



Arbeitszeugnis-Muster 009
Geschäftsführer/-in (Kostenlose Leseprobe)

Inhalt

Arbeitszeugnis-Muster „Geschäftsführer“ (sehr gut).....	S. 02
Arbeitszeugnis-Muster „Geschäftsführerin“ (sehr gut).....	S. ---
Arbeitszeugnis-Muster „Geschäftsführer“ (gut).....	S. ---
Arbeitszeugnis-Muster „Geschäftsführerin“ (gut).....	S. ---
Zeugnisanspruch und Leistungsbeurteilung von Geschäftsführern.....	S. 03
Anleitung zur Verwendung des Arbeitszeugnis-Musters.....	S. 04
1. Überschrift.....	S. 05
2. Einleitung.....	S. 05
3. Unternehmensbeschreibung.....	S. 05
4. Werdegang und Aufgabenbeschreibung.....	S. 05
5. Leistungsbeurteilung.....	S. 06
5.1 Beurteilung der Leistungsbereitschaft.....	S. 07
5.2 Beurteilung der Arbeitsbefähigung.....	S. 08
5.3 Beurteilung des Fachwissens.....	S. ---
5.4 Beurteilung der Arbeitsweise.....	S. ---
5.5 Beurteilung der Führungsleistung.....	S. ---
5.6 Beurteilung der Arbeitsergebnisse / Erfolgsbeschreibung.....	S. ---
5.7 Zusammenfassende Leistungsbeurteilung.....	S. ---
6. Beurteilung des Sozialverhaltens und der sozialen Kompetenz.....	S. ---
7. Schlussabsatz.....	S. ---
7.1 Grund für Zeugnisausstellung.....	S. ---
7.2 Dank, Bedauern und Zukunftswünsche.....	S. ---
7.3 Ausstellungsdatum.....	S. ---
7.4 Unterschriften.....	S. ---
8. Ausstellung als Zwischenzeugnis.....	S. ---
9. Das Referenzschreiben als Alternative.....	S. 09
Praxistipp: Die Benotung in Arbeitszeugnissen.....	S. 10
Praxistipp: Die formale Gestaltung von Arbeitszeugnissen.....	S. 11
Praxistipp: Was Sie vermeiden sollten.....	S. 12
Grundsätzliches zum Zweck von Arbeitszeugnissen.....	S. 13
Ergänzende Leistungen von arbeitszeugnis-forum.de.....	S. 13
Quellen.....	S. 14

Um Ihnen den Umgang mit dem Musterzeugnis zu vereinfachen, liefern wir es Ihnen in 4 Fassungen: als durchweg sehr gute (Note 1) und als durchweg gute (Note 2) Beurteilung, jeweils für eine Frau und für einen Mann.

Zeugnis (sehr gut)

Herr Diplom-Kaufmann Martin Muster, geboren am 9. Mai 1965, trat am 1. Februar 2007 in die Hugo Holz GmbH ein. Nach der Übernahme durch die Virke Group AB und der Umfirmierung in Virke Deutschland GmbH war er vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Oktober 2012 alleiniger Geschäftsführer des Unternehmens.

Die Virke Deutschland GmbH produziert Spezialmaschinen zur Bearbeitung von Hölzern und beschäftigt an den Standorten Bayreuth, Frankenroda und Sokolov (Tschechische Republik) insgesamt 127 Mitarbeiter. Zu unseren Kunden gehören Großunternehmen und mittelständische Betriebe der Holzverarbeitenden Industrie weltweit.

Herr Muster war zunächst als Kaufmännischer Leiter zuständig für die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Abläufe im kaufmännischen Bereich, die Durchführung der Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse sowie für die kaufmännische Beratung der Geschäftsführung. Er war in dieser Position personalverantwortlich für fünf Mitarbeiter und verfügte über Handlungsvollmacht gemäß § 54 HGB sowie ab dem 14. Juli 2008 über Prokura. Durch Neugestaltung der Prozesse im Rechnungswesen und im Controlling sowie durch Aktualisierung von Steuerungsinstrumenten schuf er bedeutende Grundlagen für die erfolgreiche Expansion des Unternehmens, das innerhalb von drei Jahren mehrere europäische Ländermärkte erschließen und den Umsatz verdoppeln konnte.

Im Rahmen des Eigentümerwechsels wurde Herr Muster zum alleinigen Geschäftsführer der Virke Deutschland GmbH bestellt. Sein Verantwortungsbereich umfasste im Wesentlichen:

- Operative und strategische Führung des Unternehmens in enger Abstimmung mit dem Vorstand der Virke Group AB
- Neuausrichtung des Unternehmens zur Integration in die Virke Group, insbesondere:
 - Anpassung des zuvor primär auf westeuropäische Märkte ausgerichteten Portfolios an die Anforderungen weltweiter Märkte und entsprechende Reorganisation der Abteilungen „Engineering“ und „Produktion“
 - Umsetzung des Virke-Geschäftsmodells inklusive Corporate Culture und Corporate Identity in der deutschen Tochtergesellschaft
 - Integration der Abteilung „Saws & Cutting Machines“ der Virke Denmark ApS in die Virke Deutschland GmbH sowie Ausgliederung der Abteilungen Vertrieb und IT der Virke Deutschland GmbH in die Muttergesellschaft
- Personalverantwortung für bis zu 127 Mitarbeiter sowie direkte fachliche und disziplinarische Führung von acht Abteilungsleitern
- Leitende Koordination der Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft, den Schwestergesellschaften und allen Geschäftspartnern
- Steuerung der Entwicklung und Umsetzung regionenspezifischer Marketingstrategien
- Weltweite Repräsentation des Unternehmens gegenüber Key Accounts und Geschäftspartnern auf Leitungsebene

Darüber hinaus leitete Herr Muster im Zuge der Akquisition der Sägewerke Frankenroda GmbH die Durchführung der Due Diligence, die Kaufverhandlungen sowie die Integration des Unternehmens in die Virke Deutschland GmbH.

Herr Muster identifizierte sich stark mit der übernommenen Verantwortung und trieb die Unternehmensentwicklung stets sehr engagiert und mit viel Eigeninitiative voran. Er richtete das Unternehmen inklusive des Produktportfolios im Sinne des Geschäftsmodells der Virke Group perfekt aus, wobei er durch eine außergewöhnliche Befähigung für Strategieentwicklung, Strukturbildung und Organisation überzeugte. Zugleich schätzte er das Marktpotenzial richtig ein und sorgte mit unternehmerischer Weitsicht und einem sicheren Gespür für die Entwicklungen in der Branche für den konsequenten Ausbau des Geschäfts. Auch unter dauerhaft erheblicher Arbeitsbelastung und angesichts neuer geschäftlicher Entwicklungen behielt Herr Muster stets den Überblick und setzte die richtigen Prioritäten.

Er verbindet eine sehr gute Führungskompetenz mit ausgeprägtem betriebswirtschaftlichem Sachverstand und reicher Berufs- und Branchenerfahrung. [...] **Ende der Leseprobe.**

Mit dieser Leseprobe möchten wir Ihnen ermöglichen, die Qualität des Musterzeugnisses einzuschätzen und es mit Konkurrenzangeboten zu vergleichen.

Da wir viel Zeit für die Erstellung und Pflege unserer ausführlichen Musterdokumente aufwenden, können wir Ihnen diese leider nicht kostenlos anbieten. Sie erhalten das vollständige Dokument auf unserer Website zum Preis von 12 Euro (inklusive MwSt.) zum Download:

arbeitszeugnis-forum.de/muster-arbeitszeugnis/geschaeftsfuehrer

Bei Kauf und Verwendung des Dokuments erhalten Sie auf Wunsch begleitende Beratungsleistungen zu reduzierten Preisen. Siehe „Ergänzende Leistungen durch arbeitszeugnis-forum.de“ auf Seite 13 dieser Leseprobe.

Zeugnisanspruch und Leistungsbeurteilung von Geschäftsführern

Gesetzliche Grundlagen: Geschäftsführer sind keine Arbeitnehmer. Die gesetzliche Grundlage der Zeugniserteilung für Arbeitnehmer stellt [§ 109 GewO](#) dar. Die Zeugniserteilung für Geschäftsführer, die sich in einem Dienstverhältnis befinden, wird dagegen durch [§ 630 BGB](#) geregelt.

Wann besteht ein Zeugnisanspruch? Laut Urteil des BGH hat ein GmbH-Geschäftsführer, der nicht Gesellschafter der GmbH ist, Anspruch auf ein Zeugnis.¹ In der Literatur wird davon ausgegangen, dass auch ein GmbH-Geschäftsführer, der Gesellschafter ist, einen Zeugnisanspruch hat, sofern er nicht aufgrund seiner Geschäftsanteile oder anderer Faktoren den beherrschenden Einfluss auf die GmbH hat.² Falls kein Zeugnisanspruch besteht, kann evtl. zur Dokumentation des Geleisteten ein Empfehlungsschreiben ausgestellt werden, zum Beispiel von einem Gesellschafter.

Wer unterzeichnet das Zeugnis? Grundsätzlich wird ein Zeugnis von einer Person unterzeichnet, die in der Unternehmenshierarchie über dem Zeugnisinhaber steht und diesen damit glaubwürdig

¹ BGH 09.11.1967 – II ZR 64/67.

² Siehe Schießmann 35 f., Weuster/Scheer 15, Huesmann 45.

beurteilen kann. Als Aussteller von Geschäftsführer-Zeugnissen kommen also der Haupt- oder Alleingesellschafter bzw. ein Organmitglied der Muttergesellschaft in Frage.³ Insbesondere in verschachtelten internationalen Konzernen kann die Zeugnisausstellung kompliziert werden; mitunter muss das Zeugnis zusätzlich in die Sprache des Unterzeichners übersetzt und eine Erklärung zur deutschen Praxis der Zeugnisausstellung und -formulierung hinzugefügt werden.

Werden Geschäftsführer anders beurteilt als andere Beschäftigte? In der Regel wird ein Zeugnis umso individueller und faktenbasierter formuliert, je mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum der Zeugnisinhaber hat(te). Es genügt also nicht, in einem Geschäftsführer-Zeugnis nur pauschal Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfolge mittels Standard-Zeugnisformulierungen zu bescheinigen. Schließlich will der Leser eines solchen Zeugnisses in erster Linie wissen, wie sich der Verantwortungsbereich des Zeugnisinhabers unter dessen Führung entwickelt hat und auf welche Weise der Zeugnisinhaber diese Entwicklung bewirkt hat. Vor allem dann, wenn der Geschäftsführer in einer engen Arbeitsbeziehung zum Zeugnisaussteller stand und die Umstände es nahelegen, kann ein Geschäftsführer-Zeugnis durchaus auch „referenzartig“ formuliert sein, also lobende und empfehlende Aussagen aus der persönlichen Perspektive des Ausstellers enthalten. Das Lob und die Empfehlung des Zeugnisinhabers sollten aber immer durch Fakten untermauert werden.

Anleitung zur Verwendung des Arbeitszeugnis-Musters

Geschäftsführer nehmen, abhängig von ihrem Ressort und der Größe und Ausrichtung des Unternehmens, völlig unterschiedliche Aufgaben wahr. Aufgrund dieses sehr breiten Tätigkeitsfelds von Geschäftsführern haben wir das vorliegende Musterzeugnis relativ umfangreich formuliert und in der vorliegenden Anleitung zusätzlich eine Reihe von Formulierungsvarianten angegeben. Damit wollen wir Ihnen möglichst viele Ideen zur Formulierung eines individuellen Zeugnisses vermitteln. Wir empfehlen Ihnen, Ihren Text so zu formulieren, dass das Zeugnis am Ende auf dem Geschäftspapier nicht mehr als zwei bis maximal drei Seiten umfasst.

Wir haben das Musterzeugnis „Geschäftsführer/-in“ entsprechend den Gepflogenheiten der Zeugnisschreibung formuliert, wie sie im deutschen Sprachraum verbreitet sind, in der Fachliteratur beschrieben werden und durch Urteile von Arbeitsgerichten immer wieder bestätigt oder an neue Anforderungen angepasst werden. Umfassende Informationen zur Zeugnissprache, zur Benotung in Zeugnissen und zu Gerichtsurteilen erhalten Sie auf unserer Website arbeitszeugnis-forum.de. Grundsätzlich verstehen wir das Musterzeugnis als eine Formulierungshilfe im Sinne einer Sprachberatung. Zur Klärung arbeitsrechtlicher Fragen empfehlen wir Ihnen, einen Fachanwalt für Arbeitsrecht zu konsultieren.

Alle im Musterzeugnis erwähnten Namen, auch Firmennamen, sind frei erfunden. Die überwiegende Verwendung der männlichen Formen von Begriffen wie „Geschäftsführer“, „Zeugnisinhaber“, „Unterzeichner“ etc. in dieser Anleitung dient lediglich der Vereinfachung.

Mit dieser Anleitung wollen wir Ihnen dabei helfen, das Musterzeugnis individuell anzupassen. Falls Sie Fragen oder Verbesserungsvorschläge haben, freuen wir uns über Ihre Nachricht an kontakt@arbeitszeugnis-forum.de und antworten Ihnen zeitnah!

³ Siehe Schießmann 135, Weuster/Scheer 130.

1. Überschrift

Zeugnis

Üblich sind die Überschriften „Zeugnis“ und (sofern das Beschäftigungsverhältnis nach Ausstellung des Zeugnisses weiterhin besteht) „Zwischenzeugnis“.

2. Einleitung:

Herr Diplom-Kaufmann Martin Muster, geboren am 9. Mai 1965, trat am 1. Februar 2007 in die Hugo Holz GmbH ein. Nach der Übernahme durch die Virke Group AB und der Umfirmierung in Virke Deutschland GmbH war er vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Oktober 2012 alleiniger Geschäftsführer des Unternehmens.

Die Einleitung enthält den Vor- und Nachnamen des Zeugnisinhabers, ggf. mit akademischem Titel, sowie den Eintritts- und den Austrittstermin. Das Geburtsdatum wird in der Praxis nach wie vor in den meisten Zeugnissen angegeben, der Geburtsort aber nur noch selten. Eine kürzere Fassung könnte zum Beispiel wie folgt aussehen:

Herr Diplom-Kaufmann Martin Muster, geboren am 9. Mai 1965, war vom 1. Februar 2007 bis zum 31. Oktober 2012 in unserem Unternehmen bzw. dessen Rechtsvorgänger tätig.

3. Unternehmensbeschreibung:

Die Virke Deutschland GmbH produziert Spezialmaschinen zur Bearbeitung von Hölzern und beschäftigt an den Standorten Bayreuth, Frankenroda und Sokolov (Tschechische Republik) insgesamt 127 Mitarbeiter. Zu unseren Kunden gehören Großunternehmen und mittelständische Betriebe der Holzverarbeitenden Industrie weltweit.

Die Unternehmensbeschreibung ist kein zwingender Bestandteil des Zeugnisses, hat aber in Zeugnissen von Geschäftsführern eine besondere Bedeutung, da sie bereits den Verantwortungsbereich des Geschäftsführers und das Umfeld beschreibt, in dem er tätig war bzw. ist. Ihre Aufnahme ins Zeugnis ist insbesondere dann sehr wichtig, wenn es sich um ein weniger bekanntes Unternehmen handelt. Die Unternehmensbeschreibung sollte nach Möglichkeit knapp und nüchtern formuliert werden, um nicht von der Beurteilung abzulenken.

4. Werdegang und Aufgabenbeschreibung

Herr Muster war zunächst als Kaufmännischer Leiter zuständig für die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Abläufe im kaufmännischen Bereich, die Durchführung der Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse sowie für die kaufmännische Beratung der Geschäftsführung. Er war in dieser Position personalverantwortlich für fünf Mitarbeiter und verfügte über Handlungsvollmacht gemäß § 54 HGB sowie ab dem 14. Juli 2008 über Prokura. Durch Neugestaltung der Prozesse im Rechnungswesen und im Controlling sowie durch Aktualisierung von Steuerungsinstrumenten schuf er bedeutende Grundlagen für die erfolgreiche Expansion des Unternehmens, das innerhalb von drei Jahren mehrere europäische Ländermärkte erschließen und den Umsatz verdoppeln konnte.

Im Rahmen des Eigentümerwechsels wurde Herr Muster zum alleinigen Geschäftsführer der Virke Deutschland GmbH bestellt. Sein Verantwortungsbereich umfasste im Wesentlichen:

- Operative und strategische Führung des Unternehmens in enger Abstimmung mit dem Vorstand der Virke Group AB
- Neuausrichtung des Unternehmens zur Integration in die Virke Group, insbesondere:
 - Anpassung des zuvor primär auf westeuropäische Märkte ausgerichteten Portfolios an die Anforderungen weltweiter Märkte und entsprechende Reorganisation der Abteilungen „Engineering“ und „Produktion“
 - Umsetzung des Virke-Geschäftsmodells inklusive Corporate Culture und Corporate Identity in der deutschen Tochtergesellschaft
 - Integration der Abteilung „Saws & Cutting Machines“ der Virke Denmark ApS in die Virke Deutschland GmbH sowie Ausgliederung der Abteilungen Vertrieb und IT der Virke Deutschland GmbH in die Muttergesellschaft
- Personalverantwortung für bis zu 127 Mitarbeiter sowie direkte fachliche und disziplinarische Führung von acht Abteilungsleitern
- Leitende Koordination der Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft, den Schwester-gesellschaften und allen Geschäftspartnern
- Steuerung der Entwicklung und Umsetzung regionenspezifischer Marketingstrategien
- Weltweite Repräsentation des Unternehmens gegenüber Key Accounts und Geschäfts-partnern auf Leitungsebene

Darüber hinaus leitete Herr Muster im Zuge der Akquisition der Sägewerke Frankenroda GmbH die Durchführung der Due Diligence, die Kaufverhandlungen sowie die Integration des Unternehmens in die Virke Deutschland GmbH.

Falls der Zeugnisinhaber während des Beschäftigungszeitraums die Stelle gewechselt hat oder sich seine Aufgaben verändert haben, sollte diese innerbetriebliche berufliche Entwicklung im Zeugnis nachvollziehbar dargestellt werden. Dabei sollten Stellenwechsel datiert und die jeweiligen Aufgabengebiete, Kompetenzen und ggf. Arbeitserfolge zumindest in kurzer Form beschrieben werden. Bei langjährigen Beschäftigungsverhältnissen bzw. vielen Stellenwechseln wird in der Regel das aktuelle bzw. letzte Aufgabengebiet am ausführlichsten beschrieben, während frühere Aufgabengebiete in umso kürzerer Form beschrieben werden, je länger die entsprechende Tätigkeit zurückliegt. (Es gibt aber auch Ausnahmen: Wenn zum Beispiel ein Beschäftigter jahrelang eine Führungsfunktion innehatte und ein halbes Jahr vor seiner Kündigung degradiert wurde, dann sollte die länger zurückliegende Tätigkeit in der Führungsfunktion umfangreicher dargestellt werden, weil sie für die Einschätzung der Fähigkeiten und Kenntnisse des Zeugnisinhabers relevanter ist.)

Die Aufgabenbeschreibung sollte die Kernaufgaben enthalten, so dass der Leser ein klares Bild von der Tätigkeit des Zeugnisinhabers bekommt. Sie kann stichpunktartig (übersichtlicher) oder als Fließtext (eleganter) formuliert werden. Ihr Umfang ist abhängig vom Umfang und der Zeitdauer der Tätigkeit. Als Richtwert gilt, dass bei einem auf zwei Seiten ausgestellten Zeugnis die erste Seite die Einleitung, die Unternehmensbeschreibung und die Aufgabenbeschreibung beinhaltet, die zweite Seite die Leistungsbeurteilung inkl. Schlussabsatz, Datierung und Unterschriften.

Eine extrem umfangreiche und detaillierte Aufgabenbeschreibung kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass das Zeugnis vom Arbeitnehmer selbst (vor-)formuliert wurde.

Bei der Aufzählung der Aufgaben ist darauf zu achten, dass die wichtigsten Aufgaben am Anfang, die weniger wichtigen am Ende stehen (sofern eine solche Abstufung nach Wichtigkeit im Einzelfall überhaupt möglich und sinnvoll ist).

5. Leistungsbeurteilung

Um die Formulierung von Zeugnissen zu erleichtern, werden in der Literatur unterschiedliche Gliederungen der Leistungsbeurteilung vorgeschlagen. Wir haben uns an der Gliederung orientiert, die von

den Autoren Weuster/Scheer, Hesse/Schrader und Püttjer/Schnierda vorgeschlagen wird⁴, weil diese in der Praxis weit verbreitet ist und einen argumentativ sinnvollen Zeugnisaufbau erleichtert. Gemäß dieser Gliederung werden zunächst die grundlegenden Eigenschaften und Fähigkeiten beurteilt (A. Arbeitsbereitschaft, B. Arbeitsbefähigung und C. Fachwissen). Dann wird beurteilt, wie diese Eigenschaften und Fähigkeiten praktisch eingesetzt wurden (D. Arbeitsweise) und welche Resultate (E. Arbeitsergebnisse bzw. konkrete Arbeitserfolge) damit erzielt wurden. Man kann selbstverständlich von diesem Modell abweichen.

Grundsätzlich kann man die Aufgabenbeschreibung und die darauf folgende Leistungsbeurteilung als einen Soll-Ist-Vergleich sehen: Die Aufgabenbeschreibung entspricht dem Soll, die Leistungsbeurteilung dem Ist.⁵ Die Leistungsbeurteilung muss also zeigen, dass die entscheidenden Fähigkeiten, die zur Ausführung der beschriebenen Aufgaben benötigt werden, vorhanden waren – und dass diese Fähigkeiten zum Vorteil des Unternehmens eingesetzt wurden.

Insbesondere in Zeugnissen von Geschäftsführern kann diese schematische Trennung in Aufgabenbeschreibung und Leistungsbeurteilung aber auch wegfallen und stattdessen eine „Erfolgsgeschichte“ erzählt werden – aus Sicht der Unterzeichner des Zeugnisses. Im Rahmen dieser „Erfolgsgeschichte“ sollten aber auf jeden Fall auch die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und -umsetzung, die Berufserfahrung und ggf. Fach- bzw. Branchenkenntnisse sowie die Führungskompetenz und Verhandlungsstärke beurteilt werden.

5.1 Beurteilung der Arbeitsbereitschaft

Herr Muster identifizierte sich stark mit der übernommenen Verantwortung und trieb die Unternehmensentwicklung stets sehr engagiert und mit viel Eigeninitiative voran.

Bei der Beurteilung der Arbeitsbereitschaft werden zum Beispiel Angaben zur Motivation, zum Engagement, zum Pflichtbewusstsein, zur Identifikation und zur Eigeninitiative gemacht. Eigentlich können zur Beurteilung der Arbeitsbereitschaft sehr gut Standard-Textbausteine aus Fachbüchern oder aus Zeugnissoftware verwendet werden: Die ganz grundsätzliche Aussage, dass ein Beschäftigter hochmotiviert war oder immer sehr hohen persönlichen Einsatz gezeigt hat, ist schließlich auf praktisch alle Berufe und Tätigkeiten anwendbar. Allerdings können Textbausteine wie zum Beispiel „Herr Muster zeigte eine stets sehr gute Arbeitsmotivation“ im Zeugnis eines Geschäftsführers unangebracht wirken, wenn man davon ausgehen kann, dass aufgrund des Verantwortungsumfangs und der erzielten Resultate die entsprechende Arbeitsbereitschaft eine Selbstverständlichkeit darstellt. Die elegantere Lösung ist, Aussagen zur Arbeitsbereitschaft mit der Beschreibung der konkreten Tätigkeit des Geschäftsführers zu verbinden und zum Beispiel zu schreiben, dass er „die Unternehmensentwicklung sehr engagiert vorantrieb.“ Alternative Formulierungen wären zum Beispiel:

Frau Muster verfolgte und realisierte die Unternehmensziele immer außerordentlich engagiert, aktiv und ergebnisorientiert.

Auf Basis seiner umsichtigen strategischen Planungen baute Herr Muster das Geschäft durch sehr engagierte/energische/konsequente Umsetzung von MASSNAHME und MASSNAHME sowie durch MASSNAHME zielstrebig und erfolgsorientiert aus.

Frau Muster hat die Restrukturierung und Neupositionierung der Muster GmbH mit vorbildlichem persönlichem Einsatz betrieben und die Unternehmensziele immer sehr engagiert, zielstrebig und beharrlich realisiert.

⁴ Siehe Weuster/Scheer 63, Hesse/Schrader 36, Püttjer/Schnierda 184 ff.

⁵ Siehe List 8.

TIPP: Falls Sie weitere Anregungen zur Formulierung suchen sollten: Die unserer Ansicht nach beste Sammlung von (teils fach- und stellenspezifischen) Textbausteinen zur Beurteilung von Führungskräften bietet das Standardwerk von Weuster/Scheer, „Arbeitszeugnisse in Textbausteinen“, das aktuell in der 12. Auflage im Boorberg Verlag erscheint und zum Preis von 21, 80 Euro erhältlich ist.

5.2 Beurteilung der Arbeitsbefähigung

Er richtete das Unternehmen inklusive des Produktportfolios im Sinne des Geschäftsmodells der Virke Group perfekt aus, wobei er durch eine außergewöhnliche Befähigung für Strategieentwicklung, Strukturbildung und Organisation überzeugte. Zugleich schätzte er das Marktpotenzial richtig ein und sorgte mit unternehmerischer Weitsicht und einem sicheren Gespür für die Entwicklungen in der Branche für den konsequenten Ausbau des Geschäfts. Auch unter dauerhaft erheblicher Arbeitsbelastung und angesichts neuer geschäftlicher Entwicklungen behielt Herr Muster stets den Überblick und setzte die richtigen Prioritäten.

Bei der Beurteilung der Arbeitsbefähigung werden in der Praxis hauptsächlich die analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten (das Einschätzen von Aufgaben und das Erarbeitung und Umsetzen passender Lösungen), das Planungs-, Organisations- bzw. Steuerungsvermögen sowie Flexibilität und Belastbarkeit beurteilt. Dabei sollte die Beurteilung zur individuellen Aufgabenbeschreibung passen und zeigen, dass die für die spezifische Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten vorhanden waren. Es sollte zunächst die Frage gestellt werden, welche wesentlichen Anforderungen an den Geschäftsführer gestellt wurden (laut Aufgabenbeschreibung). Dementsprechend kann dann beschrieben werden, wie er seine Fähigkeiten zur Erfüllung dieser Anforderungen einsetzte.

Da die Beurteilung der Arbeitsbefähigung innerhalb des beurteilenden Teils des Zeugnisses von besonders großer Bedeutung ist, sollte sie möglichst individuell und faktenbasiert formuliert werden. Je nach Anforderungen wären zum Beispiel auch folgende Beurteilungen der Arbeitsbefähigung möglich:

Anforderung: Produktentwicklung durch technischen Geschäftsführer

Herr Muster erkannte frühzeitig das Potenzial der NAME-Technologie zum Einsatz in NAME-Anwendungen und trieb die Entwicklung unserer Produktreihe NAME sehr umsichtig, konsequent und mit viel Energie voran. Dabei überzeugte er durch ein hervorragendes Gespür für die Kunden- und Marktanforderungen in einem dynamischen Umfeld und stellte bei der Steuerung der Produktentwicklung ein sicheres Planungs- und Koordinationsvermögen sowie sehr hohe Belastbarkeit unter Beweis.

Anforderung: Sanierung eines Produktionsstandorts

Sie machte sich schnell mit der Situation vor Ort vertraut, analysierte das Optimierungspotenzial präzise und erarbeitete in enger Kooperation mit den Investoren und Geschäftspartnern die Strategie zur markt- und zukunftsorientierten Ausrichtung des Standorts. Diese setzte Frau Muster gemeinsam mit allen Beteiligten zielstrebig und konsequent um, wobei sie die Abläufe auch in schwierigen Situationen immer sehr umsichtig und sicher steuerte.

5.3 Beurteilung des Fachwissens

Er verbindet eine sehr gute Führungskompetenz mit ausgeprägtem betriebswirtschaftlichem Sachverstand und reicher Berufs- und Branchenerfahrung. [...] Ende der Leseprobe.

Mit dieser Leseprobe möchten wir Ihnen ermöglichen, die Qualität des Musterzeugnisses einzuschätzen und es mit Konkurrenzangeboten zu vergleichen.

Da wir viel Zeit für die Erstellung und Pflege unserer ausführlichen Musterdokumente aufwenden, können wir Ihnen diese leider nicht kostenlos anbieten. Sie erhalten das vollständige Dokument auf unserer Website zum Preis von 12 Euro (inklusive MwSt.) zum Download:

arbeitszeugnis-forum.de/muster-arbeitszeugnis/geschaeftsfuehrer

Bei Kauf und Verwendung des Dokuments erhalten Sie auf Wunsch begleitende Beratungsleistungen zu reduzierten Preisen. Siehe „Ergänzende Leistungen durch arbeitszeugnis-forum.de“ auf Seite 13 dieser Leseprobe.

9. Das Referenzschreiben als Alternative

Falls der Empfänger des Zeugnisses darum bittet⁶ und der Aussteller es ebenfalls für sinnvoll hält, können dem Zeugnis eine Empfehlungsformel sowie eine Aufforderung zur Kontaktaufnahme mit dem Aussteller hinzugefügt werden. Die kann vor allem dann angebracht sein, wenn das Zeugnis nur von einer Person unterzeichnet wird (zum Beispiel vom Hauptgesellschafter) und die Beurteilung evtl. sogar in der ersten Person Singular formuliert wird. Eine entsprechende Schlussformel könnte zum Beispiel wie folgt aussehen:

Das Arbeitsverhältnis endet durch Ablauf des befristeten Geschäftsführervertrags auf Wunsch von Herrn Muster zum heutigen Tage. Ich bedauere sein Ausscheiden außerordentlich und hätte den Vertrag gerne verlängert, da sich das Unternehmen unter Herrn Musters Geschäftsführung sehr positiv entwickelt hat. Ich danke ihm für seine ausgezeichnete Arbeit, kann ihn fachlich und persönlich bestens empfehlen und stehe für ihn gerne als Referenzgeber zur Verfügung. Für seinen weiteren Berufs- und Lebensweg wünsche ich Herrn Muster weiterhin viel Erfolg und alles Gute.

Für Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder, die aufgrund ihrer Geschäftsanteile beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben und damit kein Arbeitszeugnis erhalten, kann die Ausstellung eines Referenzschreibens zur Dokumentation Ihrer Leistung sinnvoll sein. In der Presse bzw. auf Onlineforen zum Thema „Karriere“ wird mitunter auch darüber diskutiert, ob das aus dem englischsprachigen Kulturraum bekannte Referenzschreiben nicht grundsätzlich die bessere Form der Beurteilung für Beschäftigte mit viel Verantwortung und Gestaltungsspielraum sei – schließlich kann es durch seinen persönlichen Charakter authentischer und überzeugender wirken.

⁶ Laut Urteil des Arbeitsgerichts Herford (01.04.2009, 2 CA 1502/08) ist es dem Zeugnisaussteller nicht erlaubt, gegen den Willen des Zeugnisinhabers im Zeugnis auf die Bereitschaft zu weiteren Auskünften über den Zeugnisinhaber hinzuweisen. Die Aussage „Gerne stehen wir jedem zukünftigen Arbeitgeber von Frau ... hinsichtlich Nachfragen über die Qualität der von ihr für uns geleisteten Arbeit zur Verfügung“ wurde vom Gericht beanstandet.

Unserer Ansicht nach ist es von vielen Faktoren im jeweiligen Einzelfall abhängig, ob die Ausstellung eines Referenzschreibens anstelle eines Zeugnisses sinnvoll ist. Wir empfehlen aber grundsätzlich, ein Zeugnis für einen Geschäftsführer individuell, faktenbasiert und persönlich zu formulieren, so dass es ebenso authentisch und überzeugend wirkt wie ein Referenzschreiben. Laut BAG kann auch ein Zeugnis frei formuliert werden und muss keine benoteten Textbausteine (oft „Zeugniscodes“ genannt) verwenden: der Gestaltungsspielraum ist größer, als viele denken⁷. Umgekehrt empfehlen wir, ein Referenzschreiben für einen Beschäftigten mit Zeugnisanspruch so zu formulieren, dass durch das Referenzschreiben sein Zeugnisanspruch erfüllt wird – also den betriebsinternen Werdegang und die Kernaufgaben darzustellen und eine entsprechende Beurteilung abzugeben – und zwar durch die Person, die im Unternehmen zur Beurteilung des Beschäftigten berechtigt ist. Alternativ kann auch ein Zeugnis und zusätzlich dazu ein kurzes persönliches Referenzschreiben ausgestellt werden. Das Zeugnis dient dann zur umfassenden Beurteilung und Leistungsdokumentation, das kurze Referenzschreiben als Einladung zur Kontaktaufnahme mit dem Aussteller.

Falls Sie weitere Informationen zum Thema „Referenzschreiben“ oder Unterstützung bei der Formulierung eines solchen Schreibens benötigen, können Sie sich sehr gerne telefonisch oder per E-Mail an uns wenden. Zudem erhalten Sie Informationen auf folgenden Seiten unserer Website:

arbeitszeugnis-forum.de/empfehlungsschreiben
arbeitszeugnis-forum.de/empfehlungsschreiben-schreiben

Praxistipp: Die Benotung in Arbeitszeugnissen

Bei den "benoteten" Textbausteinen in den diversen Fachbüchern zur Zeugnisschreibung handelt es sich um Formulierungen, die von den Autoren erfunden (oder aus Zeugnissen übernommen) und Schulnoten zugeordnet wurden. Die Verwendung benoteter Textbausteine soll eine schnellere Formulierung und sicherere Interpretation von Zeugnissen ermöglichen. Bei den Abstufungen der Formulierungen nach Schulnoten orientieren sich die Autoren an den bekannten Zufriedenheitsformeln, die schon sehr lange in Zeugnissen verwendet werden und durch Gerichtsentscheidungen bestätigt sind: "stets zur vollsten Zufriedenheit" (Note 1), "stets zur vollen Zufriedenheit" (Note 2), "zur vollen Zufriedenheit" (Note 3).

Die Benotung in der Zeugnissprache folgt also weitgehend folgendem Prinzip:

Note 1: Eine sehr gute Beurteilung enthält ein aufwertendes Modaladverb oder einen Superlativ (sehr, höchst, äußerst, vollst) und oft zusätzlich ein Temporaladverb (**stets, immer, jederzeit**). Beispiele:

„Herr NAME arbeitete **stets sehr** zielstrebig, gründlich und zügig. Er dachte mit und plante den Werkzeug- und Materialbedarf der verschiedenen Arbeitseinsätze **sehr** gut.“

(Aus: Weuster, Arnulf; Scheer, Brigitte: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen, 12. Auflage. Stuttgart u.a.: Richard Boorberg Verlag, 2010. S. 215)

„Frau ... fand **jederzeit optimale** Lösungen.“

(Aus: Duden – Das richtige Arbeitszeugnis. Mannheim: Dudenverlag 2010. S. 141.)

⁷ Laut Urteil des BAG vom 14.10.2003 (9 AZR 12/03) ist es dem Arbeitgeber "gesetzlich nicht vorgegeben, welche Formulierungen er im Einzelnen verwendet [...]. Auch steht ihm frei, welches Beurteilungssystem er heranzieht." In einem weiteren Urteil vom 20.02.2001 (9 AZR 44/00) forderte das BAG: "Das Zeugnis muss deshalb allgemein verständlich gefasst sein. In diesem Rahmen ist der Arbeitgeber grundsätzlich frei in der Formulierung des Zeugnisses, so lange das Zeugnis nichts Falsches enthält [...]". Dabei verweist das BAG auf sein älteres Urteil vom 29.07.1971 (2 AZR 250/70) zur Formulierungsfreiheit.

Note 2: Eine gute Beurteilung enthält in der Regel ein Temporaladverb (**stets, jederzeit, immer, konstant, kontinuierlich**), durch welches zum Ausdruck gebracht wird, dass eine positive Aussage grundsätzliche Gültigkeit hat. Beispiele:

„Die Arbeitsqualität von Frau NAME war **konstant** gut.“ (Aus: Weuster/Scheer, S. 244.)

„Mit seiner logischen Vorgehensweise fand er **immer** die richtigen Lösungen.“ (Aus: Duden, S. 142.)

Note 3: Eine befriedigende Beurteilung enthält in der Regel weder ein Temporaladverb noch ein aufwertendes Modaladverb, ist aber als eindeutig positive Aussage formuliert. Beispiele:

„Die Qualität ihrer Arbeit erfüllte hohe Ansprüche.“ (Aus: Weuster/Scheer, S. 276.)

„Durch seine fach- und personenbezogene Führung motivierte er die ihm unterstellten Mitarbeiter zu guten Leitungen.“ (Aus: Duden, S. 163.)

Wichtig! Diese Zuordnung von Schulnoten zu Textbausteinen soll die Zeugnisformulierung erleichtern. Verbindlich ist dieses Prinzip nicht, und es wird auch in den hier zitierten Fachpublikationen nicht konsequent angewandt. Es kann auch gar nicht jedes Adjektiv in einem Satz oder gar in einem ganzen Text wie beschrieben aufgewertet werden: Eine Aussage wie zum Beispiel „Herr Muster arbeitete stets sehr zielstrebig, immer äußert gründlich und zu jeder Zeit außerordentlich zügig“ würde übertrieben und unseriös wirken. Ebenfalls kann eine zu häufige Verwendung sprachlicher Aufwertungstechniken in einem Text dazu führen, dass der Text lächerlich wirkt. Aufgrund der weiten Verbreitung benoteter Textbausteine empfehlen wir aber, das hier beschriebene Prinzip der Notenabstufung zu berücksichtigen und zumindest die wichtigsten beurteilenden Aussagen nach diesem Prinzip zu formulieren.

Wir als Dienstleister gehen bei der Formulierung von Zeugnissen so vor, dass wir dieses weit verbreitete Prinzip der Notenzuordnung beachten, gleichzeitig aber die Beurteilung bezogen auf die individuellen Stellenanforderungen formulieren und konkrete Arbeitserfolge zur Bestätigung der Beurteilung nennen. Auf diese Weise erreichen wir, dass auch Personaler, welche die benotete Zeugnissprache ablehnen, den Arbeitnehmer anhand des Zeugnisses treffend einschätzen können.

Praxistipp: Die formale Gestaltung von Arbeitszeugnissen

Das Zeugnis wird auf dem Geschäftspapier des Unternehmens bzw. der Einrichtung ausgestellt, wobei Name, Rechtsform und Anschrift des Ausstellers erkennbar sein sollen. Bei Verwendung eines Briefbogens wird die Anschrift des Arbeitnehmers nicht in das Adressfeld eingetragen; das Adressfeld bleibt leer.

Der Text sollte ordentlich formatiert und hinsichtlich Rechtschreibung und Grammatik fehlerfrei sein, so dass das Dokument einen ordentlichen Eindruck macht. Mängel fallen auf den Arbeitnehmer (der sie wohl nicht bemerkte) und auf den Arbeitgeber (der wohl nicht zur Erstellung eines anspruchsvolleren Dokuments in der Lage war) zurück. In der Praxis enthalten Zeugnisse mit unterdurchschnittlicher Beurteilung häufiger formale Mängel, da dass eine schlampige Ausstellung eines Zeugnisses auch als Zeichen der Geringschätzung verstanden werden kann.

Der Umfang eines Zeugnisses ist abhängig von der Dauer des Arbeitsverhältnisses, der Zahl der internen Stellenwechsel und der Verantwortung des Arbeitnehmers. Zwei Seiten sollten möglichst nicht überschritten werden. Insbesondere Zeugnisse von Mitarbeitern aus dem sozialen Bereich haben zuweilen auch einen Umfang von drei Seiten.

Praxistipp: Was Sie vermeiden sollten

Passivierenden oder distanzierenden Formulierungen

Suboptimal: "er war beschäftigt". Besser: "er war tätig".
Suboptimal: "wir setzten ihn als ... ein". Besser: "er übernahm die Funktion als ..."
Suboptimal: "er wurde versetzt". Besser: „er wechselte“.
Schlecht: "wir bescheinigen ihm, dass..." Besser: "er hat ..."
Suboptimal: "die ihr übertragenen Aufgaben". Besser: "ihre/alle Aufgaben".
Suboptimal: "wir lernten ihn als ... kennen". Besser: "er war ..."
Suboptimal: "wir bedanken uns". Besser: „wir danken ihr“.

Einschränkende Adverbien oder auffällige (doppelte) Verneinungen

Sehr abwertend: "nicht ohne Engagement". Aufwertend: „mit (sehr) großem Engagement“
Abwertend: "nicht unbedeutende Gewinnsteigerung". Aufwertend: "bedeutende Gewinnsteigerung".
Schwach: "es kam nicht zu Verzögerungen". Besser: "die Termine wurden immer eingehalten".
Abwertend: "nicht zu beanstanden". Aufwertend: "(sehr) gut / von (sehr) hoher Qualität".
Sehr abwertend: "nicht unbeliebt". Aufwertend: "(sehr) beliebt/anerkannt/geschätzt".
Abwertend: "insgesamt gute Ergebnisse". Aufwertend: "stets (sehr) gute Ergebnisse"
Abwertend: "er zeigte auch Engagement". Aufwertend: "er zeigte stets (sehr) großes Engagement"
Abwertend: "weitgehend selbständig". Aufwertend: "immer (sehr) selbständig".

Hervorhebung von Bemühen oder Interesse

Die Hervorhebung von Bemühen und Interesse ist zu vermeiden, wenn nicht gleichzeitig gezeigt wird, dass dieses Bemühen zum Erfolg geführt hat bzw. das Interesse für die Tätigkeit von Nutzen war.

Fehlende dynamische Attribute

Dynamische Attribute wie zum Beispiel "effizient", "zielstrebig", "engagiert", "schnell", "aktiv" oder "konsequent" können vorteilhaft wirken und sollten (je nach Stellenanforderungen) möglichst nicht völlig fehlen.

Fehlende Temporaladverbien

Durch Temporaladverbien ("stets", "immer", "jederzeit", "kontinuierlich", "konstant") wird gezeigt, dass der Arbeitnehmer die jeweiligen Fähigkeiten/Leistungen kontinuierlich zeigte. Sie sollten also in einem (sehr) guten Zeugnis nicht völlig fehlen (es sei denn, das Arbeitsverhältnis war sehr kurz).

Missverständliche Begriffe

Begriffe wie "Kritik", "Konflikt" oder "Fehler" sollten nach Möglichkeit nicht verwendet werden, da sie vor dem Hintergrund der verbreiteten Zeugnissprache und ihrer Notenabstufungen zu Missverständnissen führen können.

Unpassende Beurteilungen

Unpassende oder unlogische Beurteilungen, zum Beispiel Dank für die "Mitarbeit" bei einer Führungskraft, die Bescheinigung "engagierter Einarbeitung" nach langjähriger Betriebszugehörigkeit oder die Bescheinigung lediglich "guter Englischkenntnisse" nach langjähriger Tätigkeit in den USA sind zu vermeiden.

Unlogische Begründungen

Unlogischen Begründungen, zum Beispiel "Aufgrund ihrer hohen Produktivität erzielte sie qualitativ sehr hochwertige Arbeitsergebnisse" oder "Wegen seiner Durchsetzungsstärke war er sehr beliebt" sind zu vermeiden.

Wiederholungen

Wenn bestimmte Beurteilungen wiederholt und dafür andere weggelassen werden (zum Beispiel wiederholte Bescheinigung von Sorgfalt, aber keine Erwähnung von Zielstrebigkeit, Effizienz oder Produktivität) kann dies negativ wirken.

Missverständliche Charakterbeschreibungen

Die Persönlichkeit des Arbeitnehmers sollte nicht auf eine Weise beschrieben werden, die im Zusammenhang mit seiner beruflichen Tätigkeit unangebracht ist, in den privaten Bereich verweist oder als verdeckt negative Aussage („Geheimcode“) interpretiert werden könnte. Zum Beispiel "sie verfügt über ein gesundes Selbstvertrauen", "er ist ein anspruchsvoller Mitarbeiter" bzw. Hinweise auf Humor, Geselligkeit, Toleranz, Bescheidenheit, Temperament.

Grundsätzliches zum Zweck von Zeugnissen

Zeugnisse sollen mit dazu beitragen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die zusammenpassen, auch zusammenfinden. Ein fachgerecht ausgestelltes Zeugnis ist ein Beurteilungsinstrument, das Arbeitgebern die Personalauswahl erleichtert, und gleichzeitig ein Werbeinstrument, das dem Arbeitnehmer das berufliche Weiterkommen erleichtert. Um beides leisten zu können, muss ein Zeugnis glaubwürdig und individuell die Aufgaben des Arbeitnehmers beschreiben und seine Leistungen sowie seine sozialen Kompetenzen zutreffend beurteilen. Um ein glaubwürdiges und individuelles Zeugnis zu erhalten, sind Musterzeugnisse und fertige Textbausteine entsprechend anzupassen und zu ergänzen.

Ergänzende Leistungen durch arbeitszeugnis-forum.de

Gerne prüfen wir Ihren Zeugnisentwurf, den Sie auf Basis unseres Musterzeugnisses erstellt haben.

Leistungsbeschreibung: Unsere Prüfung Ihres Zeugnisentwurfs beinhaltet die Prüfung der Rechtschreibung, der Verwendung von Zeugnissprache und der logischen Argumentationsstruktur des Texts. Dementsprechend nehmen wir Korrekturen vor, machen Änderungsvorschläge und kommentieren problematische Textstellen. Die geprüfte Textfassung senden wir Ihnen nach Eingang

Ihres Auftrags innerhalb von drei Werktagen per E-Mail zu, die Rechnung erhalten Sie ebenfalls per E-Mail.

Auftragserteilung: Sie können die Prüfung in Auftrag geben, indem Sie uns Ihren Entwurf per E-Mail senden und in der E-Mail Ihre Rechnungsanschrift (und Telefonnummer bei gewünschter telefonischer Beratung) angeben.

Preise: Der Preis für diese Dienstleistung beträgt **70,00 Euro** (58,82 Euro zzgl. 11,18 Euro MwSt.). Die Prüfung inkl. telefonischer Beratung (max. 2 Telefonate, Gesamtdauer 30 Minuten) bieten wir für **100,00 Euro** (84,03 Euro zzgl. 15,97 Euro MwSt.) an.

Diese Angebote gelten nur für Kunden, die ein Musterzeugnis gekauft und auf dieser Basis ihren Zeugnisentwurf formuliert haben.

Allen anderen Kunden bieten wir die Zeugnis-Korrektur zu den Preisen, die auf unserer Website angegeben sind. Siehe arbeitszeugnis-forum.de/arbeitszeugnis-korrektur

Quellen

Dieses Musterzeugnis sowie die Anleitung zur Verwendung des Musterzeugnisses wurden unter Verwendung oder Berücksichtigung folgender Quellen erstellt (Aufzählung invers chronologisch):

- Unsere Sammlung von Formulierungen aus Original-Arbeitszeugnissen deutscher, österreichischer und schweizerischer Geschäftsführer.
- Unsere Sammlung von Urteilen des Bundesarbeitsgerichts sowie deutscher Landesarbeitsgerichte und Arbeitsgerichte zum Themenbereich „Zeugnis“.
- Hein Schließmann: Das Arbeitszeugnis, 22. Auflage. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft, 2018.
- Christian Püttjer, Uwe Schnierda: Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln, 4. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2016.
- Arnulf Weuster, Brigitte Scheer: Arbeitszeugnisse in Textbausteinen, 13. Auflage. Stuttgart u.a.: Richard Boorberg Verlag, 2015.
- Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht. (230 BGB, 320 GewO.) Hg. Müller-Glöge, Preis, Schmidt. München: C.H. Beck, 2012.
- Jürgen Hesse, Hans Christian Schrader: Arbeitszeugnisse. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag, 2010.
- Günter Huber, Waltraud Müller: Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis. 12. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag 2009.
- Karl-Heinz List: Das zeitgemäße Arbeitszeugnis. 4. Auflage. Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag, 2009.
- Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch. Band 4. Schuldrecht. Besonderer Teil II. §§ 611-704. Abschnitt 8. Titel 8. Dienstvertrag. Pflicht zur Zeugniserteilung. Red. Henssler. 5. Auflage. München: C.H. Beck, 2009.

- Monika Huesmann: Arbeitszeugnisse aus personalpolitischer Perspektive. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- Thorsten Knobbe, Mario Leis, Karsten Umnuß: Arbeitszeugnisse für Führungskräfte. 3. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag 2006.
- Peter-Alexander Möller: Bedeutungen von Einstufungen in qualifizierten Arbeitszeugnissen. In der Reihe: Sprache in der Gesellschaft: Beiträge zur Sprachwissenschaft. Bd. 17. Hg. Hennig, Straßner, Rath. Frankfurt am Main u.a.: Verlag Peter Lang, 1990.