

2. Grundlagen der Zeugniserstellung

2.1. Untersuchungen zu Zeugnissen

Es ist empfehlenswert, nicht nur die einschlägige Rechtsprechung, sondern auch die Praxis der Zeugniserstellung und der Zeugnisanalyse zu beachten. An verschiedenen Stellen dieses Buches wird daher auf empirischen Untersuchungen hingewiesen.

Preibisch stützt ihre Forschungsergebnisse auf die Analyse von 652 Arbeitszeugnissen. Sie sieht in ihrem Material die Zeugnispraxis hinreichend repräsentiert.¹ Der linguistischen Studie von Möller liegen 802 Zeugnisse zugrunde.² Schwarb befragte 14 mittlere und größere Unternehmen in der Schweiz nach ihrer Praxis bei der Zeugniserstellung und der Zeugnisanalyse.³ Blum befragte 74 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen nach ihrer Praxis der Zeugniserstellung und nach ihrer Einstellung zu Zeugnissen.⁴ Kauffmann analysierte den Inhalt von 163 Bank-Arbeitszeugnissen.⁵ Jahn ermittelte im Jahre 2005 mittels einer E-Mail-Befragung bei 47 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe die Bedeutung von Zeugnissen bei der Bewerbung und der Personalauswahl.⁶ Huesmann präsentiert in ihrer Dissertation verschiedene Teilstudien, darunter Befragungen von Fachleuten und Laien sowie Inhaltsanalysen von Zeugnissen (hoher Anteil von Zeugnissen von Rechtsanwalts- und Notariatsfachangestellten, kaufmännischen Angestellten und Pflegekräften; hoher Anteil aus den Branchen Dienstleistungen sowie Gesundheit und Soziales).⁷ Weiterhin ist auf die Auswertung von 1.100 Zeugnissen aus den Jahren 2006–2010⁸ sowie auf die Auswertung von 802 Zeugnissen (davon 85 % aus den letzten fünf Jahren vor Veröffentlichung der Studie)⁹ hinzuweisen.

Die eigenen Untersuchungen¹⁰ umfassen eine Unternehmens-Befragung zur Zeugniserstellung. Es liegen die Antworten von 390 Unternehmen vor. Sie umfassen weiterhin eine Inhaltsanalyse von 1000 Originalzeugnissen aus den Jahren 1971 bis 1991. Sie umfassen außerdem eine Befragung von Personalberatern über die Praxis ihrer Zeugnisanalyse. Es liegen die Antworten von 256 Personalberatern vor. Im Jahre 2009 führte der Verfasser erneut

1 PREIBISCH 1982, S. 4

2 MÖLLER 1990, S. 229 f.

3 SCHWARB 1991, S. 20

4 BLUM 1998, S. 1

5 KAUFFMANN 2004

6 JAHN 2005

7 HUESMANN 2008, S. 17 und 135 ff.

8 PMS-Personalstudie 01/2010

9 SENDE u. a. 2011

10 WEUSTER 1994a

eine Personalberater-Befragung zur Zeugnisanalyse durch, an der 99 Personalberater teilnahmen. Die eigenen Untersuchungen beinhalten schließlich eine Analyse von 68 arbeitsgerichtlichen Zeugnisprozessen.¹¹ Eine Auswertung von 209 Zeugnisklagen nahm auch Grotmann-Höfling vor.¹²

2.2. Informationsquellen für die Zeugniserstellung

Der Arbeitgeber kann die Zeugniserstellung an Bevollmächtigte (z. B. Prokuristen, Vorgesetzte, Personalleiter) delegieren. In großen Organisationen ist der Arbeitgeber mangels Kontakt mit dem Arbeitnehmer oft nicht in der Lage, ein eigenes Urteil abzugeben.¹³ Bei der Delegation ist darauf zu achten, dass eine möglichst objektive Beurteilung des scheidenden Mitarbeiters gesichert bleibt. So sollte zum Beispiel bei einem Revisor die Zeugniserstellung nicht an eine Person vergeben werden, deren Arbeit zuvor von diesem Revisor geprüft wurde.

In einer Befragung von 55 Personalleitern und 50 Betriebsräten Ende 1993 und Anfang 1994 gaben 87,3 % der Personalleiter und 83 % der Betriebsräte an, der Zeugnisinhalt werde gemeinsam vom Fachressort und vom Personalressort bestimmt.¹⁴ Das Arbeitszeugnis sollte möglichst von der fachkundigen Personalabteilung formuliert werden. Die dazu nötigen Informationen können in erster Linie vom Vorgesetzten gewonnen werden. Dies gilt insbesondere für die fachmännische Aufgabenbeschreibung und die Leistungs- und die Verhaltensbeurteilung. In der Unternehmens-Befragung gaben 84,1 % von 389 Unternehmen an, dass der direkte Vorgesetzte die Beurteilung vornimmt oder neben anderen Personen daran beteiligt ist.¹⁵ In der Befragung von Blum gaben 63 von 73 Unternehmen an, den Inhalt des Zeugnisses auf die Beurteilung des direkten Vorgesetzten zu stützen.¹⁶ Dabei schwankt die Differenziertheit der Beurteilungen aber erheblich. Nach den Informationen, welche die Verfasser von Personalmitarbeitern erhalten, besteht die Beurteilung der Vorgesetzten nicht selten nur in einem Stichwort, zum Beispiel in der Angabe, der Mitarbeiter solle ein Zeugnis mit guter Beurteilung erhalten.

Es ist empfehlenswert, die Informationen vom Vorgesetzten mit Hilfe eines Zeugnis-Fragebogens einzuholen (Beurteilungsbogen siehe ab Seite 201 dieses Buches). Wir plädieren aber nicht dafür, dass die Linienvorgesetzten

11 WEUSTER 1995

12 GROTSMANN-HÖFLING 2003

13 ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 3; SCHULZ 2006, S. 34ff.; KRUMMEL 1983, S. 68

14 FEMPEL 2000, S. 219

15 WEUSTER 1994a, S. 26

16 BLUM 1998, S. 10

die Zeugnisse allein schreiben. Sie kennen oft die Zeugnistechnik und die Zeugnissprache zu wenig, um fachkundig ein Zeugnis erstellen zu können.

Als Quelle für die Zeugniserstellung kann, insbesondere für die Aufgabenbeschreibung, auch der Mitarbeiter selbst genannt werden.¹⁷ Eine vorherige Besprechung des Zeugnisinhalts mit dem Mitarbeiter erscheint empfehlenswerter und rationeller, als ihn durch kommentarloses Übergeben oder Übersenden des Zeugnisses zu überraschen.¹⁸ Die Zeugniserstellung ohne Beteiligung des Mitarbeiters kann, insbesondere bei Verärgerung über die Kündigung durch den Mitarbeiter, auch als Machtritual interpretiert werden.¹⁹

Eine weitere wichtige Quelle ist die Personalakte, die Informationen über die Betriebsbiographie des Mitarbeiters enthalten kann, z.B. über Versetzungen, Beförderungen, Gehaltserhöhungen, Beurteilungen, Weiterbildungsaktivitäten, Verbesserungsvorschläge oder auch über Abmahnungen. Es ist also empfehlenswert, bei Versetzungen eine Aufgabenbeschreibung und eine Beurteilung in die Personalakte aufzunehmen, um eine spätere Zeugniserstellung zu vereinfachen. Ferner können bei der Zeugnisformulierung helfen: Stellenbeschreibungen, Tätigkeitsbeschreibungen in Entgelttarifverträgen, analytische Stellenbewertungen, Anforderungsprofile, Stellenausschreibungen, Arbeitsverteilungs-Diagramme von Abteilungen, Kompetenzregelungen und Leistungsstatistiken sowie bei Auszubildenden Berichtshefte über ihre Tätigkeiten in verschiedenen Ausbildungsstationen. Bei Endzeugnissen kann ggf. auf ein Zwischenzeugnis zurückgegriffen werden.

2.3. Grundsätze der Zeugniserstellung

2.3.1. Die Wahrheitspflicht

Wer ein Zeugnis ausstellt, muss sich bewusst sein, dass er mit diesem Dokument mit Langzeitwirkung in gewissem Maße über das Grundrecht der freien Wahl des Arbeitsplatzes (Art. 12 GG) und somit über die berufliche und soziale Mobilität und Zukunft eines Menschen mitentscheidet.

Oberster Grundsatz der Zeugniserstellung ist die Wahrheitspflicht.²⁰ Ohne Wahrheitspflicht wären Arbeitszeugnisse für Arbeitgeber wie für Arbeit-

17 HUESMANN 2008, S. 179; TSCHUMI 2003, S. 26 f. und 59 ff.; KNOBBE/LEIS/UMNUSS 2003a, S. 24 ff.; BLUM 1998, S. 9; WEUSTER 1994a, S. 24

18 SCHUSTEREIT/WELSCHER 2012, S. 32

19 SCHWARB 1991, S. 32 f.

20 BAG 23.06.1960, DB 1960, S. 1042 = BB 1960, S. 983; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 22 – 26

nehmer wertlos.²¹ Dieser Grundsatz dient der Informationsfunktion von Zeugnissen. Künftige Arbeitgeber und auch der Arbeitnehmer selbst sollen aus dem Zeugnis einen richtigen Eindruck von den Aufgaben, von der arbeitgeberseitigen Beurteilung sowie von weiteren Umständen des Arbeitsverhältnisses gewinnen können. Ein Aussteller übernimmt also eine gewisse Mindestgewähr für den Zeugnisinhalt.²²

Man kann ein Zeugnis als wahr bezeichnen, wenn es *drei* Bedingungen erfüllt. Erste Wahrheitsbedingung: Das Zeugnis ist unter Beteiligung einer Person, die den Arbeitnehmer wirklich beurteilen kann, sorgfältig zu erstellen. Es muss die Fakten des Arbeitsverhältnisses und reale Unterschiede zwischen den beurteilten Arbeitnehmern korrekt wiedergeben. Aus dieser Wahrheitsbedingung kann man den Grundsatz der Individualität und damit ein Differenzierungsgebot ableiten.²³ So vermag ein bis auf den Namen inhaltsgleiches Pauschalzeugnis den Zeugnisanspruch eines hochqualifizierten und promovierten Rechtsanwalts nicht zu erfüllen.²⁴ Wird gegen das Gebot einer objektiven, individuellen und reliablen (trennscharfen) Beurteilung durch Fortloben verstoßen (Potemkinsche Zeugnisse), so ist dies für einen Leser zunächst nicht zu erkennen. Erwähnt sei, dass nicht nur ein zu gutes, sondern auch ein objektiv zu schlechtes Zeugnis gegen die Wahrheitspflicht verstößt. Außerdem kann es zu einer erheblichen Kränkung des Arbeitnehmers führen.²⁵

Zweite Wahrheitsbedingung: Das Zeugnis muss so formuliert sein, dass seine Aussagen für den beurteilten Arbeitnehmer erkenntlich sind. Zeugnisse haben für den Arbeitnehmer auch die Bedeutung, dass sie für ihn Maßstab dafür sind, wie der Arbeitgeber seine Leistung und sein Verhalten beurteilt.²⁶ Es wäre grotesk, ein Zeugnis als wahr zu bezeichnen, dessen Botschaft vom Zeugnisinhaber nicht erkannt wird. Spätestens wenn sich der Arbeitnehmer beim Aussteller nach dem Aussagegehalt bestimmter Formulierungen erkundigt, ist ihm wahrheitsgemäß zu antworten.

Dritte Wahrheitsbedingung: Das Zeugnis muss so formuliert sein, dass seine Aussagen für Dritte, insbesondere für Entscheidungsträger der Personalauswahl, klar erkenntlich sind (Transparenzgebot). Der Aussteller muss also die übliche Zeugnissprache beachten. Die Wahrheitsbedingungen 2 und 3 setzen für viele Zeugnisleser eine klare Formulierung der Beurteilung vor-

21 HARSHMAN/CHACHERÉ 2000, S. 33 f.

22 ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 1; LARKIN/MARCO 2001, S. 71 f.

23 LAG BW 06.02.1968, BB 1968, S. 381 = DB 1968, S. 534; RUNGGALDIER 1992, Sp. 473 f.; SCHMID 1988, S. 2253; SCHMID 1986, S. 1335

24 ArbG Berlin 04.11.2003, NZA-RR 2004, S. 297

25 WENDELING-SCHRÖDER 1998, S. 570

26 BAG 08.02.1972, BB 1972, S. 618 = DB 1972, S. 931 = AP § 630 BGB Nr. 7 = EzA § 630 BGB Nr. 3

raus. Insofern ist Zeugnisklarheit Voraussetzung für Zeugniswahrheit.²⁷ Eine Bemerkung: Geht man vom Teilnehmerkreis der Zeugnis-Seminare aus, welche die Verfasser durchführen, so werden Zeugnisse, selbst in Hightech-Unternehmen, in hohem Maße von Personalsachbearbeiterinnen formuliert, die auf Zuruf ein „gutes Zeugnis“ ausstellen sollen. Wir sehen in der Erstellung von Zeugnissen für hochqualifizierte Arbeitnehmer eine Aufgabe für Personalreferenten und Personalleiter.

Die Begriffe „wahr“ oder „Wahrheit“ werden beim Zeugnis in zweifacher Hinsicht gebraucht. Sie beziehen sich zum einen auf den Beurteilungsvorgang. Die Beurteilung ist wahr, wenn sie zwischen den zu Beurteilenden objektiv (nachvollziehbar) und mit stets gleichem Maßstab (reliabel) differenziert. Zum anderen beziehen sich die Begriffe „wahr“ oder „Wahrheit“ auf den Kommunikationsvorgang zwischen Aussteller und Leser. Hierbei kann man von Wahrheit sprechen, wenn beim Empfänger der Botschaft ein richtiges (wahres) Bild von den Aufgaben, der Leistung und dem Verhalten des Beurteilten und den sonstigen Umständen des Arbeitsverhältnisses entsteht.²⁸ Das Verständnis bei Lesern und Entscheidungsträgern der Personalauswahl ist besonders wichtig, da es hier um den Hauptzweck des Zeugnisses, nämlich Informations- und Werbemittel bei Bewerbung und Auswahl zu sein, geht.

Relativ unproblematisch zu realisieren ist der Wahrheitsgrundsatz, soweit im Zeugnis Fakten wie die Dauer des Arbeitsverhältnisses genannt oder die Aufgaben beschrieben werden. Schwieriger zu erfüllen ist die Wahrheitspflicht, wo es um die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens geht. Bei den Wertungen in Arbeitszeugnissen handelt es sich nicht um grundlegende ethische oder moralische Werturteile, sondern um sekundäre Werturteile, deren Richtigkeit durch Würdigung von Urteilsquellen, verwendeten Beurteilungskriterien, sachgemäßen Erwägungen, üblichen Maßstäben und Methoden (gerichtlich) überprüft werden kann.²⁹ Der Aussteller ist gehalten, nicht seine vielleicht extreme subjektive Überzeugung auszudrücken, sondern sich als verstädigt, sachlich und gerecht denkender und handelnder Beurteiler um größtmögliche Objektivität zu bemühen. Er darf nicht überzogene oder gar willkürliche Maßstäbe zugrunde legen, sondern muss sich an den Leistungen eines durchschnittlich befähigten Arbeitnehmers

27 BAG 15.11.2011 – 9 AZR 386/10, NZA 2012, S. 448 = NJW 2012, S. 1754 = DB 2012, S. 636 = DB0469192 = BeckRS 2012, 67197 = juris; LAG Berlin-Brandenburg 21.03.2013 – 18 Sa 2133/12, BeckRS 2013, 70587; LAG München 31.07.2007 – 6 Sa 1238/05, juris; FUCHS 2012, Rn. 4; SCHLEßMANN 2012, S. 55 und 180 ff.; HUESMANN 2008, S. 46 f.; HUNOLD 2001, S. 116 f.

28 BAG 23.06.1960, DB 1960, S. 1042 = BB 1960, S. 983; LAG Düsseldorf 23.05.1995, LAGE § 630 BGB Nr. 24, S. 7 f. = NZA-RR 1996, S. 44 f.; FAESCH 1984, S. 47 und 103

29 LAG Hamm 13.02.1992, LAGE § 630 BGB Nr. 16, Punkt 1.5; LAG Hamm 16.03.1989, BB 1989, S. 1486; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rz. 24; SCHULZ 2006, S. 159

orientieren.³⁰ Die Erfahrung zeigt, dass das Anspruchsniveau und die Urteilsstrenge von Vorgesetzten unterschiedlich sind. Hier sollte die Personalabteilung auf eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter hinwirken.³¹

Von den zahlreichen Fehlern, die es bei Beurteilungen geben kann, erwähnen wir kurz:³² Von einem Überstrahlungseffekt (Halo-Effekt) spricht man, wenn die Beurteilung eines einzelnen Aspektes auf andere Beurteilungssachverhalte übertragen wird. Dies ist z. B. der Fall, wenn aus einer guten Leistung auch auf ein gutes Sozialverhalten geschlossen wird. Ein zweiter Fehler ist der Hierarchieeffekt, wobei Mitarbeiter umso ausführlicher und besser beurteilt werden, je höher sie in der betrieblichen Hierarchie stehen.³³ Von einem Milde- oder einem Strengefehler spricht man, wenn der Beurteiler nur milde oder nur strenge Wertungen vornimmt. Beim Nivellierungsfehler schließlich wählt der Beurteiler nur mittlere Bewertungen. Die Wahrscheinlichkeit solcher Fehler ist bei Arbeitszeugnissen deshalb hoch, weil diese oft auf dem Wege der freien Eindruckschilderung bzw. mit Hilfe einfacher Einstufungsverfahren entstehen.³⁴

Aus der Wahrheitspflicht und der Informationsfunktion kann man den Grundsatz der Vollständigkeit ableiten.³⁵ Weder Wortwahl noch Auslassungen dürfen beim Leser falsche Vorstellungen entstehen lassen.³⁶ Ein qualifiziertes Zeugnis muss sich auf Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers im Arbeitsverhältnis erstrecken. Es ist nicht ausreichend, nur die Leistung oder nur das Verhalten zu beurteilen, da das Zeugnis ein Gesamtbild ergeben soll.³⁷ Ein qualifiziertes Zeugnis darf dort keine Auslassungen enthalten, wo der Leser eine positive Hervorhebung erwartet.³⁸ Der Grundsatz der Vollständigkeit liegt im Interesse Dritter, aber auch im Interesse des Arbeitnehmers, soweit im Zeugnis Fakten genannt werden und er positiv beurteilt wird. Bei negativer Beurteilung kann ein Arbeitnehmer im Hinblick auf Be-

30 ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 30; SCHLEBMAN 2012, S. 68 ff.; SCHULZ 2006, S. 160; GÖLDNER 1989, S. 69 und 71 ff.; KRUMMEL 1983, S. 136 ff.; BERNOLD 1983, S. 62 ff.

31 SCHWARB 1991, S. 34, 39 und 50

32 SCHLEBMAN 2012, S. 73 ff.; DACHRODT/ENGELBERT 2003, S. 15 ff.; WEUSTER 2003c, S. 20; WEUSTER 1994a, S. 7 ff.; SCHWARB 1991, S. 9 f. und 43

33 WEUSTER 1994a, S. 252; SCHWARB 1991, S. 17 f.

34 WEUSTER 1994a, S. 27; WEUSTER 1991a, S. 179

35 LAG Frankfurt 23.01.1968, DB 1969, S. 887; FUCHS 2012, Rn. 4; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 19 – 20; MAURITZ/WISCHNATH 2011, S. 228; SCHULZ 2006, S. 161 f.; SCHWIRTZEK 2005, S. 715; WANK 2004, Sp. 456; CLASS/BISCHOFBERGER 1994, S. 28 ff.; MÖLLER 1990, S. 108, 110 und 150; SCHMID 1988, S. 2253; SCHMID 1986, S. 1334 f.

36 BAG 15.11.2011 – 9 AZR 386/10, NZA 2012, S. 448 = NJW 2012, S. 1754 = DB 2012, S. 636 = DB0469192 = juris = BeckRS 2012, 67197

37 LAG SH 10.01.2012 – 6 Ta 3/12, juris

38 BAG 29.07.1971, DB 1971, S. 1923 = BB 1971, S. 1280 = EzA § 630 BGB Nr. 1

werbungen an Leerstellen interessiert sein. Allerdings kann die Unvollständigkeit Rückfragen beim Aussteller anregen.

2.3.2. Die Wohlwollenspflicht

Zeugnisse erfüllen eine Doppelfunktion. Sie sind Werbemittel und sie sind Informations- und Beurteilungsmittel.³⁹ Doch erzwingt die Informationsfunktion keine schonungslose und vernichtende Offenheit. Der Arbeitgeber ist wegen seiner Fürsorgepflicht gehalten, das Zeugnis mit verständigem Wohlwollen auszustellen, um die freie Entfaltung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers nach Art. 2 GG und dessen Grundrecht auf freie Wahl des Berufs und des Arbeitsplatzes nach Art. 12 GG nicht unnötig dauerhaft zu erschweren.⁴⁰ Das schweizerische und das österreichische Zeugnisrecht kennen die Grundsätze des Wohlwollens, des Erschwerungsverbots und der Fortkommensförderung.⁴¹ Es ist ohnehin ein fragwürdiger Sachverhalt, dass ein Arbeitgeber als ehemaliger Vertragspartner angesichts der regelmäßig geforderten vollständigen Bewerbungsunterlagen via Zeugnis den Abschluss künftiger Vertragsverhältnisse beeinflussen kann.

Der Grundsatz des verständigen Wohlwollens dient der Unterstützungsfunktion (Förderfunktion) des Zeugnisses. Die meisten Arbeitnehmer können nicht mit Arbeitsproben für sich werben, müssen also ihre Zeugnisse als Werbemittel oder „Wechsellpapier“⁴² einsetzen. Außerdem „beglaubigen“ sie in gewissem Maße die Angaben im Lebenslauf und im Vorstellungsgespräch. Auch hat der Grundsatz des verständigen Wohlwollens aus der Sicht des Ausstellers eine Akzeptanzfunktion, da wohlwollend formulierte Zeugnisse eher als Zeugnisse mit offener Kritik von den Mitarbeitern akzeptiert werden.⁴³

Ein Zeugnis kann aber nur im Rahmen der Wahrheit wohlwollend sein.⁴⁴ Einem Arbeitnehmer, der objektiv eine unterdurchschnittliche Beurteilung seiner Leistung und/oder seines Verhaltens verdient, hat keinen Anspruch auf eine überdurchschnittliche Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Die Wohlwollenspflicht ändert nicht die Beurteilungsnote, sondern sie beeinflusst nur die Formulierung des Zeugnisses. Negative Urteile und Kritik

39 BAG 23.06.1960, DB 1960, S. 1042 = AP § 73 HGB Nr. 1; RING 2001a, S. 208

40 BGH 26.11.1963, DB 1964, S. 517; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 27; MK 2012/HENSSLER, Rn. 41 ff.; KEILICH 2004, 54 und 73

41 CERWINKA u. a. 2009, S. 25; FREY/WÖRL 2009, S. 118 ff.; KÄLIN 2007, S. 113 f.; RUNGGALDIER/EICHINGER 1989, S. 79 ff.

42 FISCHER 2004, S. 8

43 WEUSTER 1992a, S. 64 f.; SCHWARB 1991, S. 36

44 BGH 26.11.1963, DB 1964, S. 517; LAG Berlin-Brandenburg 07.11.2013 – 10 Sa 1440/13, BeckRS 2013, 74543 = juris; LAG München 31.07.2007 – 6 Sa 1238/05, juris; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 27; SCHULZ 2006, S. 170

werden verbrämt. Sie klingen besser als sie gemeint sind. In diesem Sinne muss ein Zeugnis auch bei einer nicht guten Beurteilung der Leistung und des Verhaltens wohlwollend formuliert werden und darf zum Beispiel keine Herabwürdigungen und Beleidigungen enthalten.⁴⁵

2.3.3. Verschiedene Zeugnistechniken

Das verständige Wohlwollen äußert sich in der Konzentration auf den Gesamteindruck. So sollen einmalige Fehlhandlungen, kleine Schwächen und kurze Zeiten labiler Leistung, aber auch nur ausnahmsweise erzielte Erfolge, insbesondere, wenn diese Sachverhalte lange zurückliegen, nicht im Zeugnis verewigt werden.⁴⁶ Das Wohlwollen zeigt sich darin, dass Urteile in abgestuft positive Formulierungsvarianten gebracht werden.⁴⁷ Übrigens sind auch in den freiwilligen Referenzschreiben (letter of reference, letter of recommendation) in den USA negative Statements nur selten zu finden (letter inflation).⁴⁸ Das bekannteste Beispiel für diese Positiv-Skala-Technik ist die Zufriedenheitsformel, bei der auch bei einer mangelhaften Leistung noch Zufriedenheit ausgedrückt wird. Solche positiven Formulierungen helfen dem Arbeitnehmer nur, wenn sie bei Bewerbungen überlesen werden. Entscheidend ist aber, dass vielen Arbeitnehmern die verdeckten Urteile selbst nicht auffallen. Sie mindern die Möglichkeit zur Gegenwehr.⁴⁹ Befragte Personalberater geben an, dass Kandidaten oft erst im Bewerbungsgespräch durch kritische Fragen auf negative Aussagen im Zeugnis aufmerksam werden.⁵⁰

Weiterhin wird das Wohlwollen dadurch praktiziert, dass offen negative Urteile oder negativ wirkende Tatsachen, soweit vertretbar, durch eine Auslassung übergangen werden (Leerstellen-Technik). Solche Leerstellen reichen vom Auslassen einzelner Worte in wichtigen Aussagen über das Fehlen von einzelnen Aussagen bis hin zum Verzicht auf eine ganze Zeugniskomponente.⁵¹ Beispiel: Bei einem Filialleiter wird wohlwollend nicht erwähnt, dass er nur eine Halbtagskraft führte.⁵² Auslassungen wirken allerdings negativ, wenn bestimmte Aussagen erwartet werden. Bei-

45 LAG Berlin-Brandenburg 07.11.2013 – 10 Sa 1440/13, BeckRS 2013, 74543 = juris

46 BAG 23.06.1960, DB 1960, S. 1042 = BB 1960, S. 983 = AP § 73 HGB Nr. 1; ErfK 2012/MÜLLER-GLÖGE, § 109 GewO Rn. 19; SCHLEBMANN 2012, S. 77 f.

47 PROLLIUS 2002, S. 29; WEUSTER 1992a, S. 58; MÖLLER 1990, S. 3; PRESCH 1985, S. 328 f.

48 NICKLIN/ROCH 2009, S. 78 f., 84 f. und 88; NICKLIN/ROCH 2008, S. 3056; COLARELLI u. a. 2002, S. 331; BALLAM 2002, S. 445 ff.; GROTE u. a. 2001, S. 658 f.; JUDGE/HIGGINS 1998, S. 215; RÄNGE u. a. 1991, S. 390; REILLY/CHAO 1982, S. 34

49 WEUSTER 1992a, S. 65 f.; GÖLDNER 1991, S. 237

50 Befragung WEUSTER 2009; WEUSTER 1994a, S. 116

51 TRIX/PSENKA 2003, S. 199 f.; BRAUN 2001, S. 111; WEUSTER 1994a, S. 154 ff.; WEUSTER 1992a, S. 59; PRESCH 1985, S. 329 f.

52 LAG Saarland 28.02.1990, LAGE § 630 BGB Nr. 9, S. 5

- 3220502b Er setzte sich im Rahmen seiner Möglichkeiten ein. Dabei spricht es für ihn, dass er immer bereit war, aus Fehlern zu lernen.
- 3220503i Die Erledigung seiner Aufgaben bereitete ihm kaum fachliche Schwierigkeiten.
- 3220504* Sie fühlte sich befähigt, die Anforderungen des Arbeitsplatzes zu erfüllen.
- 3230000 Wissen und Weiterbildung von gewerblichen Arbeitnehmern**
Um sowohl das Wissen als auch die Weiterbildung zu beurteilen, sind meist zwei Bausteine dieser Gruppe auszuwählen.
- 3230100 Wissen und Weiterbildung bei sehr guter Beurteilung**
- 3230101a Dank seines umfangreichen, fundierten und jederzeit aktuellen Fachwissens löste er alle seine Aufgaben bestens. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen hielt er sein Fachwissen jederzeit auf dem neusten Stand.
- 3230102b In Eigeninitiative hat er sich berufsbegleitend mit sehr gutem Erfolg zum BEZEICHNUNG weitergebildet.
- 3230103c Frau NAME nahm an einem Weiterbildungskurs für BEZEICHNUNG teil und setzte ihre erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse äußerst praxiswirksam um.
- 3230104d Herr NAME war ein aufgeschlossener und sehr versierter Mitarbeiter, der aufgrund seiner außergewöhnlichen Fachkenntnisse und seiner vielseitigen Berufserfahrung mit allen Maschinen und Werkstoffen im Arbeitsbereich bestens vertraut war und daher jederzeit flexibel eingesetzt werden konnte.
- 3230105e Mit sehr gutem Erfolg hat er in der Zeit vom DATUM bis zum DATUM eine Zusatzausbildung zum BEZEICHNUNG absolviert.
- 3230106f Durch seine langjährigen und vielseitigen Erfahrungen hat er ein umfangreiches und sehr fundiertes Fachwissen erworben. Er war daher allen bei Montagearbeiten oft auftretenden überraschenden Arbeitssituationen absolut gewachsen.
- 3230107g Herr NAME war ein sehr flexibler und routinierter Fachmann, der stets aktiv und mit Energie seine Weiterbildung entsprechend dem technischen Fortschritt betrieb.
- 3230108h Aufgrund seiner sehr guten technischen Kenntnisse wurde Herr NAME bevorzugt mit der Herstellung von Prototypen und Sonderkonstruktionen betraut, die er nach den Konstruktionsplänen selbständig anfertigte.

- 3230109i Aufgrund seines umfassenden und sehr fundierten Fachwissens und seiner großen praktischen Erfahrung wurde er, insbesondere bei schwierigen und kniffligen Reparaturen, bei der Fehlersuche und Fehlerbehebung eingesetzt, die er stets äußerst systematisch, zügig und sehr erfolgreich durchführte.
- 3230110j Herr NAME war ein sehr sachkundiger und überall einsetzbarer Mitarbeiter.
- 3230111k In kürzester Zeit beherrschte er die Bedienung der äußerst komplizierten Maschine sehr gut.
- 3230112l Aufgrund seiner sehr guten praktischen Kenntnisse haben wir ihm empfohlen, sich zum BEZEICHNUNG weiterzubilden.
- 3230113m Aufgrund seiner sehr guten praktischen Kenntnisse haben wir ihm empfohlen, den Meisterbrief zu erwerben.
- 3230114n Hervorzuheben sind auch seine sehr guten Englischkenntnisse, sodass er die meist in englischer Sprache verfassten Handbücher für unsere Anlagen und Maschinen lesen und nutzen kann.
- 3230115o Herr NAME verfügt über eine sehr große und bemerkenswerte Berufserfahrung. Seine fachlichen Kenntnisse entsprechen dem neuesten technischen Stand. Daher hat er regelmäßig die Einweisung der Auszubildenden und wiederholt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter übernommen. Hervorzuheben ist seine Fähigkeit, sich selbständig neues Wissen anzueignen.
- 3230116p Ihr Fachwissen hat sie durch eine intensive Teilnahme an unseren Schulungen sowie an den Trainingsveranstaltungen der Hersteller jederzeit auf dem aktuellen Stand gehalten. Sie verfügt über umfassende und fundierte Fachkenntnisse, die sie immer sehr gut praktisch umgesetzt hat.
- 3230117* In Eigeninitiative hat er berufsbegleitend eine Ausbildung zum BEZEICHNUNG-Meister durchgeführt und im MONAT JAHR den Meistertitel erworben.
- 3230118* In Eigeninitiative hat sich Herr NAME berufsbegleitend weitergebildet und im MONAT JAHR erfolgreich die Technikerprüfung abgelegt.
- 3230119* Neben seiner täglichen Arbeit absolvierte Herr NAME einen Kurs in GEBIET und erwarb so für unsere Arbeit sehr wichtige Kenntnisse, die er an seine Kollegen weitergab.
- 3230120* In Eigeninitiative hat sich Frau NAME berufsbegleitend weiter ausgebildet und im MONAT JAHR das Abitur erworben.
- 3230121* Herr NAME besitzt das TÜV-Schweißerzeugnis/den Gabelstaplerschein/die Musterberechtigung zum Führen von GERÄT.

3230200	Wissen und Weiterbildung bei guter Beurteilung
3230201a	Dank seines umfangreichen, fundierten und aktuellen Fachwissens löste er alle seine Aufgaben stets gut. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen hielt er sein Fachwissen auf dem neuesten Stand.
3230202b	In Eigeninitiative hat er sich berufsbegleitend mit gutem Erfolg zum BEZEICHNUNG weitergebildet.
3230203c	Frau NAME nahm an einem Weiterbildungskurs für BEZEICHNUNG teil und setzte ihre erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse erfolgreich um.
3230204d	Herr NAME war ein aufgeschlossener und versierter Mitarbeiter, der aufgrund seiner guten Fachkenntnisse und seiner vielseitigen Berufserfahrung mit allen Maschinen und Werkstoffen im Arbeitsbereich gut vertraut war und daher jederzeit flexibel eingesetzt werden konnte.
3230205e	Mit gutem Erfolg hat er in der Zeit vom DATUM bis zum DATUM eine Zusatzausbildung zum BEZEICHNUNG absolviert.
3230206f	Durch seine langjährige Praxis hat er ein umfangreiches und fundiertes Fachwissen erworben. Er war daher allen bei Montagearbeiten oft auftretenden überraschenden Arbeitssituationen stets gut gewachsen.
3230207g	Herr NAME war ein flexibler und routinierter Fachmann, der mit Energie seine Weiterbildung entsprechend dem technischen Fortschritt betrieb.
3230208h	Aufgrund seiner guten technischen Kenntnisse wurde Herr NAME wiederholt mit der Herstellung von Prototypen und Sonderkonstruktionen betraut, die er nach den Konstruktionsplänen selbständig anfertigte.
3230209i	Aufgrund seines umfassenden und fundierten Fachwissens und seiner großen praktischen Erfahrung wurde er, insbesondere bei schwierigen Reparaturen, bei der Fehlersuche und Fehlerbehebung eingesetzt, die er stets systematisch, zügig und erfolgreich durchführte.
3230210j	Herr NAME war ein sachkundiger und vielfältig einsetzbarer Mitarbeiter.
3230211k	In kurzer Zeit beherrschte er die Bedienung dieser komplizierten Maschine gut.
3230212l	Aufgrund seiner guten praktischen Kenntnisse haben wir ihm empfohlen, sich zum BEZEICHNUNG weiterzubilden.
3230213m	Aufgrund seiner guten praktischen Kenntnisse haben wir ihm empfohlen, den Meisterbrief zu erwerben.
3230214n	Hervorzuheben sind auch seine guten Englischkenntnisse, sodass er die meist in englischer Sprache verfassten Handbücher für unsere Anlagen und Maschinen lesen und verstehen kann.
3230215o	Herr NAME verfügt über eine große Berufserfahrung. Seine fachlichen Kenntnisse entsprechen dem neuesten technischen Stand. Daher hat er

regelmäßig die Einweisung der Auszubildenden und wiederholt die Ein-
arbeitung neuer Mitarbeiter übernommen.

3230216p Ihr Fachwissen hat sie durch eine Teilnahme an unseren Schulungen so-
wie an den Trainingsveranstaltungen der Hersteller auf dem aktuellen
Stand gehalten. Sie verfügt über umfassende und fundierte Fachkennt-
nisse, die sie immer gut praktisch umgesetzt hat.

3230300 Wissen und Weiterbildung bei befriedigender Beurteilung

3230301a Dank seines umfangreichen Fachwissens löste er alle seine Aufgaben
gut. Durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen hielt er
sein Fachwissen auf einem guten Stand.

3230302b In Eigeninitiative hat er sich berufsbegleitend mit Erfolg zum BEZEICH-
NUNG weitergebildet.

3230303c Frau NAME nahm an einem Weiterbildungskurs für BEZEICHNUNG teil
und wendete ihre dort erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse an.

3230304d Herr NAME war ein aufgeschlossener Mitarbeiter, der aufgrund seiner
guten Fachkenntnisse und seiner Berufserfahrung mit den Maschinen
und Werkstoffen im Arbeitsbereich gut vertraut war und daher flexibel
eingesetzt werden konnte.

3230305e Mit Erfolg hat er in der Zeit vom DATUM bis zum DATUM eine Zusatz-
ausbildung zum BEZEICHNUNG absolviert.

3230306f Den bei Montagearbeiten oft auftretenden überraschenden Arbeitssi-
tuationen war er gut gewachsen.

3230307g Herr NAME war ein routinierter Fachmann, der sich entsprechend dem
technischen Fortschritt weiterbildete.

3230308o Herr NAME verfügt über eine gute Berufserfahrung. Seine fachlichen
Kenntnisse entsprechen dem heutigen technischen Stand.

3230309p Ihre Fachkenntnisse hat sie gut praktisch umgesetzt.

3230400 Wissen und Weiterbildung bei ausreichender Beurteilung

3230401a Dank seines Fachwissens löste er seine Aufgaben. An Weiterbildungs-
veranstaltungen nahm er teil.

3230402b In Eigeninitiative hat er sich berufsbegleitend zum BEZEICHNUNG wei-
tergebildet.

3230403c Zur Unterstützung ihrer Fachkenntnisse nahm sie an einem Weiterbil-
dungskurs für BEZEICHNUNG teil.

3230404o Frau NAME verfügte über Berufserfahrung.

3230405p Frau NAME verfügte über zufriedenstellende Fachkenntnisse.

3230500	Wissen und Weiterbildung bei mangelhafter Beurteilung
3230501a	Im Laufe der Zeit hat er durch praktische Arbeit etwas Fachwissen erworben. Auch an Weiterbildungsveranstaltungen war er interessiert.
3230502c	Frau NAME absolvierte einen Weiterbildungskurs für BEZEICHNUNG und war bestrebt, die dort erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse anzuwenden.
3230503o	Ihre Berufserfahrung ist noch ausbaufähig. Durch Weiterbildungsmaßnahmen strebte sie eine Erweiterung ihres Fachwissens an.
3230504p	Im Großen und Ganzen verfügte sie über zufriedenstellende Fachkenntnisse.
3230505*	Hinsichtlich seiner Aufgaben verfügte Herr NAME über entwicklungs-fähige Grundkenntnisse.
3230506*	Es war stets sein Anliegen, sich mit dem für seine Arbeit notwendigen Fachwissen zu beschäftigen und der technischen Entwicklung zu folgen.
3230507*	Wiederholt wurde ihr die Gelegenheit zum Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen angeboten.
3240000	Arbeitsweise von gewerblichen Arbeitnehmern
3240100	Arbeitsweise bei sehr guter Beurteilung
3240101a	Seine Arbeitsweise war stets sehr zielstrebig, gründlich und zügig. Er dachte mit und plante den Werkzeug- und Materialbedarf der verschiedenen Arbeitseinsätze sehr gut.
3240102b	Herr NAME arbeitete stets sehr zielstrebig, sorgfältig und rationell. Er dachte bei der Arbeitsvorbereitung mit und plante den Werkzeug- und Materialbedarf der verschiedenen Aufträge sehr gut.
3240103c	Ihre Arbeitsweise war stets sehr zielstrebig, routiniert und effizient. Sie erledigte selbständig die Arbeitsvorbereitung und plante den Werkzeug- und Materialbedarf der verschiedenen Aufträge sehr gut.
3240104d	Der Umgang mit den Betriebsmitteln und Materialien war stets in jeder Hinsicht vorbildlich. Er hat maßgeblich zu unserem kontinuierlichen Verbesserungsprozess beigetragen.
3240105e	Die Nutzung von Stoffen und Energie war stets in jeder Hinsicht vorbildlich und umweltgerecht.
3240106f	Sein Arbeitsstil war stets vorzüglich und sehr zweckmäßig. Er plante und organisierte seine Arbeit vorausschauend und arbeitete qualitäts- und kostenbewusst.

Sachregister

Das Sachregister bezieht sich auf Teil I (Formulierung und Analyse von Zeugnissen). Fett gedruckte Zahlen verweisen auf den Schwerpunkt des Stichwortes.

- Abmahnung 40
- Akzeptanzfunktion 44, 113
- Alkoholkonsum 97, 123, 165
- Amnestiegedanke 122
- Analyse/Interpretation d. Z. 38–39, 78, 84, 108, 118–199, 132–133, 141–142, 146, 149, 167, **168–169**, 171, 174–174
- Andeutungs(technik) 47, 95, 97–98, 113, 122, 156
- Anfechtung 16
- Anschrift/Wohnort 62, 132
- Anspruch auf Z. 15–37
- Arbeitsbefähigung 63, 84, **85**
- Arbeitsbereitschaft/Motivation 63, **84, 85**
- Arbeitsbeschaffung (ABM) 16, 64
- Arbeitserfolg 45, 47, 63, 81, **91–92**, **99–100**, 171
- Arbeitsgüte/-qualität 63, 91
- Arbeitsmenge/-quantität 106
- Arbeitstempo/-intensität 90, 104, 106
- Arbeitsweise 63, **89–91**
- Aufbau/Glied. d. Z. 58, 61, **63**, 80, 167
- Aufbewahrung 29
- Auffassungsgabe/Intelligenz 63, 85, 171
- Aufgaben(beschreibung) 30–31, 36, 40, 47, **69–83**, 171
- Aufhebungsvertrag/Einvernehmen/Vergleich 21, 30, 34–35, 55, 58, 76, 112, 131–132, 135, 140–141, 176, 181
- Ausbildung/Auszubildende 17–19, 30–31, 36–37, 40, 46, 64, 68–71, 74, 82, 85, 92, 102, 107, 116, 138, 150, 154, 157, 160, 189, 197
- Ausbildung, Übernahme nach 18, 56
- Ausbildungsabbruch 18, 30
- Ausbildungsdauer 138
- Ausgleichsquittung 22–23, 182
- Auslandsentsendung 30, 88, 133
- Ausschlussfrist 24–25, 28, 31, 194
- Ausstellungsdatum 34–35, 54, 63, **146–148**, 190
- Ausweichtechnik 47
- Außendienst 36, 47, 68, 72, 75, 92, 121, 127
- Austrittsdatum/-termin 62, 64, 67, 132–134, 137, 145
- Bank/Kreditinstitut 75, 80, 88, 91–92, 101, 106–107, 121, 141, 145, 154, 157, 160
- Beamte 18, 123, 157
- Beendigungsformel 128, **130–138**
- Beförderung/Aufstieg/Karriere 77–78, 132–134, 159, 171, 179–180, 186
- Befristung/Vertragsablauf 16, 21, 30, 57, 63–64, 137, 181
- Beglaubigung 29, 164, 198
- Behinderung 50, 53, 98
- Belastbarkeit 63, 85
- Berichtigung/Änderung d. Z. 25, 28, 66, 147, 185–189, 192, 194
- Berufserfahrung 69, 73, 81
- Betriebsrat/Personalrat 31, 39, 52, **82–83**, 88, 121, 184–185, 188, 195
- Betriebsübergang 17, 21, 31–33, 36, 38
- Beurteilung
 - allgemein 28, 33, 35, 43, 50, 59, 93–94, 117, 151, 166
 - Potenzialbeurteilung 100
 - System/Bogen 29, 31, 39, 184
- Bewerbung/Werbefunktion d. Z. 30, 44, 73, 77–78, 129, 178, 185–186, 198
- Bindungswirkung des Zwischenzeugnisses 35–37, 181
- Branche 15, 64, 66, 68–69, 71, 74, 143, 170–171, 173
- Dankes-Bedauern-Formel 63, 128, **139–143**, 172
- Datenschutz 50, 54, 95–96, 177

- Dauer der Beschäftigung 60, 62, 64–66, 105, 120, 132, 136, 142, 171
- Durchsetzungs-/Überzeugungsvermögen 63, 103, 119, 157
- Ehrlichkeit/Diebstahl 124–129
- Einarbeitung 94
- Einfaches Zeugnis **15**, 16, 21, 27, 46, 69, 128, 149, 159, 169, 171, 183, 179
- Eingangssatz/Einleitung **61–69**, 132
- Einheitlichkeit d. Z. 34, 72, 77
- Einkauf/Beschaffung 71, 74–75, 78, 83, 126–127
- Einschränkungstechnik 47, 144
- Elternzeit 28, 31, 33, 36, 66–67, 132, 145
- Empfehlung 63, 136, 142
- Endzeugnis 32, 34–35, 77, 84, 181, 193–194
- Englische Sprache 70, 87, 159
- Erstellungszeit/Zeitpunkt 21–22
- Erwartungs-/Anforderungsformel 103, 114
- Fälschung 62, 197
- Falten/Knicken d. Z. 163
- Fehler im Z. 60, 164
- Fehlzeit/Abwesenheit 65–67, 95–96
- Filiale/Filialleiter 45, 67, 69, 106, 127
- Formulierungen(souveränität) 35, 39, 41, 58–59, 81, 86, 92–93, 110, 123, 136, 148, **156–167**, 191–192
- Forschung/Entwicklung 92, 126, 153, 159
- Freier Mitarbeiter 15
- Freistellung 30, 35, 64, 66, 83–84, 146
- Fremdsprache 86–88, 158–159
- Fürsorgepflicht 19–20, 39, 44, 105, 141, 176–177
- Ganzheitscharakter d. Z. 169
- Geburtsdatum/-name/-ort 51, 53, 61, 64
- Gefälligkeitszeugnis 56, 136
- Geheimfloskel/-merkmal 46, 49, 97, 139, 144, 154, 163, **164–166**, 187, 192
- Gesamtwürdigung/-bild 45, 60, 93, 120, 132, 143, 158, 191
- Geschäftsführung/Vorstand 17–18, 30, 69, 72–73, 76–77, 119, 126, 135, 150–153, 178, 181, 194
- Glaubwürdigkeit 74, 99, 153, 170, 186
- Gleichbehandlung 43, **50–54**, 125
- Globalformulierungstechnik 48
- Handelsvertreter 17, 181
- Hierarchie(effekt) 43, 63, 68–70, 101, 149, 178
- Holschuld 23
- Hotel, Gastronomie 121, 127
- Individualitätsgrundsatz 41, 59, 99, 167
- Informationsfunktion, -wert 41–42, 44, 48, 53, 56, 65–66, 94, 108, 110, 115, 166, **169–175**
- Informationsquellen 39–40
- Ingenieur/Konstrukteur 68, 72, 74, 86, 88, 122–123
- Inhaltsanalyse von Z. 33, 38, 52–53, 62, 80, 85, 87, 89–91, 100–101, 107–108, 115, 117, 121, 132, 138, 143, 147–149, 160, 164
- Insolvenz 16–17, 28, 31, 132, 153–154
- Jugendvertreter 83–84
- Kassierer 124, 127
- Knappheitstechnik 48, 72, 144, 172
- Komitee, Ausschuss 74
- Kompetenz/Vollmacht/Zuständigkeit 63, **75**, 77–78, 101, 171
- Komponenten d. Z. 46, 61, 63, 169
- Kontext, Textumfeld 49, 158
- Kopie d. Z. 29, 197–198
- Kosten d. Z. 55, 168
- Krankheit 67, 79, **95–99**, 137
- Kritik/Beanstandung/Tadel/Klage 44–45, 49–50, 104, 119–120, 156, 166
- Kunden/Klienten 63, 68, 86, 91, 97, **121–122**

- Kündigung, Beendigung
 – allgemein 20, 30, 35, 55, 57, 63, 99, 130–131, 181
 – durch Arbeitgeber 132, 136–137
 – durch Arbeitnehmer 131–132
 – betriebsbedingt 56, 99, 131, 135–136, 142
 – Frist 21, 32, 34, 36, 120, 133
 – fristlos 16, 23, 54, 99, 137
 – Grund 130, 137
 – Kündigungsschutzklage 57, 67, 147, 165, 189, 194
 – Verdachtskündigung 124
 – Verständnis für 144–145
 Kurzarbeit
- Layout/Form/Bogen d. Z. 68, 92, 147, 151, **161–164**
- Leerstellen/Auslassung 43, **45**, 72, 115, 119, 128, 137–138, 143–144, 167–168, 171
- Leiharbeit 16
- Leistungsbeurteilung 60, 65, 72, **84–115**, 140, 171
- Meister 70–72, 90
- Mischarbeit/Doppelfunktion 72
- Mitarbeiterführung 63, **100–103**, 169
- Mitarbeiterzahl/Leitungsspanne 63
- Mitbestimmung 184–185, 188
- Motive d. Ausstellers 54–60
- Nebentätigkeit 16–73
- Negationstechnik 47, 156
- Neu-/Ersatzausfertigung 147
- Öffentlicher Dienst 24, 30, 123, 178, 191
- Österreich 15, 44
- Passivierungstechnik 47, 65
- Pensionierung 16
- Personalabteilung 32, 39, 43, 152, 168, 185
- Personalakte 27, 40, 73, 95, 179, 185–187
- Personalauswahl 50, 53, 64, 70, 109, 125, 132, 164, 168–170, 172, 174, 178–180
- Personalberater-Befragung 108–109, 112–113, 118, 134–135, 141, 161, 164, 170–171, 180, 197
- Personalleiter 29, 39, 42, 68, 71, 98, 150, 152, 175
- Personalreferent 42, 121, 152
- Positivskalatechnik 45
- Praktikant/Volontär 19–20, 48, 65, 68, 92, 159
- Probezeit 16, 21, 31, 65, 105, 123, 132–133, 137, 145, 195
- Produkte 75, 86, 91, 113
- Projektarbeit 31, 57, 63, 70, 72, 76, 78, 100, 120, 122, 145
- Prokura/Prokurist 36, 39, 63, **75–76**, 126, 149, 153
- Prüfung 46, 107
- Pünktlichkeit 90, 125
- Qualifiziertes Zeugnis **15**, 16, 21, 68, 92, 116–117, 124, 131, 149–150, 171, 178, 182, 189–191
- Rechtsform 68
- Referenz/Auskunft 147, 165, **175–176**, 192
- Referenzschreiben 48, 122, 125, 143, 159–160, 170–172, 178–179, 186
- Reihenfolgetechnik 46–47, 80, 94, 117–118, 121
- Rückdatierung 147
- Rückgabe d. Z. 24, 37, 129
- Schadensersatz 21, 57, 81, 98, 129, 137, 176, **194–195**
- Schickschuld **23**, 192, 195
- Schweiz 15, 33, 142
- Sekretärin 52, 71, 74, 126
- Selbstausstellung/Mitwirkung 59–60, 79, 152, 161, 182–183, 190–191
- Selbständigkeit/Eigenverantwortung 63, 76–77
- Sexualverhalten 50, 53–54, 123
- Spezialist/Experte 72, 151
- Stabs-/Assistenzfunktion 71, 75
- Stellvertretung 63, 73, 102
- Straftaten 124–125, 129–130
- Streitwert d. Z. 193
- Studierende/Studium 19–20, 96, 133

- Tarifgruppe/Tarifvertrag 19, 24–25, 29, 36, 40, 64, 75–76, 96, 181
- Techniker 127, 133, 136
- Teilzeitarbeit 16, 30–31, 45, 63–64, 145
- Terminarbeit 63, 91, 106–107
- Textbausteinsystem 166–167
- Titel, Grade 61–63
- Trainee 31, 102
- Überschrift d. Z. 61, 148, 169
- Übertreibungstechnik
- Umfang d. Z. 48, 160–161, 172
- Unternehmens-Befragung 38–39, 80, 95, 98, 141, 167–168, 170, 172, 188
- Unternehmen/Betrieb
- allgemein 63, 67–68, 159
 - Großunternehmen 67–68, 156, 173, 178
 - Kleinunternehmen 168, 173
 - Vorstellung 67–68
- Unterschrift 63, **147–155**, 165, 170, 197
- Verbesserungsvorschlag 92, 100
- Verhalten/Sozialverhalten
 - allgemein 63, **115–130**, 140, 171
 - zu Internen 63, 115–122
 - zu Externen 63, 121–122
 - Fehlverhalten 117, 120, 124, 128, 131
 - Sozialkompetenz 122–130
 - privat/außerdienstlich 123–124, 133, 157
- Verhandlungs-/Gesprächspartner 63, 120, 123
- Verjährung 24, 33
- Verlust d. Z. 28
- Verschlechterungsverbot 147
- Versetzung 40, 63, 77–80, 138
- Vertragsbruch 24, 133–134
- Vertrauensstellung/-würdigkeit 126–127, 171
- Vertrieb/Verkauf/Marketing 68, 74, 80, 121, 124, 136, 153
- Verwirkung 26–28, 192
- Verzicht auf Z. 22, **26–27**, 182
- Vollständigkeit d. Z. 43, 61, 77, 117, 134, 167
- Vorgesetztenwechsel 31, 33–34
- Vorläufiges Zeugnis 21, 33, 35
- Wahrheit 26, **40–44**, 49 59, 73, 83, 108, 115, 131, 167
- Wehr-/Zivildienst 31
- Weiterbildung 31, 40, 57, 63, 84, **87–89**, 193, 145, 151
- Werkvertrag 115
- Wettbewerbsverbot 79
- Widerruf d. Z. 36–37, 124, 129
- Widerspruchstechnik 49, 74, 107, 113, 142, 144
- Wiedereinstellung/-bewerbung 63, 136, 142
- Wohlfühlen 44–45, 56–57, 79–80, 103, 131, 138–140, 148, 169, 171, 173, 176, 186, 190
- Zeitaufwand für Z. 168
- Zeugnisklage/Urteil 39, 55, 108, 173, 184, 188–189, 192–194
- Zeugnisprogramm 185
- Zeugnissprache/-technik 40–41, **45–50**, 58–59, 111, 118, 120, 127, 160, 168, 174
- Zufriedenheitsformel 36, 45, 48–49, **103–115**, 172
- Zukunfts-/Erfolgswünsche 63, 139, 141, 142, **143–145**, 172
- Zurückbehaltungsrecht 24, 184
- Zuverlässigkeit 63, 89–90, 122, 125, 128, 134, 171
- Zwangsvollstreckung 190–191
- Zwischenzeugnis 16, 21–22, 24, **29–37**, 51, 55, 57, 61, 72, 76–77, 125, 128, 138, 149, 160, 173–174, 180–181, 183, 188–190, 193