufgaben gut einstellen.</i>	8
Kreativität:	<i>Herr Huber zeigt sich an zu treffenden Verbesserungen der Arbeitsabläufe interessiert und gibt gelegentlich brauchbare Anregungen.</i>	5
Organisationsvermögen:	<i>Herr Huber verfügt über einen guten Sinn für Arbeitseinteilung. Er plant sinnvoll und genau.</i>	8
Selbständigkeit:	<i>Herr Huber vermag seinen Aufgabenbereich ohne besondere Anweisung oder Beaufsichtigung voll gerecht zu werden.</i>	8
Verhandlungsgeschick:	<i>Herr Huber erweist sich in mündlichen Verhandlungen als genügend ausdrucksbewandert.</i>	5
3. Arbeitsstil		
Arbeitsgüte:	<i>An der Qualität der Arbeit ist nur selten etwas auszusetzen. Auftretende Fehler werden erkannt und korrigiert. Überwachung kann auf Ausnahmefälle beschränkt werden.</i>	7
Arbeitsplanung:	<i>Herr Huber arbeitet planvoll und bezieht alle wichtigen Faktoren in seine Arbeitsplanung mit ein.</i>	8
Arbeitstempo:	<i>Herr Huber arbeitet gleichmäßig und ausdauernd und schafft mengenmäßig das, was im Durchschnitt erwartet werden kann.</i>	5
Ausdauer:	<i>Herr Huber verausgabt sich bei normaler Beanspruchung nicht.</i>	5
Belastbarkeit:	<i>Die Belastbarkeit entspricht den gestellten Anforderungen. Herr Huber verfügt über ausreichende Reserven, um vorübergehend Arbeitsspitzen ordnungsgemäß und zeitgerecht zu erledigen.</i>	6
Einsatzbereitschaft:	<i>Herr Huber wirkt aktiv und anstrengungsbereit.</i>	7
Initiative:	<i>Herr Huber wirkt tatkräftig und betriebsam und hat oft gute Ideen.</i>	7
Verhalten gegenüber Außenstehenden:	<i>Herr Huber tritt Außenstehenden stets sehr freundlich und entgegenkommend gegenüber, ohne aufdringlich zu erscheinen.</i>	9

4. Zusammenarbeit									
Auftreten:	<i>Sicher, bestimmt, höflich und korrekt.</i>								8
Einweisen neuer Mitarbeiter:	<i>Herr Huber ist neuen Mitarbeitern gegenüber aufgeschlossen und informationsfreudig.</i>								7
Gruppeneinordnung:	<i>Herr Huber arbeitet harmonisch mit den Kollegen zusammen, paßt gut in ein Team.</i>								8
Informationsbereitschaft:	<i>Herr Huber vergibt bereitwillig notwendige Informationen an Vorgesetzte und notwendige Querinformationen an Kollegen.</i>								8
Kontaktvermögen:	<i>Herr Huber ist Kollegen und Vorgesetzten gegenüber stets aufgeschlossen und kontaktbereit.</i>								8
Umgangsformen:	<i>Herr Huber wirkt stets äußerst zuvorkommend, freundlich, taktvoll und gemeinschaftsfördernd.</i>								9
Verhalten gegenüber Mitarbeitern:	<i>Herr Huber arbeitet mit Kollegen gut zusammen. Er nimmt an ihren Problemen Anteil und ist bereit, ihnen sein Wissen und seine Erfahrung zur Verfügung zu stellen.</i>								8
Verhalten gegenüber Vorgesetzten:	<i>Herr Huber respektiert Vorgesetzte, ohne seine eigene Meinung aufzugeben. Er informiert Vorgesetzte über alles Wesentliche sachgerecht.</i>								8
5. Zusammenfassende Beurteilung									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fachkönnen
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Geistige Fähigkeiten
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Arbeitsstil
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zusammenarbeit
6. Entwicklungsfähigkeit (Zutreffendes mit x kennzeichnen)									
	Der Beurteilte befindet sich an der Grenze seiner Leistungsfähigkeit.								
X	Der Beurteilte ist in seinem Bereich „Spezialist“, jedoch entwicklungsfähig.								
	Der Beurteilte ist für die nächsthöhere Position geeignet.								
	Der Beurteilte kann zu wichtigen und vielseitigen Verantwortungsbereichen aufsteigen.								
7. Zusammenfassende Stellungnahme einschließlich Vorschlägen									
<i>Herr Huber wird allen Beurteilungskriterien überdurchschnittlich gerecht, wobei vor allem sein Fachkönnen und sein Sinn für Kooperation herausragen. Eine Beförderung in eine Vorgesetztenfunktion erscheint jedoch augenblicklich deswegen verfrüht, weil Herr Huber bezüglich einiger typischer Anforderungen an Vorgesetzte wie Kreativität, Verhandlungsgeschick und Ausdrucksvermögen Schwächen aufweist, die im Rahmen entsprechender Kurse behoben werden sollten.</i>									

8. Bemerkungen des Vorgesetzten des Beurteilers
<i>Da Herr Huber durchaus förderungswürdig ist, wird ihm in absehbarer Zeit die Möglichkeit geboten, bestimmte Beurteilungskriterien im Rahmen externer Kurse zu verbessern. Nach Abschluß dieser Kurse und einer erfolgten Erfolgskontrolle wird erneut über eine Beförderung des Herrn Huber entschieden.</i>
9. Beurteilungsgespräch
Die getroffene Beurteilung wurde am 15.4. eingehend mit dem Beurteilten erörtert.
<i>Huber</i> (Unterschrift des Beurteilten)
Datum/Unterschrift: <i>Dresden, 17.4.1997</i>
<i>Dr. Tröger</i> (Abteilungsleiter)
<i>Schulte</i> (Beurteiler)

Abb. 4

Lohnbuchhalter	abs.	%	Werbetexter	abs.	%
1. Genauigkeit	10	41,7	1. Genauigkeit	5	16,1
2. Pünktlichkeit	10	41,7	2. Pünktlichkeit	6	19,3
3. Ausdrucksvermögen	3	12,5	3. Ausdrucksvermögen	10	32,3
4. Kreativität	1	4,1	4. Kreativität	10	32,3
	24	100		31	100

Abb. 5

Merkmal	Einstufung										Gewichtungsfaktor	Ergebnis
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2,0	16,0
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1,0	2,0
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1,5	10,5
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1,5	9,0
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1		3,0	24,0
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1,0	2,0
G	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2,0	12,0
H	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1,0	3,0
											13,0	78,5

Abb. 6

Beurteilungsfehler

I. Aufmerksamkeit und Informationsauswahl

- ▶ Erwartungen / Meinungen / Vorinformationen / frühere Beurteilungen / Schubladendenken
- ▶ Nikolaus-Effekt

II. Informationsverarbeitung

- ▶ Halo-Effekt (halo oder logical error)
- ▶ Mistgabel-Effekt
- ▶ Reihenfolgeeffekte (erster Eindruck oder primacy, Neuheit oder recency, Kontrasteffekt)
- ▶ Sympathie, Antipathie
- ▶ Kontaktfehler (Ähnlichkeits- oder Kontrastfehler)

III. Erinnerung und Urteilsbildung

- ▶ Gedächtnis ist kein Videorecorder (sich nicht alles merken, plausibel?)

IV. Bewußte Fehler

- ▶ Wegloben
- ▶ Protektion/Seilschaften/System Flaschenzug
- ▶ Ressortegoismus
- ▶ Gruppendruck / mangelnde Zivilcourage
- ▶ Schlechtmachen

V. Urteilstendenzen (z. T. verfahrensbedingt)

- ▶ Milde-Effekt
- ▶ Strenge-Effekt
- ▶ Tendenz zur Mitte
- ▶ Tendenz zu Extremen

4.2.3 Beurteilungsfehler

Ein Beurteiler kann Fehler machen, die sich für den Beurteilten oder auch für ihn selbst negativ auswirken. Deshalb sollte er sich diese durch Reflexion bewußt machen. Im folgenden werden die wichtigsten Beurteilungsfehler vorgestellt (nach: Leuzinger/Luterbacher 1987):

Personenbedingte Beurteilungsfehler

Halo-Effekt: Der Beurteiler bezieht sein Urteil von dem Gesamteindruck oder einem Einzelmerkmal, das die anderen Einzelmerkmale „überstrahlt“. Er vernachlässigt dadurch andere, wichtige Aspekte

Maßstabfehler: Der Beurteiler schließt von sich auf andere, d.h. ihm ähnliche Menschen werden günstig beurteilt, ihm weniger ähnliche ungünstiger

Mildefehler: Der Beurteiler bevorzugt tendenziell positive Beurteilungen, die für den Mitarbeiter nachsichtig ausfallen

✱ **Strengfehler:** Der Beurteiler bevorzugt tendenziell negative Beurteilungen, die für den Mitarbeiter unnachsichtig ausfallen

✱ **Zentrische Tendenz:** Der Beurteiler bevorzugt „mittlere“ Beurteilungen („Flucht in die Mitte“), um extreme Urteile zu vermeiden

✱ **Sympathiefehler:** Tendenz, Menschen, die einem sympathisch sind, positiver zu beurteilen, Stärken an ihnen bevorzugt wahrzunehmen

✱ **Projektionsfehler:** Tendenz, dem Beurteilten Merkmale zuzuschreiben, die man selbst hat oder gern hätte

✱ **Übertragungsfehler:** Tendenz, Beurteilte mit einer anderen Person zu „verwechseln“, Ähnlichkeiten zu entdecken, die nicht bestehen

✱ **Verallgemeinerungsfehler:** Tendenz, von einzelnen Beobachtungen auf generelle Merkmale zu schließen

✱ **Hierarchie-Effekt:** Tendenz, Mitarbeiter auf höheren Positionen positiver zu beurteilen

✱ **Alterseffekt:** Tendenz, ältere Mitarbeiter ungünstiger zu beurteilen

Diese Fehler gehören im interaktiven Modell der Wahrnehmung, dem JOHARI-Fenster (Kap. 4.2.2), in den Bereich des „Blinden Flecks“.

Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs

- ☒ geeigneten Ort und geeigneten Zeitpunkt vorbereiten/abstimmen
- ☒ ausreichend Zeit einplanen
- ☒ klären, ob unter Umständen eine Beteiligung weiterer Personen (z. B. nächsthöhere oder frühere Vorgesetzte, Vertrauensperson der beurteilten Person, Schwerbehindertenvertretung usw.) erforderlich ist
- ☒ rechtzeitige und informative Einladung
- ☒ für die Dauer des Gesprächs für absolute Störungsfreiheit sorgen
- ☒ sich vorab darüber im klaren sein, welche konkreten Ziele mit dem Beurteilungsgespräch verfolgt werden
- ☒ Gesprächseröffnung vorbereiten
- ☒ Reihenfolge festlegen, in der die Beurteilungspunkte besprochen werden sollen
- ☒ im voraus überlegen, was ausführlich besprochen werden soll (Stärken und Schwächen)
- ☒ darüber reflektieren, was der/die Gesprächspartner/in erwartet und wo bzw. welcher Widerstand zu erwarten ist
- ☒ ausreichend Informationen zur Verfügung haben, d. h. für das Gespräch relevante Aufzeichnungen sichten
- ☒ daran denken, daß alle Aussagen über positive und negative Leistungen auf konkrete Beobachtungen gestützt sein müssen. Begründungen und Beispiele bereit haben
- ☒ konkrete Unterstützungsangebote für die geplanten Verhaltensänderungen vorbereiten
- ☒ konkrete Leistungsanreize vorbereiten

Verhaltensfehler im Beurteilungsgespräch

- ☹ Zulassen von äußeren Störungen
- ☹ Sich hinter seinen Schreibtisch verschanzen und den/die Mitarbeiter/in davor plazieren
- ☹ Die Beurteilungspunkte ohne Schwerpunkte der Reihe nach „abarbeiten“
- ☹ Sich von persönlichen Einstellungen/Aversionen/Sympathien beeinflussen lassen
- ☹ Hierarchiegefälle ausspielen/Vorgesetztengehe oder willfährige Kollegialität zeigen
- ☹ Dem/der Gesprächspartner/in aus unterschiedlichen Gründen nicht genügend zuhören
- ☹ Mitarbeiter/in nicht genügend Raum geben, eigene Sichtweisen darzustellen/ den/die Gesprächspartner/in vorschnell bzw. zu häufig unterbrechen
- ☹ Sich belehrend/schulmeisterisch verhalten oder besser-wisserisch Ratschläge erteilen
- ☹ Mit dem/der Gesprächspartnerin streiten
- ☹ Nicht belegbare Behauptungen aufstellen
- ☹ Dem/der Gesprächspartner/in Förderungsmaßnahmen aufdrängen oder aufzwingen
- ☹ Kritik aufgrund anonymer Denunziation
- ☹ Klärung des Tatbestandes durch Gegenüberstellungen
- ☹ Kritikweitergabe an/über Dritte (Briefträger)
- ☹ Kritik an Dritten, die nicht anwesend sind
- ☹ Äußerungen in ironischer oder nonverbaler Form
- ☹ Vermutungen als Behauptungen äußern statt durch Fragen zu erhärten
- ☹ Abgleiten ins Persönliche
- ☹ Provokation von Selbstkritik
- ☹ Umfunktionieren lassen zum Kritikgespräch am/an der Vorgesetzten

Phasen	Grundsätzliches	Fehlerquellen
1. Eröffnung des Gespräches	Nach der Begrüßung und der Erklärung des Gesprächsanlasses das Gespräch mit positiven Bemerkungen einleiten, z. B.: „Wir danken Ihnen für Ihre Einsatz- und Lernbereitschaft während der Probezeit“. Oder: „Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit während der letzten zwei Jahre“.	Eröffnung in negativer Form, z. B. mit kritischen Bemerkungen hinsichtlich Leistungen und Verhaltensweisen.
2. Besprechung positiv beurteilter Kriterien	Nicht der Reihenfolge der im Beurteilungsbogen angeordneten Beurteilungskriterien folgen, sondern von den Guten zu den schlechten übergehen. Verbesserungen gegenüber der letzten Beurteilung stark hervorheben.	Auf Verbesserungen gegenüber der letzten Beurteilung nicht oder nur unvollkommen eingehen. Folge: Mangelhafte Motivation des Beurteilten für weitere Verbesserungen.
3. Besprechung negativ beurteilter Kriterien	Zu beanstandende Leistungen und Verhaltensweisen möglichst in positiver Form vortragen! Beispiel für falsch formulierte Kritik: „Herr Bauer, Ihre Kreativität läßt sehr zu wünschen übrig. Ich sehe kaum eine Verbesserungsmöglichkeit. Auch Ihre Leistungen sind äußerst mangelhaft.“ Beispiel für richtig formulierte Kritik: „Herr Bauer, Ihre Beurteilung zeigt, daß Sie Ihre Möglichkeiten noch nicht genügend aktiviert haben. Ich bin der Überzeugung, daß Sie Ihre Kreativität und Leistungen bei genügender Aktivierung Ihrer Möglichkeiten durchaus verbessern können.“ Die Kritik darf sich immer nur eng an der Leistung oder Sache orientieren, nie an der Person! Beispiel für personenorientierte Kritik: „Frau Huber, Sie waren in letzter Zeit sehr unzuverlässig!“ Beispiel für sachorientierte Kritik: „Frau Huber, Sie haben in letzter Zeit mehrere wichtige Termine nicht eingehalten. Woran liegt das?“	
Mit dem Beurteilten Mittel und Wege zur Beseitigung der festgestellten Mängel finden.	Konkrete Hinweise auf betriebsinterne oder betriebsexterne Weiterbildungsmöglichkeiten vergeben. In bestimmten psychisch bedingten Konfliktsituationen ist dem Beurteilten zu empfehlen, den Rat von Fachleuten (Arzt, Psychologe) einzuholen, jedoch kein zu weites Eindringen in die Privatsphäre!	Zu starkes Eindringen in die Privatsphäre des Beurteilten, z. B. bei psychisch bedingten Verhaltensstörungen (z. B. Kontaktarmut) wegen ungünstigen Milieus.

Dem Beurteilten Zeit für Stellungnahmen zu der getroffenen Beurteilung einräumen	Die Einwände des Beurteilten sollten in dessen Gegenwart schriftlich fixiert werden. Nur dadurch wird eine exakte Überprüfung der Einwände des Beurteilten ermöglicht.	Monologe des Beurteilers, die eine profunde Stellungnahme des Beurteilten verhindern. Keine schriftliche Fixierung der Einwände des Beurteilten.
Abschluß des Beurteilungsgesprächs in positiver Form.	Dem Beurteilten gegenüber zu erkennen geben, daß die Einwände des Beurteilten überdacht und im Falle des Zutreffens zu einer Revision der Beurteilung führen, und dann ein zweites Beurteilungsgespräch geführt wird. Positiver Abschluß, z. B. durch den Ausdruck des Vertrauens darüber, daß der Beurteilte sich noch durchaus verbessern kann.	Keine Bereitschaft zur Berichtigung der eigenen Meinung zeigen. Konfliktträchtige Beendigung des Gesprächs.

Abb. 7

Exemplarische Beurteilungskriterien für den Bereich ambulante Pflege

Folgende Fachkompetenzen sind zu beurteilen

Fachkompetenz

	⊖	↔	⊕
Kenntnis und korrekte Umgangsweise mit dem eigenen Kompetenzbereich	☐	☐	☐
Aktueller Wissensstand zu den einzelnen Krankheitsbildern	☐	☐	☐
Kenntnis der entsprechenden pflegerischen Maßnahmen	☐	☐	☐
Durchführung einzelner Überwachungsmaßnahmen	☐	☐	☐
Kennen der Maßnahmen in einer Notfallsituation	☐	☐	☐
Kenntnis und Durchführung einzelner Prophylaxen	☐	☐	☐
Kenntnis und Durchführung spezieller Lagerungstechniken	☐	☐	☐
Umgang mit Medikamenten	☐	☐	☐
Kenntnis der Wirkungsweise wesentlicher Medikamente	☐	☐	☐
Umgang mit Infusionen	☐	☐	☐
Umgang mit hygienischen Richtlinien	☐	☐	☐
Führen der Pflegedokumentation	☐	☐	☐
Erstellen von Pflegeplanungen	☐	☐	☐
Kenntnis der Pflegeversicherung	☐	☐	☐
Kenntnis über behördliche Angelegenheiten	☐	☐	☐

Folgende Sozialkompetenzen sind zu beurteilen

Soziale Kompetenz

	⊖	↔	⊕
Kommunikationsfähigkeit mit Patienten	☐	☐	☐
Kommunikationsfähigkeit mit Angehörigen der Patienten	☐	☐	☐
Achten der Privatsphäre der Patienten	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit anderen Pflegekräften	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit anderen Berufsgruppen	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit Vorgesetzten	☐	☐	☐
Teamfähigkeit	☐	☐	☐
Konfliktfähigkeit	☐	☐	☐
Reflexionsfähigkeit der eigenen Handlungsweise / Verhaltensweise	☐	☐	☐

Folgende Methodenkompetenzen sind zu beurteilen

Methodenkompetenz

	⊖	↔	⊕
Wahrnehmungsfähigkeit im Bereich Krankenbeobachtung	☐	☐	☐
Urteilsfähigkeit, richtiges Einschätzen einzelner Situationen	☐	☐	☐
Entscheidet verantwortungsbewußt, zum Wohle der Patienten	☐	☐	☐
Problemlösungsfähigkeit	☐	☐	☐
Erkennt Wesentliches, erkennt Zusammenhänge und reagiert angemessen	☐	☐	☐
Weitergabe wesentlicher Informationen	☐	☐	☐
Dokumentiert korrekt und vollständig	☐	☐	☐

Exemplarische Beurteilungskriterien Kinderkrankenpflege (Pädiatrie)

Folgende Fachkompetenzen sind zu beurteilen	Fachkompetenz								
	-			↔			+		
Kenntnis und korrekte Umgehensweise mit dem eigenen Kompetenzbereich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis über die normale Kindesentwicklung und Abweichungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis über Grundlagen der Entwicklungs- und Lernpsychologie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Handling eines Neugeborenen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pflege eines Neugeborenen im Inkubator	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Handling eines Kleinkindes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ernährung von Neugeborenen und Kleinkindern	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aktueller Wissensstand zu einzelnen Krankheitsbildern	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis der entsprechenden pflegerischen Maßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung der Krankenbeobachtung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kennen der Maßnahmen in einer Notfallsituation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis und Durchführung einzelner Prophylaxen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Medikamenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis der Wirkungsweise wesentlicher Medikamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hilfestellung bei diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit hygienischen Richtlinien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Führen der Pflegedokumentation in Bezug auf fachliche Inhalte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erstellen von Pflegeplanungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[illegible]

Folgende Sozialkompetenzen sind zu beurteilen	Soziale Kompetenz								
	-			↔	+				
Anleitung zur Beschäftigung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Hilfestellung bei psychischer Aktivierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Mithilfe bei schulischer Betreuung der Kinder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Kommunikationsfähigkeit mit Eltern der Kinder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Kooperationsfähigkeit mit anderen Pflegekräften und anderen Berufsgruppen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Kooperationsfähigkeit mit Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Teamfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Konfliktfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Reflexionsfähigkeit der eigenen Handlungsweise / Verhaltensweise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

[illegible]

Folgende Methodenkompetenzen sind zu beurteilen	Methodenkompetenz								
	-			↔	+				
Wahrnehmungsfähigkeit im Bereich Krankenbeobachtung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Urteilsfähigkeit, richtiges Einschätzen einzelner Situationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Problemlösungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Erkennt Wesentliches, erkennt Zusammenhänge und reagiert angemessen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Weitergabe wesentlicher Informationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
Dokumentiert korrekt und vollständig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

Exemplarische Beurteilungskriterien Abteilungsleitung

Folgende Fachkompetenzen sind zu beurteilen

- Kenntnis und korrekte Umgehensweise mit dem eigenen Kompetenzbereich
- Wissensstand zur Qualitätssicherung
- Persönlicher Einsatz zur Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Gestaltung der Ablauforganisation im Abteilungsbereich
- Wissensstand zu rechtlichen Bestimmungen
- Umgang mit dem Bereich Personalmanagement
- Planung und Umsetzung von Fortbildungsmaßnahmen in der Abteilung
- Wissensstand zu Krankenhausbetriebslehre und Budgetverantwortlichkeit
- Selbständige Verwaltung des Abteilungsbudgets

[illegible]

Folgende Sozialkompetenzen sind zu beurteilen

- Kommunikationsfähigkeit mit Mitarbeitern der Abteilung
- Kommunikationsfähigkeit mit Vorgesetzten
- Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit mit anderen Berufsgruppen
- Kooperationsfähigkeit mit anderen Abteilungen, z.B. Krankenpflegeschule
- Kooperationsfähigkeit mit Vorgesetzten
- Vertreten der Mitarbeiter und der Abteilung nach außen
- Durchsetzungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Umgehensweise mit Kritik
- Reflexionsfähigkeit der eigenen Handlungsweise
- Reflexionsfähigkeit eigener Verhaltensweisen

[illegible]

Folgende Methodenkompetenzen sind zu beurteilen

Wahrnehmungsfähigkeit zu Geschehnissen in der Abteilung
Urteilsfähigkeit, richtiges Einschätzen einzelner Situationen
Situationsgerechte und verantwortungsbewußte Entscheidungsfähigkeit
Selbständige Problemlösungsfähigkeit
Erkennt Zusammenhänge im Gesamtbetrieb und handelt entsprechend
Informationsweitergabe an Mitarbeiter der Abteilung
Informationsaustausch mit Vorgesetzten
Initiative zur eigenen Fort- und Weiterbildung.
Unterstützung und Beratung der Mitarbeiter bei Fort- und Weiterbildung
Anwendung von Gesprächsführungs- und Moderationstechniken
Vorgehensweise bei Einstellungen und Entlassungen
Kennt Wissensstand der Mitarbeiter und kann sie entsprechend beurteilen
Umgehensweise mit Mitarbeiterbeurteilungen

[illegible]

Umgehensweise mit Mitarbeiterbeurteilungen

☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐

Exemplarische Beurteilungskriterien Pflegebereich Chirurgie

Folgende Fachkompetenzen sind zu beurteilen

Fachkompetenz

	⊖		↔		⊕
Kenntnis und korrekte Umgangsweise mit dem eigenen Kompetenzbereich	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis der Gefahren im postoperativen Krankheitsverlauf	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis Bedeutung körperlicher Veränderungen im postoperativen Krankheitsverlauf	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung einzelner Überwachungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis der Maßnahmen in einer Notfallsituation	☐	☐	☐	☐	☐
Aktueller Wissensstand zu den einzelnen Krankheitsbildern	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis der entsprechenden pflegerischen Maßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung spezieller Vorbereitungen zu einzelnen Operationen	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung und Notwendigkeit einzelner Prophylaxen	☐	☐	☐	☐	☐
Kenntnis und Durchführung spezieller Lagerungstechniken	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung einzelner Verbandtechniken	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Medikamenten	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit hygienischen Richtlinien	☐	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Infusionen	☐	☐	☐	☐	☐
Führen der Pflegedokumentation	☐	☐	☐	☐	☐
Erstellen von Pflegeplanungen	☐	☐	☐	☐	☐

Folgende Sozialkompetenzen sind zu beurteilen

Soziale Kompetenz

	⊖		↔		⊕
Kommunikationsfähigkeit mit Patienten	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsfähigkeit mit Teammitgliedern	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsfähigkeit mit anderen Berufsgruppen	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit anderen Pflegekräften	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit anderen Berufsgruppen	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Teamfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Konfliktfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Reflexionsfähigkeit der eigenen Handlungsweise	☐	☐	☐	☐	☐
Reflexionsfähigkeit eigener Verhaltensweisen	☐	☐	☐	☐	☐

Folgende Methodenkompetenzen sind zu beurteilen

Methodenkompetenz

	⊖		↔		⊕
Wahrnehmungsfähigkeit im Bereich Krankenbeobachtung	☐	☐	☐	☐	☐
Urteilsfähigkeit, richtiges Einschätzen einzelner Situationen	☐	☐	☐	☐	☐
Entscheidungsfähigkeit: entscheidet verantwortungsbewußt, den jeweiligen Situationen entsprechend	☐	☐	☐	☐	☐
Problemlösungsfähigkeit in Bezug auf eigenen Kompetenzbereich und zum Wohle der Patienten	☐	☐	☐	☐	☐
Erkennt Zusammenhänge und handelt entsprechend	☐	☐	☐	☐	☐

Exemplarische Beurteilungskriterien Beurteiler in der Pflege

Folgende Fachkompetenzen sind zu beurteilen

Fachkompetenz

	⊖		↔		⊕
Wissensstand zur Mitarbeiterbeurteilung	☐	☐	☐	☐	☐
Korrektes Anwenden der vorgegebenen Beurteilungsinstrumente	☐	☐	☐	☐	☐
Entwicklung neuer Beurteilungsinstrumente	☐	☐	☐	☐	☐
Persönlicher Einsatz zur Umsetzung von Beurteilungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐
Gestaltung der Ablauforganisation im Beurteilungsbereich	☐	☐	☐	☐	☐
Wissensstand zu rechtlichen Bestimmungen und Anwendung	☐	☐	☐	☐	☐
Wissensstand zu Unternehmensleitbild und Anwendung	☐	☐	☐	☐	☐
Wissensstand zu Pflegeleitbild und Anwendung	☐	☐	☐	☐	☐
Wissensstand zu konkreten Zielen des Arbeitsbereichs u. Anwendung	☐	☐	☐	☐	☐

Folgende Sozialkompetenzen sind zu beurteilen

Soziale Kompetenz

	⊖		↔		⊕
Kommunikationsfähigkeit mit Beurteilten	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsfähigkeit mit Vorgesetzten und anderen Beurteilern	☐	☐	☐	☐	☐
Feedbackfreundlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Persönlicher Einsatz zur Schaffung eines feedbackfreundlichen Arbeitsklimas (Feedbackkultur)	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit Mitarbeitern des Arbeitsbereichs	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperationsfähigkeit mit Vorgesetzten und anderen Beurteilern	☐	☐	☐	☐	☐
Konfliktfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Umgehensweise mit Kritik	☐	☐	☐	☐	☐
Verbindlichkeit / Commitment	☐	☐	☐	☐	☐
Zugewandtheit / Beziehungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Rollenklarheit	☐	☐	☐	☐	☐
Reflexionsfähigkeit der eigenen Handlungsweise	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisionsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisionsbereitschaft	☐	☐	☐	☐	☐

Folgende Methodenkompetenzen sind zu beurteilen

Methodenkompetenz

	⊖		↔		⊕
Sorgfalt	☐	☐	☐	☐	☐
Transparenz für den Weg der Beurteilungsentstehung	☐	☐	☐	☐	☐
Transparenz des Beurteilungsverfahrens	☐	☐	☐	☐	☐
Verhaltensorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
Fähigkeit zur Verhaltensbeobachtung	☐	☐	☐	☐	☐
Fähigkeit zur Konkretisierung	☐	☐	☐	☐	☐
Systematik	☐	☐	☐	☐	☐
Zielorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
Problemlösungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐

Wahrheit

- Korrekte Angaben wie Dauer und Art des Arbeitsverhältnisses.
- Eine sich um Objektivität bemühende Beurteilung nach nachvollziehbaren und normalen Maßstäben. Zeugnisse müssen die individuelle Leistungs- und Verhaltensunterschiede der beurteilten Arbeitnehmer differenziert widerspiegeln.
- Das Zeugnis muss für den Leser verständlich sein. Geheimcodes sind unzulässig.
- Oberster Grundsatz für Beurteilung und Formulierung ist die Wahrheitspflicht. Das Zeugnis muss künftigen Arbeitgebern eine zuverlässige Beurteilungsgrundlage bieten.

Wohlwollen

- Konzentration auf den Gesamteindruck, atypische Fehlhandlungen und kurze Leistungstiefs bleiben unerwähnt. Mit Leerstellen (Schweigen) darf in vertretbarem Rahmen gearbeitet werden.
- Weniger gute Urteile und Kritik sind rücksichtsvoll zu formulieren. Dies widerspricht der in der Praxis häufig zu hörenden Meinung, es dürften keine negativen Aussagen im Zeugnis enthalten sein. **Wahrheit gilt vor Wohlwollen.**
- Der Wohlwollensgrundsatz bezieht sich primär auf den Formulierungsvorgang, weniger auf die Beurteilung.

☒ Checkliste
Das einfache Zeugnis umfasst:
☐ Name, Vorname, bei Frauen der Mädchenname ☐ Geburtsdatum, Geburtsort ☐ Beruf, akademische und öffentlich rechtliche Titel ☐ Art und Dauer der Beschäftigung ☐ Ausscheiden ☐ Ort, Datum, Unterschrift
Die Anschrift des Arbeitnehmers darf nur auf dessen Wunsch vermerkt werden.

Abb. 8

☒ Checkliste
Das qualifizierte Zeugnis umfasst:
☐ Name, Vorname, bei Frauen der Mädchenname ☐ Geburtsdatum, Geburtsort ☐ Beruf, akademische und öffentlich rechtliche Titel ☐ Art und Dauer der Beschäftigung ☐ Leistungsbeurteilung ☐ Führungsbeurteilung ☐ Ausscheiden ☐ Ort, Datum, Unterschrift

Abb. 9

Abb
10

7. Zeugnisaufbau

☒ Checkliste	
Überschrift	
☐ Zeugnis ☐ Arbeitszeugnis ☐ Dienstzeugnis ☐ Ausbildungszeugnis ☐ Praktikantenzeugnis ☐ Zwischenzeugnis ☐ Vorläufiges Zeugnis	
Eingangssatz	
☐ Titel ☐ Vorname, Name (Geburtsname) ☐ Geburtsdatum (Geburtsort) ☐ Tätigkeitsbezeichnungen ☐ Dauer des Arbeitsverhältnisses	
Positions- und Aufgabenbeschreibung	
☐ Hierarchische Position ☐ Aufgaben ☐ Verantwortung ☐ Einordnung ☐ Unternehmen, Einrichtung ☐ Vollmachten, Prokura	
Beurteilung der Leistung und des Erfolges	
Arbeitsmotivation	Arbeitsbefähigung
☐ Identifikation ☐ Engagement ☐ Initiative ☐ Dynamik ☐ Zielstrebigkeit ☐ Interesse ☐ Fleiß ☐ Einsatzwille	☐ Belastbarkeit ☐ Ausdauer ☐ Flexibilität ☐ Auffassungsgabe ☐ Denkvermögen ☐ Kreativität ☐ Urteilsvermögen ☐ Fachwissen

Arbeitsstil

- ☐ Sorgfalt
- ☐ Zuverlässigkeit
- ☐ Systematik
- ☐ Methodik
- ☐ Planung
- ☐ Verantwortlichkeit
- ☐ Selbständigkeit
- ☐ Arbeitssicherheit

Arbeitserfolg

- ☐ Qualität
- ☐ Verwertbarkeit
- ☐ Quantität
- ☐ Tempo
- ☐ Arbeitsintensität
- ☐ Arbeitseffizienz

Beurteilung der Führungskompetenz (bei Führungskräften)

- | | |
|---|---|
| ☐ Verantwortungsbereitschaft | ☐ Motivationsfähigkeit |
| ☐ Durchsetzungsvermögen | ☐ Betriebsklima |
| ☐ Förderung von Mitarbeitern | ☐ Organisation |
| ☐ Persönliche Integrität | ☐ Konfliktfähigkeit |
| ☐ Mitarbeiterzufriedenheit | ☐ Zielplanung |
| ☐ Entscheidungsfähigkeit | ☐ Repräsentation |
| ☐ Delegationsvermögen | ☐ Arbeitsatmosphäre |
| ☐ Zielkonzeptionen | |

Führungsumstände (bei Vorgesetzten)

- ☐ Zahl der Mitarbeiter
- ☐ Qualifikation der Mitarbeiter

Beurteilung des Sozialverhaltens

Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen

- ☐ Vorbildlichkeit
- ☐ Loyalität
- ☐ Informationsverhalten
- ☐ Hilfsbereitschaft
- ☐ Konfliktkenntnis
- ☐ Konfliktbewältigung

Verhalten zu Externen

- ☐ Kontaktfähigkeit
- ☐ Gesprächsverhalten
- ☐ Verhandlungsstärke
- ☐ Akquisitionsfähigkeit

Soziale Kompetenz

- ☐ Teamfähigkeit
- ☐ Vertrauen
- ☐ Ehrlichkeit
- ☐ Freundlichkeit
- ☐ Überzeugungskraft
- ☐ Diskretion
- ☐ Integrität
- ☐ Durchsetzungsvermögen

Abb.
10

Gesamtbeurteilung: Stetigkeit und Grad der Zufriedenheit

Schlußabsatz

Beendigungsformel: Dankes-Bedauern-Formel Zukunftswünsche
☐ Empfehlung
☐ Verständnis
☐ Wiedereinstellungsaussage
☐ Bitte um Wiederbewerbung

Ausstellungsdatum Unterschriften

Quelle: A. Weuster, Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen, Göttingen 1994, S. 15. Einige Änderungen bzw. Ergänzungen wurden vorgenommen.

8. Zeugnissprache und Interpretation

„Die Formulierung von Werturteilen im Zeugnis ist Sache des Arbeitgebers. Sie läßt sich nicht bis in die Einzelheiten regeln und vorschreiben. Ein Beurteilungsspielraum ist unvermeidlich.“ (BAG 12.8.1976) Dies bedeutet nichts anderes, als daß die Formulierungssouveränität beim Zeugnisaussteller liegt und es in seinem Ermessen steht, den Mitarbeiter in die Zeugnisformulierung miteinzubeziehen.

8.1 Leerstellentechnik

Leerstellen (Schweigen) sind eine relativ alte Zeugnis-technik. Als Grenzfall der Leerstellentechnik ist das einfache Zeugnis anzusehen. Ein **einfaches Zeugnis bei langjähriger Mitarbeit** erzeugt in der Personalauswahl Mißtrauen, denn der Verdacht, der Arbeitnehmer hätte zwecks Vermeidung deutlicher Kritik dieses verlangt, liegt nahe.

Eine andere Variante der Leerstellentechnik ist, daß ganze **Beurteilungskomponenten fehlen** (siehe unten). Aber nicht nur fehlende, sondern inhaltsleere Formulierungen werden von Personalberatern als Leerstellen verstanden.

Abb.
11

Beispiele für Leerstellen:

- ☐ In der Positionsbezeichnung steht die unpräzise Bezeichnung „Mitarbeiter“.
- ☐ In der Aufgabenbeschreibung steht lediglich: „Er war in der Abteilung x beschäftigt“.
- ☐ Bei langjähriger Mitarbeit fehlt die Beschreibung und Beurteilung des Aufstiegs, der Aufgabenerweiterung.
- ☐ Bei der Leistungsbeurteilung wird keine Aussage über die Zielerreichung gemacht.
- ☐ Über das Engagement der Mitarbeiter wird nichts ausgesagt.
- ☐ Bei einer Führungskraft werden keine Aussagen über Führungsverhalten und Führungserfolg gemacht.
- ☐ Bei einem Krankenpfleger werden keine Aussagen zum Verhalten gegenüber Patienten gemacht, bei einer Erzieherin wird ihr Kontakt zu den Kindern verschwiegen.
- ☐ Fehlende Aussagen zur Zusammenarbeit, Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit.
- ☐ Fehlender Dank für Zusammenarbeit, fehlendes Bedauern über Ausscheiden, nach langen Dienstjahren keine Formel, die die persönliche Wärme ausdrückt.

8.2 Leistungsbeurteilungen und ihre Interpretation

Leistungsbeurteilung als Gesamtbeurteilung

Zufriedenheitsskala (7-Stufen-Maßskala)

Sehr gute Leistungsbeurteilung

- ☐ Wir waren mit seinen Leistungen **stets außerordentlich** zufrieden.
- ☐ Seine Leistungen verdienten **stets unsere volle Anerkennung**.
- ☐ Er hat seine Leistungen **stets zu unserer vollsten Zufriedenheit** erledigt.

Abb.
12

Gute Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat seine Aufgaben **stets** zu unserer **vollen** Zufriedenheit erledigt.

Befriedigende Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat seine Aufgaben zu unserer **vollen** Zufriedenheit erledigt.

Befriedigende bis ausreichende Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat die Aufgaben **stets** zu unserer Zufriedenheit erledigt.
- ☐ Seine Leistungen waren **stets zufriedenstellend**.
- ☐ Mit seinen Leistungen waren wir **stets zufrieden**.

Ausreichende Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat seine Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.

Mangelhafte Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat seine Aufgaben **im großen und ganzen** zu unserer Zufriedenheit erledigt.

Unzureichende Leistungsbeurteilung

- ☐ Er hat seine Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen **versucht**.

Quelle: A. Weuster, Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen, S. 42. Siehe LAG Hamm 13.2.1992, LAGE § 630 BGB Nr. 16.

Bezüglich der Zufriedenheitsskala ist folgendes zu sagen:

1. Die „**stets vollste Zufriedenheit**“ wird in der Literatur einhellig als Formel für eine sehr gute Leistungsbeurteilung referiert, und auch das BAG hat diese Formulierung als Realität der Zeugnissprache anerkannt (siehe J.v. Staudingers Kommentar zum BGB mit Einführungsgesetzen und Nebengesetzen, 2. Buch §§ 620–630, 13. Bearbeitung 1995, Berlin 1995 und BAG vom 23.9.1992, EzA § 630 BGB Nr. 16), obwohl die Wendung sprachlich nicht überzeugt. Manche Aussteller verwenden deshalb die Formel „**stets volle Zufriedenheit**“ für eine sehr gute Beurteilung, woraus Mißverständnisse bei der Zeugnisanalyse entstehen.

2. **Gute Leistungsbeurteilungen:** die mit „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“ charakterisiert werden, verlangen, daß die Leistungen nicht zu beanstanden waren, sich aus dem Durchschnitt herausheben.
3. **Befriedigende Leistungsbeurteilungen:** Gab es bei langjähriger Mitarbeit nur in wenigen Fällen Beanstandungen für minderwertige Leistungen, so wird die Leistungsbeurteilung mit befriedigend konstatiert.
4. **Ausreichende Leistungsbeurteilungen:** Die Leistungen sind unterdurchschnittlich, aber noch ausreichend.
5. **Mangelhafte Leistungsbeurteilungen:** Die Leistungen sind mengen- und qualitätsmäßig weit unter dem Durchschnitt.
6. **Ungenügende Leistungsbeurteilungen:** Die Leistungen sind indiskutabel, lediglich das Bemühen oder das Interesse des Mitarbeiters ist noch hervorzuheben.

Leistungsbeurteilungen von Einzelkomponenten

Maßskala: Sehr gut/gut/befriedigend/ausreichend/
mangelhaft/ungenügend

1. Fachwissen:

- verfügt über umfassende Fachkenntnisse, auch in Randgebieten.
- verfügt über umfassende Fachkenntnisse.
- verfügt über solide Fachkenntnisse.
- verfügt über ein solides Grundwissen in seinem Aufgabengebiet.
- verfügt über ausbaufähige Kenntnisse des Aufgabengebietes.
- hatte Gelegenheit, sich die erforderlichen Kenntnisse des Arbeitsbereiches anzueignen.

2. Auffassungsgabe

- ist in der Lage, auch schwierige Situationen sofort treffend zu erfassen und richtige Lösungen zu finden.
- überblickt schwierige Zusammenhänge, erkennt das Wesentliche und ist in der Lage, schnell Lösungen aufzuzeigen.

- findet sich in neuen Situationen zurecht und ist auch in der Lage, komplizierte Zusammenhänge zu erfassen.
- ist mit Unterstützung des Vorgesetzten neuen Situationen gewachsen und in der Lage, komplizierte Zusammenhänge nachzuvollziehen.
- ist mit Unterstützung des Vorgesetzten neuen Situationen im wesentlichen gewachsen.
- ist bemüht, mit Unterstützung des Vorgesetzten neuen Situationen gerecht zu werden.

3. Leistungsbereitschaft

- zeigt stets Eigeninitiative und überzeugt durch außerordentlich große Leistungsbereitschaft.
- ergreift von sich aus die Initiative und setzt sich mit überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft für die Einrichtung/das Unternehmen ein.
- zeigt Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative.
- hat der geforderten Einsatzbereitschaft entsprochen.
- hat der geforderten Einsatzbereitschaft im wesentlichen entsprochen.
- hat sich bemüht, der geforderten Einsatzbereitschaft zu entsprechen.

4. Belastbarkeit

- ist stärkstem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen.
- ist starkem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen.
- ist starkem Arbeitsanfall gewachsen.
- ist dem üblichen Arbeitsanfall gewachsen.
- ist dem üblichen Arbeitsanfall im wesentlichen gewachsen.
- ist bemüht, den üblichen Arbeitsanfall zu bewältigen.

5. Denk- und Urteilsvermögen

- Besonders hervorzuheben ist seine/ihre Urteilsfähigkeit, die ihn/sie auch in schwierigen Lagen zu einem eigenständigen, abgewogenen und zutreffenden Urteil befähigt.

Abb.
13

Abb.
13

- Seine/ihre Urteilsfähigkeit ist geprägt durch klare und logische Gedankenführung, die ihn/sie zu sicheren Urteilen befähigt.
- Seine/ihre folgerichtige Denkweise kennzeichnet sichere Urteilsfähigkeit in vertrauten Zusammenhängen.
- im vertrauten Zusammenhang kann er/sie sich auf seine/ihre Urteilsfähigkeit stützen.
- im vertrauten Zusammenhang kann er/sie sich im wesentlichen auf seine/ihre Urteilsfähigkeit stützen.
- Seine/ihre Urteilsfähigkeit ist geprägt durch sprunghafte, teils widersprüchliche Gedankenführung ohne zu erkennen, worauf es ankommt.

6. Zuverlässigkeit

- arbeitet stets zuverlässig und genau.
- arbeitet stets zuverlässig und gewissenhaft.
- arbeitet zuverlässig und gewissenhaft.
- bewältigt die entscheidenden Aufgaben zuverlässig.
- arbeitet in der Regel zuverlässig.
- ist um zuverlässige Arbeitsweise bemüht.

7. Fachkönnen

- beherrscht seinen/ihren Arbeitsbereich selbständig und sicher, hat oft neue Ideen und findet optimale Lösungen.
- bewältigt den Arbeitsbereich selbständig und sicher, findet gute Lösungen und hat neue Ideen.
- bewältigt den Arbeitsbereich sicher, findet brauchbare Lösungen.
- bewältigt den Arbeitsbereich.
- bewältigt im wesentlichen den Arbeitsbereich.
- ist bestrebt, den Arbeitsbereich zu bewältigen.

Quelle: G. Huber, *Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis*, a.a.O., S. 168–173.

Sehr gute Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten war stets vorbildlich. Bei Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern, Patienten, Angehörigen und Gästen war er/sie sehr geschätzt.

Gute Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten war stets einwandfrei. Bei Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Patienten, Angehörigen und Gästen war er/sie geschätzt.

Befriedigende Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Patienten, Angehörigen und Gästen war einwandfrei.

Ausreichende Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Patienten, Angehörigen und Gästen war höflich und korrekt. Seine/ihre Führung gab uns zu Beanstandungen keinen Anlaß.

Mangelhafte Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten war im wesentlichen einwandfrei.
- Das persönliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und Gästen war einwandfrei (kann in Sozialeinrichtungen auf Mängel im Verhalten zu Patienten, Klienten und Angehörigen hinweisen).
- Das persönliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kunden, Patienten, Angehörigen und Gästen war einwandfrei (kann auf Probleme mit Kollegen hinweisen).

Ungenügende Führungsbeurteilung

- Das persönliche Verhalten war nicht frei von Beanstandungen. Ihm/ihr fiel es schwer, sich in die Ordnung des Hauses einzufügen.
- Das persönliche Verhalten war nicht frei von Beanstandungen. Im Umgang mit Vorgesetzten ergaben sich Probleme.
- Das persönliche Verhalten war nicht frei von Beanstandungen. Im Umgang mit Kollegen entstanden Probleme in der Zusammenarbeit, die vermeidbar waren.

Quelle: G. Huber, *Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis*, a.a.O., S. 1f.

Abb 14

8.4 Schlußformulierungen und ihre Interpretation

Sehr gute Beurteilung

- Herr/Frau scheidet (mit dem heutigen Tag) auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir bedauern diese Entscheidung sehr, da wir eine/n wertvolle/n Mitarbeiter/in verlieren. Wir danken für die geleistete Arbeit und wünschen weiterhin viel Erfolg und persönlich alles Gute. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)
- Aus betriebsbedingten Gründen endet das Arbeitsverhältnis am ... Wir bedauern diese Entwicklung sehr, da wir mit Herrn/Frau ... eine/n ausgezeichnete/n Mitarbeiter/in verlieren. Wir danken ihm/ihr für seine/ihre bisherige wertvolle Arbeit und wünschen ihm/ihr für die Zukunft viel Erfolg und persönlich alles Gute. (Betriebsbedingte Kündigung)

Gute Beurteilung

- Herr/Frau scheidet auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir bedauern seine/ihre Entscheidung, danken ihm/ihr für seine/ihre Arbeit und wünschen weiterhin viel Erfolg und persönlich alles Gute. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)
- Aus betriebsbedingtem Grunde wurde das Arbeitsverhältnis mit dem heutigen Tag beendet. Wir bedauern diese Entwicklung, da wir mit Herrn/Frau eine/n gute/n Mitarbeiter/in verlieren. Wir danken ihm/ihr für seine/ihre bisherige Arbeit und wünschen ihm/ihr für die Zukunft wieder Erfolg und persönlich alles Gute. (Betriebsbedingte Kündigung)

Befriedigende Beurteilung

- Herr/Frau scheidet auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir danken ihm/ihr für seine/ihre Arbeit und wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)
- Herr/Frau scheidet aus unserer Einrichtung aus. Wir danken ihm/ihr für seine/ihre Arbeit und wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in wird gekündigt bzw. die Kündigung wird nahegelegt).

Ausreichende Beurteilung

- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tage auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)

- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tag aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in wird gekündigt oder die Kündigung wird nahegelegt)

Mangelhafte Beurteilung

- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tag auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)
- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tag aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute. (Mitarbeiter/in wird gekündigt oder die Kündigung wird nahegelegt)

Ungenügende Beurteilung

- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tag auf eigenen Wunsch aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft viel Glück. (Mitarbeiter/in kündigt von sich aus)
- Herr/Frau scheidet mit dem heutigen Tag aus unserer Einrichtung aus. Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft viel Glück. (Mitarbeiter/in wird gekündigt oder die Kündigung wird nahegelegt)
- Das Arbeitsverhältnis endet im gegenseitigen Einvernehmen zum ... Wir wünschen Herrn/Frau alles Gute ... (Nach vorherigen Differenzen kommt eine gütliche Einigung über das Ausscheiden zustande)

Quelle: G. Huber, Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis, a.a.O., S. 176–179.

Abb
16

Formulierungen

Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.
Er erledigte alle Arbeiten mit großem Fleiß und Interesse.
Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein gutes Vorbild.

Er ist ein zuverlässiger und gewissenhafter Mitarbeiter.

Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.

Er war immer mit Interesse bei der Sache.

Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.

Er hat sich bemüht, seinen Aufgaben gerecht zu werden.

Mit seinen Vorgesetzten kam er gut aus.

Er war tüchtig und wußte sich gut zu verkaufen.

Er galt im Kollegenkreis als toleranter Mitarbeiter.

Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.

Er/Sie bewies für die Belange der Belegschaft stets Einfühlungsvermögen.

Wir bestätigen gerne, daß XY mit Fleiß, Ehrlichkeit und Pünktlichkeit an seine Aufgaben herangegangen ist.

Wir schätzten ihn als einen eifrigen Mitarbeiter, der die ihm gemäßen Aufgaben schnell und sicher erledigte.

Bedeutung

Er ist ein Bürokrat ohne Eigeninitiative.

Er war eifrig, aber nicht besonders tüchtig.

Seine Leistung war unterdurchschnittlich, er war in jeder Hinsicht unbrauchbar.

Er ist zur Stelle, wenn man ihn braucht, aber er ist nicht immer brauchbar.

Er hat getan, was er konnte, aber das war nicht viel.

Er hat sich bemüht, aber nichts geleistet.

Er war faul und hat nichts geleistet.

Guter Wille, mehr nicht, ungenügende Leistung.

Er war ein Mitläufer und Jagsager, der sich gut anpaßte.

Er war ein unangenehmer Mitarbeiter.

Den Vorgesetzten gegenüber war sein Verhalten mangelhaft.

Er neigte zu übertriebenem Alkoholgenuß.

Er/Sie suchte sexuelle Kontakte bei Betriebsangehörigen.

Leider ohne jegliche fachliche Qualifikation.

„Ihm gemäß“ waren jedoch nur die anspruchlosen Aufgaben.

Quellen: Friedrich, H., Zeugnisse im Beruf – richtig schreiben, richtig verstehen, Niedernhausen 1991, S. 89 ff; Lucas, M., Arbeitszeugnisse richtig deuten, 11. Auflage, Düsseldorf 1991, S. 127 ff.

9. Traditionelle Zeugnismuster

Abb 17

9.1 Zwischenzeugnis

Zwischenzeugnis

Herr Felix Glückliche, geb. am 5.5.1955 in Seligenstadt, trat am 1.4.1990 in unseren Verband als stellvertretender Verwaltungsleiter ein.

Sein Aufgabengebiet umfaßt:

- ☐ Bearbeitung der Personalangelegenheiten der Angestellten und Beamten einschließlich der Vergütungs- und Gehaltsabrechnungen über das regionale Rechenzentrum.
- ☐ Vorbereitung und Aufstellung von Wirtschaftsplänen, der mittelfristigen Finanzplanung, der Jahresabrechnungen sowie Statistiken.
- ☐ Kurzfristige Liquiditätsplanung, Aufnahme von Kurzkrediten, Anlage von Festgeldern.

Aufgrund seiner schnellen und guten Auffassungsgabe arbeitet sich Herr Glückliche rasch in neue Aufgabengebiete ein. Neben einer guten Allgemeinbildung verfügt er über umfassende Fachkenntnisse im Vergütungsbereich, in der Finanz- und Liquiditätsplanung und zeigt besonderes Verhandlungsgeschick in der Aufnahme von Festgeldern und Kurzkrediten.

Sein verbindliches Auftreten, seine überzeugende Argumentation sowie die ausgezeichnete Rhetorik ermöglichen es ihm, den Verband in der Öffentlichkeit erfolgreich darzustellen.

Mitarbeiter und Vorgesetzte schätzen seine Arbeit und seine Persönlichkeit gleichermaßen.

Auf Veranlassung des direkten Vorgesetzten von Herrn Glückliche, der zum Jahresende ausscheidet, erstellen wir unaufgefordert dieses Zwischenzeugnis, verbunden damit sind unser Dank für die bisher geleistete Arbeit und der Wunsch nach einer weiteren vertrauensvollen Zusammenarbeit.

0 Datum, Unterschrift

Alternative Schlußformulierungen:

- ☐ Dieses Zwischenzeugnis wird Herrn Glücklich anlässlich der Versetzung seines Vorgesetzten ausgestellt.
- ☐ Dieses Zwischenzeugnis erhält Herr Glücklich im Zusammenhang mit einer geplanten Weiterbildungsmaßnahme zur Vorlage bei der IHK Stuttgart.
- ☐ Nach Übernahme unserer Einrichtung durch die xStiftung und der damit verbundenen Versetzung von Herrn Glücklich nach ... stellen wir dieses Zwischenzeugnis aus.

9.2 Endzeugnisse

Zeugnis für einen Buchhalter

Herr Otto Ernst, geboren am 10. 2. 1955 in Wesel, war vom 1.1.1993 bis 30.6.1995 in unserem Krankenhaus als Buchhalter beschäftigt.

Sein Aufgabengebiet umfaßte Arbeiten der Lohn- und Finanzbuchhaltung. Hierzu gehörten die Führung der Personen- und Sachkonten, die Vor- und Nacharbeiten für die monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen für das kirchliche Rechenzentrum und die Überwachung des Entgeltzahlungsverkehrs mit Finanzamt und Krankenkassen und die dazugehörige selbständige Führung der Korrespondenz.

Herr Ernst verfügt über solide buchhalterische Fachkenntnisse. Er entsprach der geforderten Einsatzbereitschaft und war dem üblichen Arbeitsanfall gewachsen. Die ihm übertragenen Aufgaben erfüllte er zu unserer Zufriedenheit.

Sein persönliches Verhalten war einwandfrei.

Herr Ernst scheidet mit dem heutigen Tag auf eigenen Wunsch aus unserem Krankenhausbetrieb aus. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

Ort, Datum, Unterschrift

Abb
19

Abb
18

Gesamtbeurteilung: ausreichend

Zeugnis für einen Altenheimleiter

Herr Paul Fröhlich, Diplom-Sozialpädagoge, geboren am 28. 2. 1952 in Freudenberg, war in der Zeit vom 1.1.1986 bis 30. 6. 1995 in unserem Altenheim „Seniorenruh“ in Bad Friedrichswalde als Heim- und Verwaltungsleiter tätig.

Das Alten- und Pflegeheim umfaßt 150 Plätze, hinzu kommen noch 34 Zweizimmer-Appartements in der Form des „betreuten Wohnens“ für Ältere und 20 Plätze für die Altentagespflege. Insgesamt sind 60 Mitarbeiter teil- oder vollzeitbeschäftigt.

Das Aufgabengebiet von Herrn Fröhlich erstreckte sich über die sozialpsychologische und pflegerische, personelle und finanzielle Leitung der Einrichtung. Hinzukamen Aufgaben auf Verbandsebene und in der kommunalen Öffentlichkeit.

Herr Fröhlich schenkte den ihm anvertrauten Heimbewohnern viel Aufmerksamkeit und war aufgrund seiner ausgezeichneten psychologischen Fachkenntnisse ein kompetenter und stets einfühlsamer Gesprächspartner. Er organisierte viele Einzelveranstaltungen im Hause, was bei den Bewohnern sehr gut ankam. Den Mitgliedern der Heimvertretung war er ein engagierter und erfolgreicher Vertreter ihrer Anliegen, den Angehörigen der Heimbewohner ein hilfsbereiter Ansprechpartner.

Herrn Fröhlich oblag der Stellen- und Wirtschaftsplanung des Hauses. Mit dieser Arbeit waren verbunden die Einstellung neuer Mitarbeiter sowie die Personaleinsatzplanung. Hier zeigte er außerordentliches Geschick und hohes organisatorisches Gespür. Sein ausgeprägtes Kostenbewußtsein und finanzwirtschaftliches Denken und Handeln kamen den Pflegesatzverhandlungen und der Aufstellung und Durchsetzung des Wirtschaftsplanes der Einrichtung sehr zugute.

Ein hohes Ansehen verschaffte sich Herr Fröhlich in der kommunalen Öffentlichkeit und auf Verbandsebene.

Das Führungsverhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war geprägt von hohem Verantwortungsbewußtsein und effizienter Teamarbeit. Er wußte Mitarbeiter zu überzeugen und setzte sich vorbildlich durch. Wo es notwendig war, delegierte er Aufgaben und Verantwortung. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war stets korrekt und loyal.

Wir bescheinigen Herrn Fröhlich gerne, daß er stets zu unserer vollsten Zufriedenheit arbeitete.

Herr Fröhlich verläßt uns auf eigenen Wunsch, um die Stelle des Altenheimreferenten im Diözesancaritasverband zu übernehmen. Mit Bedauern, aber auch mit Wertschätzung haben wir seinen Entschluß akzeptiert.

Wir danken für die vielen Jahre, die er sich in unserer Einrichtung eingebracht und um die er sich verdient gemacht hat. Ihm und seiner Familie wünschen wir für den weiteren Lebensweg alles Gute.

Ort, Datum und Unterschrift

Gesamtbeurteilung: Sehr gut

Zeugnis für eine Hauswirtschaftsleiterin

Frau Dietlinde Wohlfahrt, geboren am 26.11.1963 in Duisburg, war in der Zeit vom 1.9.1990 bis 30.9.1995 in unserem Haus in Köln als Hauswirtschaftsleiterin beschäftigt.

Unser Sozialbetrieb umfaßt die Herstellung und Ausgabe von täglich 300 Essen, 200 Zwischenverpflegungen und einen Konferenz-Service mit ca. 60 Bewirtungen.

Frau Wohlfahrt war im gesamten Verpflegungsbereich eingesetzt. Sie verfügt über fundierte Kenntnisse in der Disposition, Lagerung, Verarbeitung und Ausgabe von Waren. Es oblag ihr darüber hinaus die gesamte Verwaltung dieses Bereiches. Daneben stellte sie den wöchentlichen Speiseplan zusammen, achtete auf jahreszeitlichen Einkauf der Waren und förderte sukzessiv die Einführung der Vollwertkost. Sie arbeitete bei personellen Engpässen im Service und in der Küche mit.

Frau Wohlfahrt ist gewissenhaft, zuverlässig, arbeitet sauber und zeigt Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative. Im Umgang mit Gästen und Vorgesetzten bewies sie Einfühlungsvermögen und Durchsetzungskraft. Die ihr übertragenen Aufgaben erfüllte sie stets zu unserer Zufriedenheit.

Frau Wohlfahrt verläßt uns auf eigenen Wunsch. Wir danken ihr für die geleistete Arbeit und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Ort, Datum, Unterschrift

Gesamtbeurteilung: Befriedigend

Zeugnis für eine Auszubildende

Frau Barbara Tüchtig, geboren am 27.11.1975 in Hamburg, wurde vom 1.9.1992 bis zum 31.3.1995 in unserem Verband zur Bürokauffrau ausgebildet.

Entsprechend dem Ausbildungsplan wurden ihr folgende Kenntnisse vermittelt:

Behandlung der ein- und ausgehenden Post
Allgemeiner Schriftverkehr
Registratur-, Kartei- und statistische Arbeiten
Führen von Wiedervorlagebüchern
Beschaffen und Verwalten von Büromaterial
Moderne Medientechniken: BTX, DATEX J, Internet, ISDN
Systematische Behandlung laufender Vorgänge im Rechnungs- und Buchhaltungswesen
Telefonvermittlung
Selbständiges Führen einer Handkasse bis 1000,- DM
DV-Anwendungen: Windows und excel

Frau Tüchtig hat eine rasche Auffassungsgabe, zeigt großes Interesse an den ihr übertragenen Aufgaben, die sie sorgfältig, zuverlässig und zügig erledigt. Die Handkasse führte sie absolut zuverlässig und fehlerfrei.

Am Berufsschulunterricht nahm sie als aufmerksame Schülerin regelmäßig teil, ebenso an Fortbildungsmaßnahmen auf Verbands-ebene mit bestem Erfolg.

Wegen ihres freundlichen Wesens war sie bei Vorgesetzten, Kollegen, Auszubildenden und Ausbildern gleichermaßen anerkannt und beliebt.

Die Ausbildung vor der IHK Hamburg schloß sie mit der Gesamtnote „gut“ ab. Die Ausbildungszeit endet zum 31.3.1995.

Frau Tüchtig wird mit Wirkung vom 1.4.1995 in das Angestelltenverhältnis übernommen und ihrem Wunsch entsprechend in der allgemeinen Verwaltung eingesetzt.

Ort, Datum, Unterschrift

Gesamtbeurteilung: gut