

Textbausteine für Arbeitzeugnisse

Textbausteine: Kernkompetenz Fachkönnen	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY setzte seine sehr guten Fachkenntnisse stets sicher und zielgerichtet in der Praxis ein. Frau XY setzte ihre (ausgezeichneten) Fachkenntnisse jederzeit adäquat und sehr ergebnisorientiert in ihrem Tagesgeschäft um.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY setzte seine guten Fachkenntnisse jederzeit sicher und zielgerichtet in der Praxis ein. Frau XY setzte ihre Fachkenntnisse jederzeit adäquat und ergebnisorientiert in ihrem Tagesgeschäft um.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY setzte seine (guten) Fachkenntnisse sicher und zielgerichtet in der Praxis ein.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY setzte ihre Fachkenntnisse auf zufriedenstellende Weise in der Praxis ein.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY setzte seine Fachkenntnisse im Wesentlichen sicher und zielgerichtet in der Praxis ein. Frau XY bemühte sich, ihre Fachkenntnisse auf zufriedenstellende Weise in der Praxis einzusetzen.

Textbausteine: Kernkompetenz Organisations-, Planungs- und Projektmanagementkompetenz	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY plante alle Prozesse (Projekte) stets (sehr) sorgfältig, legte sinnvolle Meilensteine fest und garantierte eine konsequente Umsetzung. Frau XYs (Projekt-)Management ist gekennzeichnet von sehr sorgfältiger Planung, strukturierten (sinnvollen) Prozessschritten und konsequenter (zielgerichteter) Umsetzung.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY plante alle Prozesse (Projekte) stets sorgfältig, legte sinnvolle Meilensteine fest und garantierte eine konsequente Umsetzung. Frau XYs (Projekt-)Management ist gekennzeichnet von sorgfältiger Planung, strukturierten (sinnvollen) Prozessschritten und konsequenter (zielgerichteter) Umsetzung.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY plante alle Prozesse (Projekte) sorgfältig und hielt auch die Umsetzung nach.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY plante alle Prozesse (Projekte) im Vorhinein und hielt auch die Umsetzung nach.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY bemühte sich, alle Prozesse (Projekte) sorgfältig zu planen auch die Umsetzung nachzuhalten.

Textbausteine: Kernkompetenz Problemlösungsfähigkeit

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY ist in der Lage, auch schwierige Situationen sofort zutreffend zu erfassen und schnell richtige Lösungen zu finden. Aufgrund ihres ausgeprägten analytischen Denkvermögens (Analysevermögens) und ihrem Sinn für die Praxis fand Frau XY auch für schwierigste Probleme schnell effektive (sehr gute) Lösungen, die wir (sie) stets gewinnbringend umsetzte(n).
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY überblickte schwierige Zusammenhänge, erkannte das Wesentliche und zeigte schnell (gute, praktikable) Lösungen auf, die wir (er) stets (gewinnbringend, effektiv) umsetzte(n).
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY erkannte das Wesentliche und zeigte schnell für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösungen auf, die (sie) wir stets (mit Erfolg) in die Praxis umsetzte(n).
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY erkannte das Wesentliche und zeigte schnell für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösungen auf.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY erkannte mit Unterstützung des Vorgesetzten das Wesentliche und zeigte im Wesentlichen zufriedenstellende Lösungen auf.

Textbausteine: Kernkompetenz Auffassungsgabe

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY verfügt über eine sehr/ (äußerst) schnelle Auffassungsgabe. Dank ihrer sehr (äußerst) schnellen Auffassungsgabe überblickt Frau XY auch komplexe Zusammenhänge (schwierigste Situationen) sofort.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY verfügt über eine schnelle Auffassungsgabe. Dank ihrer schnellen Auffassungsgabe überblickt Frau XY auch komplexe Zusammenhänge (schwierige Situationen) sofort.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY verfügt über eine stets zufriedenstellende Auffassungsgabe.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY verfügt über eine zufriedenstellende Auffassungsgabe.
Mangelhaft/ Unge- nügen d	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY erkannte mit Unterstützung des Vorgesetzten auch komplexe Zusammenhänge. Frau XY bemühte sich, auch komplexe Situationen zu erkennen.

Textbausteine: Kernkompetenz Denk- und Urteilsfähigkeit

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund seines präzisen (geschärften) Urteilsvermögens, kam Herr XY auch in schwierigen Lagen zu einem eigenständigen, abgewogenen und stets zutreffenden Urteil. • Besonders hervorzuheben ist ihre Urteilsfähigkeit, die Frau XY auch in schwierig(st)en Lagen zu einem eigenständigen, abgewogenen und zutreffenden Urteil befähigt.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund seines präzisen (geschärften) Urteilsvermögens, kam Herr XY auch in schwierigen Lagen zu einem eigenständigen, abgewogenen und zutreffenden Urteil. • Ihre Urteilsfähigkeit ist geprägt durch eine klare und logische Gedankenführung, die sie zu sicheren Urteilen befähigt
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Seine folgerichtige Denkweise kennzeichnet seine sichere Urteilsfähigkeit in vertrauten Zusammenhängen
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • In vertrautem Zusammenhang kann sie sich auf ihre Urteilsfähigkeit stützen.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • In vertrautem Zusammenhang kann er sich im Wesentlichen auf seine Urteilsfähigkeit stützen.

Textbausteine: Kernkompetenz Zuverlässigkeit

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY arbeitete stets zuverlässig und sehr genau.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY arbeitete stets zuverlässig und genau.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY arbeitete zuverlässig und genau.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY bewältigte alle entscheidenden Aufgaben zuverlässig.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY war den entscheidenden Aufgaben im Großen und Ganzen gewachsen.

Textbausteine: Kernkompetenz Strategisches und unternehmerisches Denken

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY überzeugte jederzeit durch sein ausgeprägtes (hoch entwickeltes) strategisches und unternehmerisches Denken (und Handeln), das er stets zum Wohle des Unternehmens einsetzte).
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY überzeugte jederzeit durch ihr gutes strategisches und unternehmerisches Denken (und Handeln), das sie stets zum Wohle des Unternehmens einsetzte.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY überzeugte durch sein strategisches und unternehmerisches Denken.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY konnte auch strategisch und unternehmerisch denken.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY bemühte sich, auch strategisch und unternehmerisch zu denken.

Textbausteine: Kernkompetenz Kreativität und Innovationsgeist

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY war Neuem gegenüber stets aufgeschlossen, fand (hatte) jederzeit ausgezeichnete neue, kreative Ideen und überzeugte durch hochinnovative Ansätze.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY war Neuem gegenüber stets aufgeschlossen, fand (hatte) jederzeit gute, kreative Ideen und überzeugte durch innovative Ansätze.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY war Neuem gegenüber aufgeschlossen, fand (hatte) gute neue Ideen und innovative Ansätze.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY war Neuem gegenüber generell aufgeschlossen und konnte seinerseits neue Ideen finden.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY bemühte sich stets, neue Ideen und innovative Ansätze zu finden.

Textbausteine: Kernkompetenz Rhetorische Fähigkeiten und Kommunikationsstärke	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY verfügt über ausgezeichnete rhetorische Fähigkeiten (ist sehr kommunikationsstark). Sie drückt sich jederzeit klar aus, ist kontaktfreudig und tritt auch vor großen Gruppen souverän auf.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY verfügt über gute rhetorische Fähigkeiten (ist sehr kommunikationsstark). Er drückt sich jederzeit klar aus, ist kontaktfreudig und tritt auch vor großen Gruppen sicher auf.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY drückt sich klar aus, ist kontaktfreudig und kann auch vor großen Gruppen sicher auftreten.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY drückt sich generell klar aus, ist kontaktfreudig und kann auch vor großen Gruppen auftreten.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY bemühte sich um eine reibungslose Kommunikation mit allen Ansprechpartnern.

Textbausteine: Kernkompetenz Verhandlungsgeschick	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund ihres hervorragenden Verhandlungsgeschicks erzielt Frau XY für alle Beteiligten stets hervorragende Ergebnisse (echte Win-Win-Situationen). Sie stellt sich auf unterschiedlichste Gesprächspartner sehr gut ein und überzeugt durch eine stets kompetente, zielgerichtete Verhandlungsführung.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund seines guten Verhandlungsgeschicks erzielt Herr XY für alle Beteiligten gute (zufriedenstellende) Ergebnisse (echte Win-Win-Situationen). Er stellt sich auf unterschiedliche Gesprächspartner gut ein und überzeugt durch eine kompetente, zielgerichtete Verhandlungsführung.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund ihres Verhandlungsgeschicks erzielt Frau XY für alle Beteiligten zufriedenstellende Ergebnisse. Sie stellt sich auf ihre Gesprächspartner ein und überzeugt durch eine kompetente, zielgerichtete Verhandlungsführung.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY ist in der Lage, Verhandlungen zielgerichtet zu unserer Zufriedenheit zu führen.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY führt Verhandlungen im Wesentlichen zielgerichtet im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

Textbausteine: Kernkompetenz Internationalität	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Besonders hervorheben möchten wir, dass sich Frau XY auch im internationalen (und multikulturellen) Umfeld (unseres Konzerns) sehr gut zurechtfindet. Dabei zeigt sie ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und greift sicher auf ihre hervorragenden Englischkenntnisse zurück.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Hervorheben möchten wir, dass sich Herr XY auch im internationalen (und multikulturellen) Umfeld (unseres Konzerns) gut zurecht findet. Dabei zeigt er ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und greift sicher auf seine äußerst soliden (guten) Englischkenntnisse zurück.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY findet sich auch im Umfeld (unseres Konzerns) gut zurecht und greift dabei sicher auf ihre soliden Englischkenntnisse zurück.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY ist in der Lage, sich im internationalen Kontext zurechtzufinden und seine Englischkenntnisse einzusetzen.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY findet sich im Wesentlichen im internationalen Kontext zurecht und setzt ihre Englischkenntnisse ein.

Textbausteine: Kernkompetenz Arbeitsbereitschaft und Initiative	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY zeigte stets hohe Eigeninitiative, identifizierte sich voll mit seinen Aufgaben sowie dem Unternehmen, wobei er auch durch seine große Einsatzfreude überzeugte.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY zeigte stets Eigeninitiative, identifizierte sich voll mit ihren Aufgaben sowie dem Unternehmen, wobei sie auch durch ihre gute Einsatzbereitschaft überzeugte.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY zeigte Eigeninitiative, identifizierte sich mit seinen Aufgaben sowie dem Unternehmen, wobei er auch eine gute Einsatzbereitschaft zeigte.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY hat der geforderten Einsatzbereitschaft entsprochen.
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY entspricht im Großen und Ganzen der geforderten Einsatzbereitschaft.

Textbausteine: Kernkompetenz Belastbarkeit	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY war auch stärkstem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen. • Auch unter stärkster Belastung (unter schwierigsten Arbeitsbedingungen) erzielte Frau XY Ergebnisse von hoher Güte (bewältigte Frau XY alle Aufgaben in hervorragender Weise).
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY war auch starkem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen. • Auch unter starker Belastung (unter schwierigen Arbeitsbedingungen) erzielte Herr XY Ergebnisse von hoher Güte (bewältigte Herr XY alle Aufgaben in bester Weise).
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY zeigte sich auch starkem Arbeitsanfall gewachsen.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY ist dem üblichen Arbeitsanfall gewachsen
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY war stets bemüht, den üblichen Arbeitsanfall zu bewältigen.

Textbausteine: Kernkompetenz Motivation	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY zeichnete sich durch ihre sehr hohe Motivation (Eigenmotivation) (die sie auch auf ihre Kollegen übertrug) aus. • Frau XY zeigte stets Eigeninitiative und überzeugte durch ihre große Einsatzbereitschaft.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY zeichnete sich durch seine hohe Motivation (Eigenmotivation) (die er auch auf seine Kollegen übertrug) aus. • Herr XY zeigte stets Eigeninitiative und eine große Einsatzbereitschaft.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY zeigte Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY hat der geforderten Einsatzbereitschaft entsprochen.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY hat sich immer bemüht, der geforderten Einsatzbereitschaft zu entsprechen.

Textbausteine: Kernkompetenz Verantwortungsbewusstsein

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders hervorheben möchten wir Herrn XYs sehr hohes Verantwortungsbewusstsein. • Herr XY war jederzeit bereit, auch zusätzliche Verantwortung zu übernehmen.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Hervorheben möchten wir Frau XYs hohes Verantwortungsbewusstsein. • Frau XY war (handelte) immer sehr verantwortungsbewusst.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY war (handelte) immer verantwortungsbewusst.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY handelte generell verantwortungsbewusst.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY handelte im Großen und Ganzen verantwortungsbewusst.

Textbausteine: Kernkompetenz Entwicklungs- und Lernbereitschaft

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY erweiterte und vertiefte seine ausgezeichneten Fachkenntnisse (sein Wissen) durch regelmäßige, erfolgreiche Seminarbesuche immer eigeninitiativ und mit persönlichem Interesse.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY erweiterte und vertiefte ihre guten Fachkenntnisse (ihr Wissen) durch regelmäßige, erfolgreiche Seminarbesuche eigeninitiativ und mit persönlichem Interesse.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY verfolgte seine fachliche Weiterqualifizierung beständig.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY nahm unsere Angebote zur Weiterbildung öfters wahr.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY beteiligte sich gelegentlich an unseren Weiterbildungsmaßnahmen.

Textbausteine Kernkompetenz Teamfähigkeit	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY integrierte sich in bester Weise (reibungslos) in unsere Teamstrukturen und förderte aktiv die gute Zusammenarbeit. • Frau XY war sehr teamfähig und förderte aktiv die gute Zusammenarbeit.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY integrierte sich vorbildlich in unsere Teamstrukturen und förderte aktiv die Zusammenarbeit.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY war teamfähig und förderte die Zusammenarbeit.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY integrierte sich überwiegend reibungslos in unser Team.
Mangelhaft/ Unge- nüg- end	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY fand sich im Großen und Ganzen in unserem Team zurecht.

Textbausteine: Kernkompetenz Sozialverhalten	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY war wegen seines frischen, verbindlichen und kooperativen Auftretens ein allseits sehr geschätzter Ansprechpartner. • Herr XY kam mit allen Ansprechpartnern sehr gut zurecht und begegnete ihnen stets mit seiner freundlichen, offenen und zuvorkommenden Art.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY war wegen ihres frischen, verbindlichen und kooperativen Auftretens eine allseits geschätzte Ansprechpartnerin. • Herr XY kam mit allen Ansprechpartnern gut zurecht und begegnete ihnen stets mit seiner freundlichen, offenen und zuvorkommenden Art.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY war wegen seines freundlichen, höflichen und hilfsbereiten Auftretens ein geschätzter Ansprechpartner.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Frau XY kam mit ihren Kollegen zurecht.
Mangelhaft/ Unge- nüg- end	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY bemühte sich stets, mit den Kollegen einen freundschaftlichen und respektvollen Umgang zu pflegen.

Textbausteine zum Fachwissen

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Herr XY verfügt über umfassende und vielseitige Fachkenntnisse, auch in Randbereichen.• Frau XY besitzt ein äußerst fundiertes und breites Fachwissen, das sich bis in die Nebenbereiche hinein erstreckt.• Herr XY beherrscht sein Arbeitsgebiet umfassend (hervorragend; vollkommen; fachlich souverän) und kennt sich mit allen Prozessen und Gegebenheiten des Unternehmens bestens (sehr gut) aus.
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Herr XY verfügt über umfassende und vielseitige Fachkenntnisse.• Frau XY besitzt ein äußerst fundiertes und breites Fachwissen, das sich bis in die Nebenbereiche hinein erstreckt.• Herr XY beherrscht sein Arbeitsgebiet sehr sicher und kennt sich mit allen Prozessen und Gegebenheiten des Unternehmens gut aus.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none">• Frau XY verfügt über solide Fachkenntnisse.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none">• Herr XY verfügt über ein solides Grundwissen in seinem Arbeitsbereich
Mangelhaft/ Ungenügend	<ul style="list-style-type: none">• Herr XY verfügt über entwicklungsfähige Kenntnisse seines Arbeitsbereichs.• Frau XY hatte Gelegenheit, sich die erforderlichen Kenntnisse ihres Arbeitsbereichs anzueignen.

Große Checkliste für das perfekte Arbeitszeugnis Worauf Sie bei der Zeugniserstellung achten müssen	
Äußere Form	
Stellen Sie das Zeugnis auf offiziellem Firmenpapier aus. <i>Begründung:</i> Es könnte sonst der Eindruck entstehen, dass Sie es selbst verfasst haben.	
Vermeiden Sie Flecken oder Knicke (insbesondere Eselsohren). <i>Begründung:</i> Sonst entsteht der Eindruck, Sie haben es nicht pfleglich behandelt oder es wurde vom Arbeitgeber (bewusst) nachlässig ausgestellt.	
Lassen Sie das Zeugnis nicht von einem Mitarbeiter auf der gleichen Rangstufe oder einem entfernten Vorgesetzten, der nicht direkt zuständig ist, unterschreiben. <i>Begründung:</i> Es sähe sonst so aus, als hätten Sie ein Gefälligkeitszeugnis von einem Kollegen erhalten oder der Arbeitgeber habe die Zeugniserstellung unberechtigt an jemand anders delegiert.	
Das Ausstellungsdatum sollte nicht vom rechtlichen Beendigungstermin bzw. vom letztmöglichen Arbeitstag des Mitarbeiters vor dem rechtlichen Beendigungstermin abweichen. <i>Begründung:</i> Sonst könnte der Eindruck entstehen, es habe Streit um das Zeugnis gegeben.	
Achten Sie darauf, dass die Zeugnislänge dem Profil der Position und dem Leistungsprofil des Mitarbeiters entspricht. Es sollte also nicht zu kurz oder zu lang sein. <i>Begründung:</i> So vermeiden Sie den Eindruck, der Arbeitgeber habe Ihnen ein unangebrachtes Zeugnis ausgestellt, weil er Sie wenig achtet.	
Vermeiden Sie unbedingt Schreibfehler im Zeugnis. <i>Begründung:</i> Schreibfehler wirken nachlässig. Sie könnten auch Ausdruck der Missbilligung des Arbeitgebers sein.	
Einleitung	
Nenn Sie den Vor- und Nachname, das Geburtsdatum und ggf. Titel und Position. <i>Begründung:</i> Es muss eindeutig identifizierbar sein, für wen das Zeugnis ausgestellt wurde. Eine unvollständige Nennung (z.B. des Titels) könnte auch Missachtung des Arbeitgebers ausdrücken.	
Geben Sie die Dauer des Arbeitsverhältnisses bzw. die verschiedenen Karriereschritte, also z.B. Positionswechsel, vollständig an. <i>Begründung:</i> Es sollte keine Position ausgelassen werden. Denn dadurch könnte der Arbeitgeber seine Missbilligung ausdrücken.	
Vermeiden Sie Lücken im Zeugnis. <i>Begründung:</i> Es könnte sonst der Eindruck entstehen, dass eine Position „unterschlagen“ wird, auf der der Zeugnisinhaber versagt hat.	

Tätigkeitsbeschreibung
<p>Vermeiden Sie das Passiv in der Tätigkeitsbeschreibung („wurde beschäftigt“, „hatte inne“ etc.). Formulieren Sie die Tätigkeitsbeschreibung im Aktiv („erledigte“, „erfüllte“, „war tätig“ etc.).</p> <p><i>Begründung:</i> Durch die Verwendung von passiven Formen könnte auf die Faulheit des Mitarbeiters geschlossen werden.</p>
<p>Beschreiben Sie die Aufgaben so, dass Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vollständig verstanden werden.</p> <p><i>Begründung:</i> Wenn die Aufgaben und der Arbeitsbereich nur knapp beschrieben werden, scheinen sie auch nicht sehr umfangreich gewesen zu sein.</p>
<p>Vermeiden Sie eine allzu allgemeine Darstellung der Aufgaben.</p> <p><i>Begründung:</i> Der Zeugnisempfänger soll einen Eindruck von dem spezifischen Aufgabenbereich bekommen.</p>
<p>Stellen Sie auch bedeutsame Tätigkeiten heraus.</p> <p><i>Begründung:</i> Sonst sieht es so aus, als hätte es keine bedeutsamen Tätigkeiten gegeben</p>
<p>Verlieren Sie sich bei der Tätigkeitsbeschreibung nicht in Details.</p> <p><i>Begründung:</i> Sonst entsteht der Eindruck, die Position beinhaltet keine wichtigen Tätigkeiten oder Sie hätten bei den wichtigen Tätigkeiten versagt.</p>
<p>Bei Positionswechseln sollte auch eine positive Entwicklung erkennbar sein.</p> <p><i>Begründung:</i> So vermeiden Sie den Eindruck, dass keine positive Entwicklung stattgefunden hat.</p>
Leistungsbeurteilung
<p>Nennen Sie einzelne Kernkompetenzen, die für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind (z.B. Organisationsfähigkeit, Selbstständigkeit, Belastbarkeit, Problemlösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit).</p> <p><i>Begründung:</i> So könnte der Eindruck entstehen, dass Sie nur wenige Kernkompetenzen haben.</p>
<p>Achten Sie darauf, dass die genannten Kernkompetenzen im Einklang mit der Position stehen.</p> <p><i>Begründung:</i> Wenn die Kernkompetenzen nicht zur Position passen, entsteht der Verdacht, der Arbeitgeber wollte etwas „Nettes“ schreiben, obwohl der Zeugnisempfänger für seine Position keine oder wenigstens nicht die notwendigen, die richtigen Kernkompetenzen hatte.</p>
<p>Vermeiden Sie die Betonung von selbstverständlichen Eigenschaften (z.B. Pünktlichkeit).</p> <p><i>Begründung:</i> Sonst könnte es so aussehen, als haben Sie darüber hinaus keine Tugenden und Qualitäten vorzuweisen.</p>
<p>Vermeiden Sie die Hervorhebung von selbstverständlichen Erfolgen und Leistungen.</p> <p><i>Begründung:</i> Die Erwähnung von selbstverständlichen Leistungen könnte als Hinweis verstanden werden, dass es keine Erfolge zu vermelden gab bzw. dass die Erfolge in Wirklichkeit nichts Besonderes waren.</p>
<p>Vermeiden Sie doppeldeutige oder sogar „geheimsprachliche“ Formulierungen (z.B. „verfolgte seine Arbeit mit Interesse“).</p> <p><i>Begründung:</i> Solche Formulierungen könnten als Warnung oder Missbilligung verstanden werden.</p>
<p>Bei Führungskräften: Benoten Sie auch das Führungsverhalten und die Führungsleistung.</p> <p><i>Begründung:</i> Sonst entsteht der Eindruck, die Führungsleistung sei nicht gut gewesen.</p>

<p>Formulieren Sie einen Kernsatz, in dem Sie die Leistung zusammenfassend beurteilen. <i>Begründung:</i> Ohne einen solchen Kernsatz könnte der Zeugnisleser denken, die Leistungen waren unbefriedigend.</p>
<p>Achten Sie darauf, dass der Kernsatz eine gute Note ausdrückt. <i>Begründung:</i> Andernfalls erscheinen die Leistungen unbefriedigend.</p>
<p>Achten Sie darauf, dass der Kernsatz im Einklang mit den Kernkompetenzen steht. <i>Begründung:</i> Sonst scheint es, der Mitarbeiter sei in Wirklichkeit schlechter gewesen als es das restliche Zeugnis vermuten lässt.</p>
<p>Verhaltensbeurteilung</p>
<p>Beschreiben Sie positive Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften. <i>Begründung:</i> Sonst könnte der Eindruck entstehen, es gab keine zu würdigen.</p>
<p>Erwähnen Sie alle Personengruppen, zu denen der Zeugnisinhaber aufgrund seiner Position Kontakt gehabt haben muss. <i>Begründung:</i> Wenn einzelne Personengruppen (z.B. Vorgesetzte oder Kunden) nicht erwähnt werden, deutet dies darauf hin, das Verhalten gegenüber diesen Personen sei nicht zufrieden stellend gewesen.</p>
<p>Vermeiden Sie doppeldeutige oder „geheimsprachliche“ Formulierungen (z.B. „zeigte ein bemerkenswertes Einfühlungsvermögen“). <i>Begründung:</i> Diese Formulierungen können als Warnung an den zukünftigen Arbeitgeber oder einfach als Missbilligung verstanden werden.</p>
<p>Fassen Sie das persönliche Verhalten des Mitarbeiters in einem Kernsatz zusammen. <i>Begründung:</i> Wenn dieser Kernsatz fehlt, war das persönliche Verhalten nicht zufrieden stellend.</p>
<p>Nennen Sie die Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter und externen Personen in der richtigen Reihenfolge. <i>Begründung:</i> Sonst entsteht der Eindruck, dass das Verhalten des Mitarbeiters der Gruppe gegenüber, die nicht oder an falscher Position erwähnt wird, problematisch war.</p>
<p>Schlussformulierungen</p>
<p>Nennen Sie den Grund für das Ausscheiden. <i>Begründung:</i> Wenn der Grund fehlt, deutet dies darauf hin, man habe sich im Streit getrennt.</p>
<p>Bei einer Vertragsaufhebung: Erwähnen Sie das „beste beiderseitige Einvernehmen“. <i>Begründung:</i> So schließen Sie den Verdacht aus, man habe sich im Streit getrennt.</p>
<p>Verwenden Sie eine Formel, mit der Sie das Ausscheiden des Mitarbeiters ausdrücklich bedauern. <i>Begründung:</i> Durch das Fehlen der Bedauernsformel drückt der Arbeitgeber seine Missbilligung aus.</p>
<p>Danken Sie dem Mitarbeiter für die geleistete Arbeit ausdrücklich. <i>Begründung:</i> Ohne diese Formulierung entsteht der Eindruck, die Leistung sei des Dankes nicht würdig gewesen.</p>
<p>Wünschen Sie dem Mitarbeiter alles Gute und weiterhin viel Erfolg für die Zukunft. <i>Begründung:</i> Das Fehlen einer solchen Formulierung drückt Missbilligung aus. Es entsteht der Eindruck, der Mitarbeiter habe keine Erfolge vorzuweisen.</p>

Checkliste: Bestandteile eines qualifizierten Arbeitszeugnisses		✓
1.	Firmenbogen mit Firmenbriefkopf und Angaben zum Arbeitgeber	
2.	Überschrift (Schlusszeugnis, Zwischenzeugnis, vorläufiges Zeugnis, Ausbildungszeugnis)	
3.	Eingangsformel: Personalien des Mitarbeiters, akademische Titel	
4.	Dauer des Anstellungsverhältnisses: Vordienst- und Ausbildungszeiten, Beschäftigungsunterbrechungen	
5.	Aufgabenbeschreibung: Art der Tätigkeit, hierarchische Position, berufliche Entwicklung im Unternehmen	
6.	Leistungsbeurteilung: Können, Wollen, Ausdauer, Einsatz, Erfolg, Potential	
7.	Herausragende Erfolge oder Ergebnisse: Patente, Verbesserungsvorschläge	
8.	Zusammenfassende Leistungsbeurteilung: Zufriedenheitsaussage	
9.	Führungsleistung (bei Vorgesetzten): Motivation, Abteilungsleitung, Arbeitsklima	
10.	Verhaltensbeurteilung: Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft	
11.	Sozialverhalten: Verhalten zu Vorgesetzten, Gleichgestellten, Mitarbeitern, Dritten (z.B. Kunden)	
12.	Beendigungsmodalität bei Schlusszeugnis	
13.	Zeugniserteilungsgrund bei Zwischenzeugnis	
14.	Schlussformel (bei Schlusszeugnis): Dank, Bedauern, Zukunftswünsche	
15.	Aussteller: Ort, Datum, Name des Ausstellers in maschinenlesbarer Form, Vertretungszusatz, Original-Unterschrift.	

Textbausteine zur Führungsleistung	
Sehr gut + kooperativ	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY motivierte und überzeugte seine Mitarbeiter durch einen kooperativen Führungsstil. Er war als Vorgesetzter jederzeit voll anerkannt, wobei sein Team unsere hohen Erwartungen nicht nur erfüllte, sondern oftmals sogar übertraf.
Sehr gut kooperativ	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY motivierte und überzeugte seine Mitarbeiter durch einen kooperativen Führungsstil. Er war als Vorgesetzter jederzeit voll anerkannt, wobei sein Team unsere hohen Erwartungen stets erfüllte. Frau XY motivierte ihr Team durch einen kooperativen Führungsstil zu anhaltend sehr guten Ergebnissen, wobei sie als Vorgesetzte jederzeit sehr respektiert wurde. Aufgrund seines kooperativen Führungsstils wurde Herr XY von seinen Mitarbeitern, die unter seiner Regie stets hervorragende Leistungen erzielten, stets sehr anerkannt und respektiert.
straff	<ul style="list-style-type: none"> Frau XY motivierte ihr Team durch einen straffen Führungsstil zu anhaltend sehr guten Ergebnissen, wobei sie als Vorgesetzte jederzeit sehr respektiert wurde. Herr XY besitzt eine natürliche Autorität, genießt das Vertrauen seiner Mitarbeiter und wird von ihnen anerkannt und geschätzt. Er versteht es, seine Mitarbeiter/sein Team sicher einzuschätzen, zu motivieren und zu (anhaltend) sehr guten Leistungen zu führen. Frau XY führt ihr Team straff und dabei sach- und personenbezogen zu sehr guten Leistungen. Sie delegiert Routineaufgaben effektiv, setzt jeden Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten ein und sorgt für dessen berufliche Weiterentwicklung. Daher wird sie (auch) als Führungskraft sehr geschätzt.
Gut (Stil nicht näher bestimmt)	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY wird von seinen Mitarbeitern anerkannt und geschätzt, wobei er sie entsprechend ihren Fähigkeiten einsetzt und mit ihnen gute Ergebnisse erzielt. Frau XY überzeugte ihre Mitarbeiter und förderte die Zusammenarbeit. Sie informierte ihr Team, regte Weiterbildungsmaßnahmen an, delegierte Aufgaben und Verantwortung sinnvoll und erreichte so ein hohes Abteilungsergebnis. Herr XY motivierte sein Team zu guten Ergebnissen, wobei er als Vorgesetzter jederzeit sehr respektiert wurde. Frau XYs Team erreichte unter ihrer sach- und personenbezogenen Anleitung jederzeit/stets gute Ergebnisse. Bei Vorgesetzten wie Mitarbeitern fanden ihre Führungsqualitäten volle Anerkennung.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY führte seine Mitarbeiter zielbewusst zu überdurchschnittlichen Leistungen. Frau XY ist jederzeit in der Lage, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu sehr soliden Ergebnissen zu führen.

Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY ist in der Lage, seine Mitarbeiter sachgerecht anzuleiten. Frau XY motivierte ihre Mitarbeiter und erreichte so voll befriedigende Leistungen.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> Herr XY ist seinen Mitarbeitern ein verständnisvoller Vorgesetzter. Frau XY wird von ihren Mitarbeitern anerkannt und bewältigt im Wesentlichen die ihrer Abteilung vorgegeben Ziele.

Textbausteine zur Leistungsbeurteilung	
Sehr gut (+)	<ul style="list-style-type: none"> Wir waren mit seinen Leistungen stets (und) in jeder Hinsicht außerordentlich/äußerst zufrieden. Sie hat unsere (sehr hohen) Erwartungen stets in (aller-) bester Weise erfüllt und teilweise sogar übertroffen.
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> Er hat die ihm übertragenen/alle Aufgaben stets zur vollsten Zufriedenheit erfüllt. Wir waren mit ihren Leistungen stets (und) in jeder Hinsicht sehr zufrieden. Seine Leistungen haben stets und in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden. Wir waren mit ihren Leistungen stets außerordentlich zufrieden. Seine Leistungen werden zusammengefasst als sehr gut beurteilt. Ihre Leistungen waren stets sehr gut. Er hat unsere (sehr hohen) Erwartungen stets und in allerbesten Weise erfüllt.
Sehr gut (-) Gut (+)	<ul style="list-style-type: none"> Er hat die ihm übertragenen Aufgaben jederzeit/immer zur vollsten Zufriedenheit erfüllt. Wir waren mit ihren Leistungen jederzeit sehr zufrieden. Er hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer (uneingeschränkten) vollen Zufriedenheit erfüllt. Ihre Leistungen haben stets (jederzeit, immer) unsere volle Anerkennung gefunden. Er hat unsere (hohen) Erwartungen stets und in bester Weise erfüllt.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> Er hat die ihm übertragenen/alle Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt (bewältigt). Wir waren während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses mit ihren Leistungen voll und ganz zufrieden. Wir waren mit den Leistungen immer sehr zufrieden/stets voll zufrieden.

	<ul style="list-style-type: none"> • Seine Leistungen fanden stets unsere volle Anerkennung. • Die Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen stets voll entsprochen. • Ihre Leistungen werden zusammengefasst als gut bewertet. • Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und bester Weise entsprochen.
Gut (-) Befriedigend (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Er hat die ihm übertragenen/alle Aufgaben jederzeit/immer zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt (bewältigt). • Sie hat unseren Erwartungen in bester Weise entsprochen. • Die Leistungen waren voll und ganz zufriedenstellend.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt (bewältigt). • Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt (bewältigt). • Wir waren mit seinen Leistungen voll zufrieden. • Ihre Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen voll entsprochen. • Seine Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen in jeder Hinsicht voll entsprochen. • Ihre Leistungen werden zusammengefasst als befriedigend bewertet.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt. • Mit ihren Leistungen waren wir zufrieden. • Er hat unseren Erwartungen entsprochen. • Ihre Leistungen werden zusammengefasst als ausreichend bewertet.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Er hat die ihm übertragenen Aufgaben im Großen und Ganzen (überwiegend, im Wesentlichen) zu unserer Zufriedenheit erledigt. • Sie hat unsere Erwartungen (größtenteils, im Wesentlichen) erfüllt. • Er führte die ihm übertragenen Aufgaben mit (großem) Fleiß und Interesse durch. • Sie war stets bemüht, die Arbeiten (zu unserer vollen Zufriedenheit) zu erledigen. • Er zeigte für seine Arbeit (großes) Verständnis und Interesse. • Sie hat sich (stets) bemüht, den (hohen) Anforderungen gerecht zu werden. • Neue Aufgaben betrachtete er stets als Herausforderung, der er sich mutig stellte.

Textbausteine zum persönlichen Verhalten

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herr XY tritt jederzeit frisch, kooperativ und höflich auf. Er fördert aktiv die Zusammenarbeit und ist als kompetenter und zugänglicher Ansprechpartner allseits sehr geschätzt. Sein persönliches Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden ist stets vorbildlich. • Frau XY wurde wegen ihres freundlichen Wesens und ihrer kollegialen Haltung von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen geschätzt. • Herrn XYs persönliches Verhalten war stets vorbildlich. Bei Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern war er anerkannt und sehr geschätzt. Er fördert(e) aktiv die (gute) Zusammenarbeit, übt(e) und akzeptiert(e) sachliche Kritik, war/ist stets hilfsbereit und stellt(e), wenn erforderlich, persönliche Interessen zurück. • Frau XYs Auftreten ist jederzeit geprägt von ihrer zuvorkommenden, hilfsbereiten und kontaktfreudigen Art. Ihr persönliches Verhalten ist stets einwandfrei.
Gut	<ul style="list-style-type: none"> • Herrn XYs Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern ist jederzeit einwandfrei. Er ist ein geschätzter Ansprechpartner, der die (gute) Zusammenarbeit unterstützt, stets hilfsbereit sowie kommunikationsstark auftritt und sachliche Kritik übt sowie akzeptiert. • Frau XYs Auftreten ist jederzeit geprägt von ihrer zuvorkommenden, hilfsbereiten und kontaktfreudigen Art. Ihr persönliches Verhalten ist stets einwandfrei. • Herr XY wird wegen seines freundlichen Wesens und seiner kollegialen Art von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen geschätzt. Sein persönliches Verhalten ist jederzeit einwandfrei.
Befriedigend	<ul style="list-style-type: none"> • Sein Verhalten zu Vorgesetzten und Mitarbeitern war einwandfrei.
Ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war (stets) (höflich und) korrekt. • Sein Verhalten gab zu Beanstandungen keinen Anlass.
Mangelhaft/ Unge- nügend	<ul style="list-style-type: none"> • Sein persönliches Verhalten gegenüber Geschäftspartner und Mitarbeitern (Vorgesetzten fehlt!) war stets vorbildlich (weist auf Mängel im Verhalten zu Vorgesetzten hin). • Ihr persönliches Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern war (stets fehlt!) einwandfrei (deutet auf Mängel im Verhalten zu den Mitarbeitern hin). • Sein persönliches Verhalten war im Wesentlichen einwandfrei.

Musterformulierungen für die Schlussformel im Zwischenzeugnis

sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Dieses Zwischenzeugnis wird aufgrund eines Vorgesetztenwechsels von Herrn XY ausgestellt. Wir bedanken uns bei Herrn XY für seine (bisherige) (stets) ausgezeichnete (hervorragende, sehr gute) Arbeit und wünschen uns eine noch lange währende so positive Zusammenarbeit.”
gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Dieses Zwischenzeugnis wurde auf Wunsch von Frau XY erstellt. Wir bedanken uns bei ihr für ihre (bisher) geleistete (stets) gute (hochwertige, wichtige) Arbeit und freuen uns auf eine weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit.”
zufriedenst ellend	<ul style="list-style-type: none"> • “Dieses Zwischenzeugnis wird aufgrund eines Vorgesetztenwechsels von Herrn XY ausgestellt. Wir bedanken uns bei Herrn XY für seine (bisherige) sehr solide Arbeit und hoffen auf ein noch lange währendes Arbeitsverhältnis.”
nicht zufriedenst ellend	<ul style="list-style-type: none"> • “Dieses Zwischenzeugnis wurde auf Wunsch von Frau XY erstellt.”

Musterformulierungen für die Schlussformel im Endzeugnis

Wenn der Mitarbeiter gekündigt hat

sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Auf ihren eigenen Wunsch scheidet Frau XY zum Tag/Monat/Jahr aus unserem Unternehmen aus. Wir bedauern ihre Entscheidung außerordentlich, weil wir mit ihr eine sehr gute (wertvolle) Mitarbeiterin verlieren. Wir bedanken uns bei ihr für ihre stets (allzeit) wertvolle (ausgezeichnete, sehr gute) Arbeit und wünschen ihr beruflich wie privat alles Gute und weiterhin viel Erfolg.”
gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Herr XY verlässt uns mit dem heutigen Tage auf eigenen Wunsch. Wir bedauern seinen Entschluss sehr, danken ihm für seine wertvollen Dienste und wünschen ihm für seine berufliche wie persönliche Zukunft alles Gute und weiterhin viel Erfolg.”
zufriedenst ellend	<ul style="list-style-type: none"> • “Frau XY verlässt unser Unternehmen mit dem heutigen Tage auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihren Entschluss, danken ihr für ihre Mitarbeit und wünschen ihr für ihre Zukunft alles Gute und weiterhin Erfolg.”
unterdurch schnittlich	<ul style="list-style-type: none"> • “Herr XY verlässt uns mit dem heutigen Tage auf eigenen Wunsch. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.”
mangelhaft	<ul style="list-style-type: none"> • “Herr XY verlässt uns mit dem heutigen Tage auf eigenen Wunsch. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.”

Wenn der Arbeitgeber gekündigt hat	
Sehr gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Aufgrund tiefgreifender Umstrukturierungen, die auch die Position von Frau XY betreffen, endet ihr Arbeitsverhältnis mit dem heutigen Tag betriebsbedingt (aus betriebsbedingten Gründen). Wir bedauern diese Entwicklung außerordentlich, weil wir mit Frau XY eine sehr gute (wertvolle) Mitarbeiterin verlieren. Wir bedanken uns bei ihr für ihre (stets, allzeit) wertvolle (ausgezeichnete, sehr gute) Arbeit und wünschen ihr beruflich wie privat alles Gute und weiterhin viel Erfolg.”
gut	<ul style="list-style-type: none"> • “Das Arbeitsverhältnis von Herrn XY endet mit dem heutigen Tage betriebsbedingt. Wir bedauern diese Entwicklung sehr, weil wir mit Herrn XY einen wertvollen Mitarbeiter verlieren. Für seine wertvollen/loyalen Dienste danken wir Herrn XY, für seine berufliche wie persönliche Zukunft wünschen wir ihm alles Gute und weiterhin viel Erfolg.”
zufriedenst ellend	<ul style="list-style-type: none"> • “Das Arbeitsverhältnis mit Frau XY endet mit dem heutigen Tage betriebsbedingt. Wir bedauern diese Entwicklung, danken ihr für ihre Mitarbeit und wünschen ihr für ihre Zukunft alles Gute und weiterhin Erfolg.”
unterdurch schnittlich	<ul style="list-style-type: none"> • “Das Arbeitsverhältnis mit Herrn XY endet mit dem heutigen Tage betriebsbedingt. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.”
mangelhaft er	<ul style="list-style-type: none"> • “Das Arbeitsverhältnis mit Herrn XY endet mit dem heutigen Tage betriebsbedingt. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.”