

Ursula Guggenbühl • Christine Lottini

Qualifikation Arbeitszeugnis

Vom Berufsalltag über das Personaldossier
zum aussagekräftigen Zeugnis



Ursula Guggenbühl
Christine Lottini

Qualifikation Arbeitszeugnis

Vom Berufsalltag
über das Personaldossier
zum aussagekräftigen Zeugnis

Illustrationen
von Roland Siegenthaler

VERLAG : SKV

Autorinnen

Ursula Guggenbühl

lic. iur., Professorin und Hauptdozentin an der HWZ, selbstständige Rechtsanwältin, Schwerpunkt Wirtschafts-/Arbeitsrecht, Zürich.

Christine Lottini

Langjährige Erfahrung im Personal-Management, als HRM-Leiterin und als Leiterin von Führungskräfte- und Teamentwicklungstrainings sowie als Coach, Uster.

Die beiden Autorinnen leiten seit Jahren Seminare und Workshops zum Thema Arbeitszeugnisse und Referenzauskünfte, unter anderem bei der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP und dem Kaufmännischen Verband. Sie verfügen über langjährige Erfahrung in Recht und Praxis zum Thema Arbeitszeugnisse.

Projektbegleitung

Edi Class

Dr. iur., Rechtsanwalt und Professor FH, Autor von «Das Arbeitszeugnis und seine Geheimcodes». Ehemaliger Generalsekretär des Kaufmännischen Verbandes Schweiz, Präsident der Verwaltung Genossenschaft Migros Zürich.

Matthias Mölleneay

Präsident ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management und Leiter des Centers for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Ehemals Personalchef und Mitglied der Konzernleitung von Swissair, Centerpulse und Unaxis. Direktor am Future Work Forum, London.

1. Auflage 2018

Ursula Guggenbühl, Christine Lottini: Qualifikation Arbeitszeugnis,
Vom Berufsalltag über das Personaldossier zum aussagekräftigen Zeugnis

ISBN 978-3-286-50911-5

Das Werk erscheint als E-Book unter der ISBN 978-3-286-11747-1 (ePDF)

© Verlag SKV AG, Zürich
www.verlagskv.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet,
das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Lektorat: Yvonne Vafi-Obrist

Illustrationen, Umschlagbild: Roland Siegenthaler, www.echtpraktisch.ch

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?

Wir nehmen diese gerne per E-Mail an feedback@verlagskv.ch entgegen.

Vorwort

Arbeitszeugnisse sind von gestern, könnte man meinen, wenn man die aktuellen Artikel zur Zukunft der Arbeitswelt liest. Da ist von digitalen Instrumenten die Rede und von agilen Prozessen, von Online-Feedback und von Symbolen, mit denen der eigene Gefühlszustand ausgedrückt werden kann. Heiko Fischers Modell StaRHs arbeitet mit virtuellen Sternen, mit denen sich Mitarbeitende gegenseitig für gute Kooperationsleistungen auszeichnen können, andere setzen auf das Spontanfeedback von Kunden, die an den Kassen mit einem grünen, gelben oder roten Knopf ihre Zufriedenheit ausdrücken können. Seit Facebook das berühmte Symbol mit dem Daumen nach oben oder unten eingeführt hat, werden wir in fast allen Lebensbereichen mit Feedback geflutet. Hat es da überhaupt noch Platz für das gute, alte Arbeitszeugnis?

Ja, das Arbeitszeugnis hat einen Platz verdient, und zwar nicht im Sinne einer Tradition, sondern als ein bewährtes und zukunftsfähiges Instrument, um in verbindlicher Form Wertschätzung auszudrücken. Es sind zwei wesentliche Faktoren, die das Arbeitszeugnis auch in der digitalen, agilen Arbeitswelt unverzichtbar machen:

Der erste Faktor ist die zunehmende Unsicherheit durch das Auflösen gewohnter Strukturen und Prozesse und durch die immer weiter steigenden Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In der betrieblichen Kommunikation wird dieses Problem oft etwas verharmlosend als Veränderungsfähigkeit beschrieben, aber es ist die Verunsicherung, die den Menschen die meiste Mühe bereitet. Das, was Abhilfe schaffen könnte, nennt die Wissenschaft «Psychological Safety» und meint damit das Gefühl des Dazugehörens, die Wertschätzung für den Beitrag zum Teamergebnis und all die kleinen Rituale, die den Teammitgliedern das Gefühl von Beständigkeit in der Veränderung geben. Google hat darin 2017 in seinem Forschungsprojekt «Aristoteles» sogar den wichtigsten Erfolgsfaktor für die Teamleistung identifiziert. Arbeitszeugnisse sind sozusagen die Königsdisziplin der «Psychological Safety», indem sie die Wertschätzung nicht nur ausdrücken, sondern verbindlich festhalten und damit transport- und lagerfähig machen.

Als zweiter Faktor scheinen mir die neuen Dimensionen von Führung bedeutsam zu sein. Wichtige Vertreterinnen und Vertreter der Leadership-Forschung haben sich seit etwa 2010 von der Konzentration auf die vertikale Beziehung zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitenden gelöst. Stattdessen beschäftigen sie sich

vor allem mit der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen. Moderne Unternehmen sind eher netzwerkartig organisiert als hierarchisch, und ihre Führungskräfte sollen sich von Vorgesetzten zu Vorgenetzten weiterentwickeln. Der wesentliche Unterschied zwischen einem traditionellen Unternehmen und einem Netzwerk besteht im Steuerungskonzept, das in dem einen Fall auf Hierarchie und die Führung durch Macht und im anderen auf wirksame Kooperationsbeziehungen setzt.

Kooperationen können aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf Vertrauen aufgebaut sind, und Vertrauen kann nur entstehen, wenn sich die Menschen sehr gut kennen. Es kommt in Zukunft also noch mehr als bisher darauf an, dass wir uns ein möglichst gutes Bild von Mitarbeitenden machen, bevor wir sie einstellen. Es geht nicht mehr nur um die berühmte «Chemie» zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden, die in einem guten Vorstellungsgespräch evaluiert werden kann, sondern um die «Chemie» zwischen den Mitarbeitenden untereinander. Arbeitszeugnisse können eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, Bewerber oder Bewerberinnen von der Persönlichkeit her kennenzulernen und einschätzen zu können, ob sie ins Team passen.

Voraussetzung ist aber, dass die Arbeitszeugnisse sorgfältig und professionell geschrieben sind. Es geht um Wertschätzung im reinen Wortsinn: den Wert einzuschätzen, den die Beurteilten im bisherigen Unternehmen leisten konnten, und vor allem auch die Art und Weise zu verstehen, wie sie diesen Mehrwert erbracht haben. Im reinen Wortsinn stimmt auch die Aussage, Arbeitszeugnisse seien von gestern, denn sie können ja nur über das Gestern Auskunft geben. Aber mit einer gut formulierten Auskunft über das Gestern erlauben sie auch eine fundierte Prognose über das zukünftige Verhalten. Arbeitszeugnisse sind ein Abbild des Arbeitsprozesses, und in diesem Sinn ist auch dieses Buch aufgebaut, damit es möglichst einfach im betrieblichen Alltag eingesetzt werden kann.

Zürich, Juni 2018
Matthias Mölloney

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Teil 1	
Rechtliche Regeln und Grundsätze	13
1 Bedeutung des Arbeitszeugnisses	14
1.1 Für den Arbeitnehmer	14
1.2 Für die potenzielle Arbeitgeberin	15
1.3 Für die aktuelle Arbeitgeberin	15
1.4 Historisch	15
1.5 International	16
1.6 In der Zukunft	17
2 Zusammenarbeit von Vorgesetzten und HRM	19
2.1 Gemeinsames Verständnis	19
2.2 Prozessablauf und -verantwortung	21
3 Anspruch auf ein Arbeitszeugnis und/oder eine Arbeitsbestätigung	26
3.1 Gesetzlich einklagbarer Anspruch	26
3.2 Ausstellungsfrist	28
3.3 Verjährung	28
3.4 Unverzichtbarkeit und Verwirkung	28
3.5 Anspruch auf Duplikate	29
3.6 Rückforderung	29
3.7 Einklagbarer Ausstellungs- oder Berichtigungsanspruch	30
4 Zivil- und strafrechtliche Verantwortlichkeit	33
4.1 Zivilrechtliche Haftung	33
4.2 Strafrechtliche Konsequenzen	33
5 Grundprinzipien der Zeugniserstellung und Umsetzung in der Praxis	35
5.1 Grundsatz der Wahrheit	36
5.2 Grundsatz der Vollständigkeit	38
5.3 Grundsatz der Klarheit	41
5.4 Grundsatz des Wohlwollens	41

6 Inhalt und Form	46
6.1 Übersicht Bausteine	47
6.2 Keine Bausteine	48
6.3 Form und äussere Gestaltung	49
6.4 Sprache des Zeugnisses	49

Teil 2

Das Arbeitszeugnis von der Personalsuche bis zum Austritt

51	
7 Stellenbedarf definieren	52
7.1 Stellenprofil	52
7.2 Anforderungsprofil	54
7.3 Stelleninserat	56
8 Selektion	57
8.1 Motivationsschreiben	57
8.2 Interpretation von Arbeitszeugnissen	58
8.3 Vorstellungsgespräch	60
9 Referenzen einholen	61
10 Probezeit	64
10.1 Erstes Mitarbeitergespräch – Personaldossier	64
10.2 Zwischenzeugnis (Vollzeugnis)	66
10.3 Arbeitsbestätigung (einfaches Zeugnis)	67
11 Mitarbeiter erhalten und entwickeln	69
11.1 Bedeutung und Dokumentation von Mitarbeiterbeurteilungen	70
11.2 Gründe für ein Zwischenzeugnis nach der Mitarbeiterbeurteilung	72
12 Zwischenzeugnis (Vollzeugnis) erstellen	73
12.1 Titel der Urkunde und Zeitform	74
12.2 Baustein 1: Personalien, Funktion und Anstellungsdauer	74
12.3 Baustein 2: Pflichtenheft und Tätigkeitsbeschreibung	76
12.4 Baustein 3: Fachwissen, Fort- und Weiterbildung	81
12.5 Baustein 4: Leistung und Einstellung zum Unternehmen	81

12.6 Baustein 5: Verhalten	82
12.7 Baustein 6: Führungsverhalten und -erfolg	85
12.8 Baustein 7: Austritts-/Erstellungsgrund und Schlusssatz	86
12.9 Formulierungen für Leistung und Verhalten von sehr guten Mitarbeitenden	86
12.10 Formulierungen bei Fehlleistung und -verhalten	92
13 Besondere Situationen	96
13.1 Lange Arbeitsabwesenheit	96
13.2 Häufig wiederkehrende Absenzen	97
13.3 Unfall oder Krankheit (inkl. Burnout, Alkohol und Drogen)	97
13.4 Sexuelle Belästigung	98
13.5 Teamunfähigkeit	98
13.6 Mobbing	99
13.7 Vermögensdelikte	99
14 Dos and don'ts	100
15 Austritt	102
15.1 Austrittsgrund	102
15.2 Arbeitsbestätigung	104
15.3 Besprechen und Abgabe	107
16 Referenz erteilen	108

Teil 3

Gut zu wissen	111
17 Umgang mit Beanstandungen und mit Dritten	112
17.1 Arbeitsrechtliches Verfahren	114
18 Spezielle Arbeitsverhältnisse	118
18.1 Lehrzeugnis	118
18.2 Temporärfirmen, Personalverleih	119
18.3 Arbeitsintegrationsprogramme	120
18.4 Freiwilligenarbeit, unbezahlte soziale Einsätze	120
19 Weitere Fragen	121
19.1 Was sind Codes – was Standardformulierungen?	121
19.2 Haben Pensionierte Anspruch auf ein Arbeitszeugnis?	123
19.3 Was ist der Unterschied zum Empfehlungsschreiben?	123
20 Elektronische und externe Unterstützung	124
20.1 Zeugnisgeneratoren	124
20.2 Externe Schreibdienste/Servicecenter	127
20.3 Bewerbermanagement/E-Recruiting	128
21 Schlusswort	129
Alles hat seine Zeit	130
Dank	130
Register	131

Einleitung

«Qualifikation Arbeitszeugnis» heisst nichts anderes, als dass ein Arbeitszeugnis die objektive Beurteilung eines Mitarbeiters durch die Arbeitgeberin ist. Wer seine Mitarbeitenden nicht regelmässig qualifiziert, wird kein Arbeitszeugnis erstellen können, das den rechtlichen Anforderungen genügt. Nur aussagekräftige Arbeitszeugnisse rechtfertigen den heutigen Stellenwert des Arbeitszeugnisses auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt.

Regelmässige Qualifizierung ist auch Grundlage für die Wertschätzung, die ebenfalls durch das Arbeitszeugnis ausgedrückt werden kann. In diesem Sinne ist das Arbeitszeugnis auch ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass die gesetzliche Pflicht zum wahren Zeugnis auch die Nennung von negativen Aspekten verlangt. Sowohl Wahrheit als auch Wertschätzung können im Arbeitszeugnis nur Niederschlag finden, wenn entsprechende Informationen im Personaldossier enthalten sind. Qualifizierung erfolgt durch die Vorgesetzte. Sie ist Schlüsselperson für die Vollständigkeit des Dossiers und somit auch für die Erstellung eines aussagekräftigen Arbeitszeugnisses.

Wie aber kann die gesetzliche Pflicht der Beurteilung von Leistung und Verhalten erfüllt werden? Diese Frage wird für Vorgesetzte, Firmeninhaber von KMU, angehende und ausgebildete HR-Fachleute aus Sicht von Recht und Praxis beantwortet.

Arbeitnehmern beantwortet dieses Buch Fragen, was sie von einem Arbeitszeugnis erwarten dürfen und was nicht. Es hilft ihnen bei der Überprüfung künftiger Arbeitszeugnisse und führt vor Augen, dass das Arbeitszeugnis Teil des gesamten Anstellungsverhältnisses ist.

Die fünf häufigsten Fragen zum Arbeitszeugnis – und die Antworten darauf in diesem Buch

1. Welche Mitwirkungsrechte hat der Arbeitnehmer, und wie ist bei Streitigkeiten vorzugehen?
2. Darf Negatives in einem Arbeitszeugnis aufgeführt werden?
3. Was ist ein Code?
4. Dürfen am Ende eines Arbeitszeugnisses Dank und Wünsche erwartet werden?
5. Dürfen lange und häufige Krankheitsabsenzen im Zeugnis erwähnt werden?

Im ersten Teil werden der Stellenwert sowie die rechtlichen Regeln und Grundsätze der Praxis zur Erstellung eines Arbeitszeugnisses erläutert.

Der zweite Teil beleuchtet die Bedeutung des Arbeitszeugnisses von der Personalsuche bis zum Austritt aus der Prozesssicht. Die rechtlichen Aspekte aus Teil 1 werden mit der Praxis verknüpft.

Im dritten Teil werden spezielle, immer wiederkehrende Themen aus der Praxis sowie Fragen nach dem Austritt des Mitarbeiters beantwortet.

Der Mehrwert dieses Buches ist die Verknüpfung von Recht und Praxis, die helfen soll, in einem kontinuierlichen Prozess die Grundlagen für eine gute Zeugniserstellung zu beschaffen. Hilfreich sind dabei auch die zahlreichen Praxisbeispiele und Formulierungsvorschläge.

Gender-Erklärung

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird die weibliche Form für die Arbeitgeberin und die männliche Form für die Arbeitnehmer verwendet. Natürlich gelten sämtliche Ausführungen in gleicher Weise für das nicht genannte Geschlecht. Im Übrigen entschieden wir uns bei der Geschlechternennung für eine möglichst gleichmässige und doch spontane Verteilung der gewählten Formen.

Teil 1

Rechtliche Regeln und Grundsätze

Dieser Teil beleuchtet den arbeitsrechtlichen Anspruch eines jeden Arbeitnehmers auf eine Qualifikation seiner Tätigkeit durch die Arbeitgeberin sowie die unterschiedlichen Aspekte der Bedeutung des Arbeitszeugnisses. Eine Darstellung der gesetzlichen Vorschriften zu Zeit und Form der Zeugnisausfertigung handelt die formalen Fragen ab. Die einzelnen Bausteine des Inhalts werden im Überblick vorgestellt. Sie grenzen den im Streitfall massgebenden gesetzlichen Mindest- und Maximalinhalt eines Zeugnisses ab. Die Erläuterung der Grundprinzipien zeigt den bedeutenden Einfluss weiterer Rechtsquellen auf den Inhalt und die Formulierung eines Arbeitszeugnisses auf. Punktuell wird auf deren Präzisierung durch die Rechtsprechung eingegangen.

1 Bedeutung des Arbeitszeugnisses

Art. 330a I OR

Der Arbeitnehmer hat den Anspruch, jederzeit von seiner Arbeitgeberin eine objektive Qualifizierung seiner Arbeitsleistung und seines Arbeitsverhaltens während der Dauer des Arbeitsverhältnisses zu erhalten.

Arbeitszeugnisse sind aus der Schweizer Arbeitswelt nicht wegzudenken. Von Arbeitgeberinnen wie Arbeitnehmern gleichermaßen verpönt, sind sie dennoch unabdingbarer Bestandteil eines jeden Bewerbungsdossiers. Ihre Erstellung verursacht einen hohen betriebswirtschaftlichen Aufwand. Allein in der Schweiz werden hochgerechnet jährlich rund 1 000 000 Arbeitszeugnisse erstellt. Dies entspricht bei vier Stunden Aufwand pro Zeugnis, vom Start bis zur definitiven Besprechung mit dem Arbeitnehmer, dem Arbeitsvolumen von rund 2 000 Vollzeitstellen.

Soll dieser Aufwand nicht sinnlos sein, lohnt es sich – aller Unkenrufe zum Trotz –, die Bedeutung und Aufgabe des Arbeitszeugnisses näher anzusehen. Nur wer sich der Bedeutung und Aufgabe des Arbeitszeugnisses bewusst ist, schreibt auch solche, die ihren Zweck erfüllen.

Arbeitszeugnisse werden auch einfach **Zeugnis**, qualifizierendes Zeugnis oder Vollzeugnis genannt. Demgegenüber ist eine **Arbeitsbestätigung**, die keine Aussage über Leistung und Verhalten macht, ein sogenanntes einfaches Zeugnis.

1.1 Für den Arbeitnehmer

Für den Arbeitnehmer ist das Arbeitszeugnis ein unabdingbarer Bestandteil seines Bewerbungsdossiers. Fehlt für ein mehrmonatiges Arbeitsverhältnis das Vollzeugnis, wird dies auf den ersten Blick als schlechtes Zeichen interpretiert. Liegen viele gute Bewerbungen vor, gibt es kaum eine Chance auf einen zweiten Blick.

Je nach Arbeitsmarktsituation ist daher ein gutes Arbeitszeugnis von grosser Bedeutung für den Arbeitnehmer. Dies zeigt sich bereits darin, dass ein hoher Anteil aller arbeitsrechtlichen Klagen das Arbeitszeugnis zum (Mit-)Inhalt haben.

Als qualifizierende Fremdwahrnehmung von Leistung und Verhalten stellt das Arbeitszeugnis aber auch eine **Anerkennung des Ein-**

satzes des Arbeitnehmers für das Unternehmen dar. Der Arbeitnehmer darf die Anerkennung erwarten, die ihm für die geleistete Arbeit zusteht.

1.2 Für die potenzielle Arbeitgeberin

Adressaten des Arbeitszeugnisses sind künftige Arbeitgeberinnen. Für diese ist das Vollzeugnis ein wichtiges Puzzleteil im Selektionsprozess. Sie können aufgrund der Arbeitszeugnisse eines Bewerbers entscheiden, ob er die fachlichen Kompetenzen, die gewünschte Arbeits Erfahrung und die sozialen Kompetenzen für die zu besetzende Stelle mitbringt. Und selbst wenn das Zeugnis seine uneingeschränkte Akzeptanz verloren hat, dient es doch dem Nachweis der Arbeitserfahrung und der Validierung des Lebenslaufes.

1.3 Für die aktuelle Arbeitgeberin

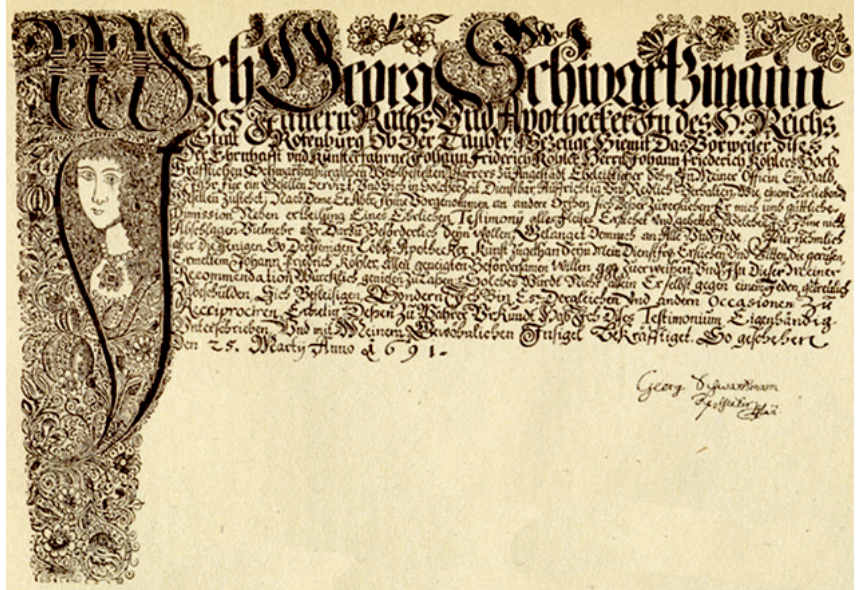
Doch auch für die ausstellende Arbeitgeberin soll das Arbeitszeugnis mehr als nur Aufwand darstellen. Die jeweilige Arbeitgeberin kann das Zwischenzeugnis für die Personalentwicklung nutzen. Eine klare Ansage im Zwischenzeugnis kann einerseits Bestätigung für den Mitarbeiter sein, andererseits diesen auch wachrütteln. Wo geführte Gespräche allenfalls zu wenig ernst genommen wurden, können sie einen Niederschlag im Zwischenzeugnis finden. Spätestens jetzt erkennt der Mitarbeiter, dass tatsächlich eine Veränderung in Leistung oder Verhalten erfolgen muss.

1.4 Historisch

Das Arbeitszeugnis hat im deutschsprachigen Raum eine rund 500-jährige Tradition. Es wurde ursprünglich als eine Art Leumundszeugnis ausgestaltet, welches auf sich getragen werden musste.

Die Bedeutung von solchen Arbeitszeugnissen zeigt sich in den oft kunstvoll abgefassten Urkunden. Die Regel waren aber einfache schriftliche Bestätigungen über Art und Dauer der Beschäftigung bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Mit der Zeit wurden auch Leistung und Verhalten beurteilt. Diese Zeugnisse dienten den Arbeitgeberinnen über Jahrhunderte als Schutz vor unehrlichen oder vertragsbrüchigen Arbeitnehmern. Bis nach dem Ersten Weltkrieg war das Arbeits-

Zeugnis des
Apothekers
Georg
Schwarzmann
zu Rothen-
burg o. T.,
1691



zeugnis kurz und in einer neutralen Sprache abgefasst. Leistung und Verhalten wurden prägnant und ohne Übertreibung beschrieben. Erst im Laufe des letzten Jahrhunderts wurde dem Arbeitszeugnis auch die Aufgabe einer Unterstützung des Arbeitnehmers bei der Stellensuche zugeordnet. Damit einhergehend entwickelte sich in der Nachkriegszeit eine eigene, überhöhte Zeugnissprache, die heute oft euphorisch klingt.

1.5 International

Ausserhalb des deutschsprachigen Raumes ist das Arbeitszeugnis weitgehend unbekannt. Weder im romanischen noch im angelsächsischen Sprachraum kennt man ein formal aufgebautes Arbeitszeugnis. Eine gesetzliche Pflicht zur Erstellung eines solchen gibt es nicht. Assessments, Empfehlungsschreiben und Referenzen scheinen offenbar zu gleich guten Ergebnissen bei der Rekrutierung zu führen.

Im deutschsprachigen Raum bildeten sich über die Jahrhunderte in den einzelnen Ländern gewichtige Unterschiede heraus. So darf in Österreich von Gesetzes wegen grundsätzlich keine negative Aussage im Arbeitszeugnis stehen. Darum gibt es in Österreich kaum Prozesse zum Arbeitszeugnis. In Deutschland entspricht der Gesetzestext weitgehend den schweizerischen Regeln, doch die Richter gewichten in der Praxis das Wohlwollen, die Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin höher als

12 Zwischenzeugnis (Vollzeugnis) erstellen

Nun geht es konkret darum, ein Zwischenzeugnis zu erstellen.

Dabei sind die **Grundprinzipien der Zeugniserstellung** (siehe Kapitel 5) zwingend zu befolgen. Die in Kapitel 6.1 «Übersicht Bausteine» aufgeführten Inhalte werden hier präzisiert.

Das in diesem Kapitel Genannte gilt grundsätzlich gleichermassen für ein Schlusszeugnis (siehe auch Kapitel 15 «Austritt»). Unterschiede finden sich hier:

- Titel der Urkunde: Zeugnis statt Zwischenzeugnis
- Vergangenheitsform statt Gegenwartsform
- Abgeschlossene Anstellungszeit «war von ... bis ...» statt «ist seit ...»
- Austrittsgrund (sofern dies der Mitarbeiter wünscht oder es für das Arbeitsverhältnis unabdingbar ist) statt Grund für die Erstellung des Zwischenzeugnisses
- Ev. Schlusssatz (kann nicht erzwungen werden): Dank, Bedauern und gute Wünsche für die Zukunft statt (zum Beispiel) Hoffnung auf Weiterarbeit

Am Ende des Kapitels sind ein paar Formulierungsbeispiele aufgeführt. Wer beim Schreiben von Zeugnissen am liebsten auf Vorlagen und Beispiele abstützen möchte, wird vermutlich sehr viel Zeit investieren müssen, um ein Beispiel mit einem Sachverhalt zu finden, der exakt der Gegebenheit entspricht. Die Beispiele sollen vielmehr ermuntern, die konkrete Situation jeweils so zu beschreiben, wie sie ist.

HRM und Vorgesetzte stören sich gelegentlich daran, dass die Individualität eines Mitarbeiters zu wenig zum Ausdruck kommt – dies insbesondere beim Einsatz von Zeugnisgeneratoren. Glücklicherweise kann die Mehrheit der Arbeitnehmer sowohl in Leistung und Verhalten als gut bewertet werden. Deren Zeugnisse unterscheiden sich daher nur geringfügig.

Wenn ein Zeugnis aber aufgrund der Qualifikationen inklusive der dort aufgeführten Besonderheiten einer Person und anhand der anderen verfügbaren Dokumente erstellt wird, sollte diese Individualität automatisch Niederschlag finden im Text. Wenn dabei zwei bis drei

spezielle Merkmale des Mitarbeiters in Sachen Leistung und Verhalten aufgeführt sind, genügt dies einem möglichen Anspruch auf Individualität allemal. Es ist nicht nötig und überdies nicht effizient, wenn jedes Zeugnis anders lauten soll als ein vorhergehendes.

12.1 Titel der Urkunde und Zeitform

Der Titel lässt auf den ersten Blick erkennen, ob es sich um ein Zwischenzeugnis, ein Schlusszeugnis, ein Lehrzeugnis oder um eine Arbeitsbestätigung handelt.

Der Bestandteil «Zeugnis» darf im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis einzig von der Arbeitgeberin als Titel verwendet werden. Übrige Personen dürfen Empfehlungsschreiben oder Beurteilungen verfassen, diese jedoch nicht «Zeugnis» nennen.

Ein Zwischenzeugnis wird in der Gegenwartsform geschrieben, da die Anstellung ja weiterhin andauert. Abgeleitet davon wird im Schlusszeugnis alles in der Vergangenheitsform abgefasst, da das Schlusszeugnis Auskunft über eine abgeschlossene und vergangene Anstellungszeit gibt. Die aufwendige Differenzierung zwischen Gegenwarts- und Vergangenheitsform ist nicht nötig. Das erübrigt die Frage in der Praxis, ob ein Persönlichkeitsmerkmal denn nicht in Gegenwartsform geschrieben werden müsse, da diese Eigenschaft dem Mitarbeiter vermutlich ja auch weiterhin eigen sei.

12.2 Baustein 1: Personalien, Funktion und Anstellungsdauer

Die Person, die mit dem Arbeitszeugnis qualifiziert wird, **muss identifizierbar sein**. Die notwendigen Angaben zu deren Individualisierung sind nicht vorgegeben. In der Regel sind es der vollständige Name, der offizielle Titel, das Geburtsdatum sowie der Bürgerort oder das Heimatland und die zuletzt bekleidete Funktion.



«Wir bestätigen, dass Herr Felix Muster, geboren am 11. April 1979, von Unterengstringen ZH, seit dem 1. Juni 2005 in der Funktion als Sachbearbeiter Finanz- und Rechnungswesen in unserem Unternehmen tätig ist.»

Wenn ein Arbeitnehmer aus Datenschutzgründen sein Geburtsdatum durch die AHV-Nummer ersetzt oder sein Heimatland nicht aufgeführt haben möchte, steht diesem Anliegen grundsätzlich nichts im Weg, wenn er trotzdem weiterhin identifizierbar bleibt. Nicht der Identifizie-

rung dienen der Zivilstand und Wohnort. Beide Angaben haben keinen Arbeitsplatzbezug und deshalb in einem Arbeitszeugnis nichts zu suchen.

Für die **Anstellungsdauer** ist nicht das Datum des Vertragsschlusses, sondern der tatsächliche Arbeitsbeginn wie auch das rechtliche Ende des Arbeitsverhältnisses zu nennen. Wenn ein Arbeitnehmer per Ende Monat aus dem Vertrag ausscheidet, aber zuvor noch sechs Wochen Ferien bezieht oder für diese Zeit freigestellt war, wird dennoch das vertragliche Ende des Anstellungsverhältnisses im Arbeitszeugnis aufgeführt. Wurde hingegen ein Arbeitsverhältnis nicht auf das Ende eines Monats aufgelöst, sei es durch Kündigung, Übereinkunft oder fristlose Entlassung, ist der rechtlich letzte Arbeitstag zu nennen.

Hat der Mitarbeiter während der Anstellungszeit diverse Funktionen ausgeübt, so müssen alle aufgeführt werden, und es darf **nicht auf frühere** Zwischenzeugnisse verwiesen werden. In der Praxis geschieht Letzteres jedoch häufig. Das ist aber nicht zulässig, da ein Arbeitszeugnis Aufschluss geben soll über die gesamte Anstellungszeit des Mitarbeiters.

Da keine Verweise auf Zwischenzeugnisse statthaft sind, gilt es, mit der aktuellsten Funktion inklusive Aufgabenbeschreibung und Qualifikation von Leistung und Verhalten zu starten und anschliessend die vorherigen Funktionen mit Aufgabenaufzählung und Aussagen zu Leistung und Verhalten folgen zu lassen. Wenn die aktuellste Funktion schon seit längerer Zeit Gültigkeit hat, können die vorangehenden Funktionen in kurzer Form und mit Hinweis auf die Gründe für den Wechsel in die jeweils neue Funktion beschrieben werden. Grundsätzlich bewirbt sich ein Mitarbeiter auf jene Stellen, die er bei der vorangehenden Arbeitgeberin zuletzt ausgeübt hat – oder die eine logische Weiterentwicklung darstellen – und nicht auf früher ausgeübte Tätigkeiten. Ausnahmen bestätigen natürlich auch hier die Regel.



«Wir bestätigen, dass Herr Felix Muster, geboren am 11. April 1979, von Unterengstringen ZH, seit dem 1. Juni 2005 in unserem Unternehmen tätig ist. Seit dem 1. April 2017 ist er als Controller tätig, zuvor bekleidete er die Funktion Sachbearbeiter Finanz- und Rechnungswesen.»

Die Funktionsbezeichnung und der zu nennende Bereich oder die Abteilung entsprechen jenen auf dem Stellenprofil respektive sollen den aktuellen Gegebenheiten Rechnung tragen, falls zwischenzeitlich organisatorische oder strukturelle Veränderungen einen Einfluss auf diese Bezeichnungen hatten.



«... als Disponent im Bereich Distributionslogistik tätig ist.»

Ebenso verhält es sich mit der Nennung der Kaderposition und der hierarchischen Eingliederung, Unterstellung:

«... als Leiter Finanz- und Rechnungswesen tätig ist. In dieser Funktion ist Herr Muster Mitglied des oberen Kaders und direkt dem CFO unterstellt.»

12.3 Baustein 2: Pflichtenheft und Tätigkeitsbeschrieb

Der Tätigkeitsbeschrieb gibt Auskunft über die fachliche Arbeitserfahrung, die Führungsverantwortung und die Aufgabenbereiche des Arbeitnehmers. Deshalb sollen nicht alle Aufgaben, sondern nur die wichtigsten und die für das Arbeitsverhältnis bedeutendsten Tätigkeiten des Arbeitnehmers aufgeführt werden. Dabei liegt die Gewichtung auf den zuletzt ausgeführten Tätigkeiten. Nur so kann eine aussagekräftige Bewertung seiner Leistung und seines Verhaltens abgegeben werden. Auch allfällige Beförderungen sollen genannt werden.

Nicht die vertraglich festgelegten, sondern die tatsächlich gelebten Aufgaben sind aufzulisten. Ein Arbeitnehmer, der beispielsweise als Ausbilder Lernende betreute, bei wichtigen Projekten mitwirkte oder im Dienst der Arbeitgeberin längere Zeit im Ausland war, hat das Recht, dass diese Aufgaben genannt werden. Hingegen kann ein Buchhalter nicht verlangen, dass der Jahresabschluss als Aufgabe erwähnt wird, wenn er diesen zwar gemäss Tätigkeitsbeschrieb hatte, doch die Revisionsstelle ihn übernahm.

Die Aufgaben werden gemäss Stellenprofil aufgeführt. Es geht darum aufzuzeigen, was der Mitarbeiter in seiner Funktion zu erledigen hat. Die Formulierung «im Wesentlichen» ist empfehlenswert, da somit einzelne und selten ausgeübte Tätigkeiten zusammengefasst oder weggelassen werden können.

Es ist von Vorteil, dem Mitarbeiter diesen Teil des Zeugnisses zur Überprüfung auszuhändigen, bevor das Zeugnis fertiggestellt wird. Der Mitarbeiter weiss meistens am besten, welche Aufgaben eventuell ergänzend oder verändernd zum im Stellenprofil definierten Aufgabenbereich an dieser Stelle und in seiner Funktion tatsächlich zu erfüllen sind.

Die Formulierung der Aufgaben muss so ausgestaltet sein, dass auch eine potenziell neue Arbeitgeberin nachvollziehen kann, welche Erfahrungen die sich bewerbende Person in der gesuchten Funktion mitbringt.



Sind die Aufgaben vollständig und korrekt?

15 Austritt

In diesem Kapitel werden die explizit für den Austritt relevanten Aspekte beleuchtet. Die Grundlagen für die Zeugniserstellung sind in Kapitel 12 «Zwischenzeugnis (Vollzeugnis) erstellen» zu finden.

Eine Kündigung oder der Ablauf eines befristeten Arbeitseinsatzes sind der Auslöser des Arbeitszeugnis-Prozesses beim Austritt. Falls erst kürzlich ein Zwischenzeugnis erstellt und ausgehändigt wurde, ist das Arbeitszeugnis recht schnell geschrieben und stellt für den Mitarbeiter keine mit Spannung erwartete finale Wertschätzung mehr dar. Er weiss ja bereits, wie seine Qualifikation in Form des Arbeitszeugnisses ausfällt. Nur falls wesentliche Änderungen der Aufgaben, der Verhaltens- und/oder Leistungsänderungen in der Zeit zwischen dem Zwischenzeugnis und dem finalen Arbeitszeugnis auszumachen sind, muss das im Schlusszeugnis erkennbar sein. Und diese Veränderungen sind selbstverständlich dokumentiert und dem Mitarbeiter bekannt.

Hingegen wird das Arbeitszeugnis mit grosser Spannung erwartet, wenn kein oder kein aktuelles Zwischenzeugnis im Besitz des Mitarbeiters ist. Grundsätzlich wird und darf jeder Mitarbeiter ein gutes Zeugnis erwarten, wenn ihm bis dahin nicht unmissverständlich mitgeteilt wurde, dass er besser oder schlechter als «gut» sei. Im Gegensatz zum Zwischenzeugnis gibt es nun keine Möglichkeiten mehr, verpasste Führungsaufgaben nachzuholen oder fehlbares Führungsverhalten zu korrigieren.

Das Arbeitszeugnis hat die Resonanz dessen zu sein, was im Personal-dossier mit allen vorhandenen Qualifikations-Dokumenten nachweisbar ist. Es wird durchweg in der Vergangenheitsform geschrieben.

15.1 Austrittsgrund

Grundsätzlich darf die Arbeitgeberin den Austrittsgrund nicht nennen. Aber wenn es der Arbeitnehmer wünscht oder es für die Gesamtwürdigung des Arbeitsverhältnisses unerlässlich erscheint, weil dessen Verschweigen irreführend wäre, **muss** der Austrittsgrund genannt werden.

Wenn ein Zeugnis ohne Angabe endet, wer gekündigt hat und weshalb, stellen sich dem Leser unweigerlich Fragen, was denn hier wohl geschehen sei. Trotzdem ist diese Aussage grundsätzlich keine Pflichtanforderung an ein Zeugnis.

Bei Kündigung durch den Arbeitnehmer

In der Praxis legt der Arbeitnehmer mehrheitlich grossen Wert auf den ausdrücklichen Hinweis, dass er selbst das Arbeitsverhältnis beendet hat.



«Herr Meier hat sich entschieden, unser Unternehmen zu verlassen.»

Allenfalls wünscht er auch die Erwähnung des Grundes, weshalb er sich dazu entschieden hat:

«... um eine neue Herausforderung anzunehmen»

«... aufgrund des Endes des Mutterschaftsurlaubs»

«... wegen Wegzug/Beginn einer Ausbildung ...»

«... wegen eines Auslandsaufenthalts»

Es ist am Mitarbeiter zu entscheiden, ob er solche Gründe im Zeugnis genannt haben möchte. Wenn nicht, gilt es, diese wegzulassen.

Bei Kündigung durch die Arbeitgeberin

Dem Wunsch eines Arbeitnehmers, dem durch die Arbeitgeberin gekündigt wurde, als Grund «gegenseitiges Einvernehmen» zu nennen, darf nicht entsprochen werden. Sobald Nachfragen von Gewerkschaften, RAV's oder anderen Dritten eingehen, wird offensichtlich, dass dem nicht so war und somit falsche Aussagen in einer Urkunde gemacht wurden.



«Aufgrund der gesundheitlichen Situation von Frau Müller ist die Weiterbeschäftigung als Köchin leider nicht mehr möglich. Wir sehen uns daher gezwungen, das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist aufzulösen.»

Diese Information ist unerlässlich für die zukünftige Arbeitgeberin, denn mit einer Lebensmittelallergie wird es Frau Müller auch an einem neuen Arbeitsort nicht möglich sein, ihre Aufgaben vollumfänglich erfüllen zu können.



«Anlässlich der letzten Revision wurde festgestellt, dass Herr Meier vertret hat, weshalb wir das Arbeitsverhältnis fristlos aufgelöst haben.»

Strafrechtliche Tatbestände, die zur fristlosen Auflösung eines Arbeitsverhältnisses führen, sind ausnahmslos unter Angabe des Kündigungsgrundes zu erwähnen.

Die Nennung des Grundes empfiehlt sich, wenn das Arbeitsverhältnis vom Arbeitgeber nach Ablauf der Lohnfortzahlungspflicht der Taggeld-

versicherung gekündigt wurde. Hier waren offensichtlich gesundheitliche Gründe ausschlaggebend für die Beendigung.



«... da eine Rückkehr in absehbarer Zeit leider nicht wahrscheinlich ist ...»

«... wir aus betrieblichen Gründen die Stelle inzwischen leider anderweitig besetzen mussten ...»

«... wir eine Versetzung in eine andere Funktion leider nicht anbieten können ...»

Solche Ergänzungen geben Aufschluss darüber, ob ein Bedauern der Arbeitgeberin über das Ausscheiden des Mitarbeiters existiert. Gerade bei gesundheitlichen Gründen hat die Arbeitgeberin eine besondere Fürsorgepflicht, denn den Mitarbeiter trifft eine Auflösung aufgrund seiner Krankheit und Ausfalldauer besonders hart.

Bei obigen Beispielen lässt sich einfach erkennen, dass man den Mitarbeiter gerne hätte weiterbeschäftigen wollen, die gesundheitliche Situation dies aber leider verunmöglichte.

Im Gegensatz dazu liest und interpretiert sich folgender Austrittsgrund anders:



«Nach Ablauf der Lohnfortzahlungspflicht beenden wir das Arbeitsverhältnis fristgerecht.»

Wenn kein Schlusssatz folgt mit Bedauern, Dank und guten Wünschen, muss davon ausgegangen werden, dass hier eine Anstellung beendet wurde, die ohnehin nicht zufriedenstellend war. Natürlich gilt auch in diesem Fall, den Gesamttenor des Zeugnisses und nicht nur der Austrittsgrund mit allfälligem Schlusssatz zu interpretieren.

Bei einer Umstrukturierung, einem Konkurs oder Ableben der Arbeitgeberin darf davon ausgegangen werden, dass die Nennung des Beendigungsgrundes vom Mitarbeiter gewünscht wird.

15.2 Arbeitsbestätigung

Die Arbeitgeberin darf nur auf besonderes Verlangen des Arbeitnehmers eine Arbeitsbestätigung anstelle eines Vollzeugnisses ausstellen.

In der Praxis gibt häufig die Arbeitgeberin vor, was der Arbeitnehmer erhalten soll, und das ist nicht korrekt. So haben auch Arbeitnehmer

mit kurzer Anstellungsdauer Anspruch auf ein Vollzeugnis – also auch Praktikanten mit kurzen, befristeten Einsätzen oder Mitarbeiter mit Austritt während der Probezeit.

Die Arbeitsbestätigung wird ebenso wie das Arbeitszeugnis am Ende der Anstellung in Vergangenheitsform geschrieben. Arbeitsbestätigungen in Gegenwartsform – also während der Anstellungszeit – werden häufig dann verlangt, wenn ein Mitarbeiter eine Bescheinigung benötigt für Weiterbildungen oder Behörden.

Im einfachen Zeugnis wird verzichtet auf die Qualifikation von Leistung und Verhalten sowie auf Aussagen zu Kündigungsgrund und auch darauf, wer die Kündigung ausgesprochen hat. Ebenso wenig hat ein Schlusssatz – also eine indirekte Qualifikation – eine Berechtigung in der Arbeitsbestätigung.

Das heisst in aller Konsequenz auch, dass bei einer fristlosen Auflösung wegen Veruntreuung kein Grund genannt werden darf. Das mag in der Praxis sehr störend sein, es gibt hier aber keinen Spielraum.

Beispiel einer Arbeitsbestätigung:



«Wir bestätigen, dass Herr Hans Muster, geboren am 7. Mai 1980, von Hinwil ZH, vom 1. Januar 2018 bis 30. April 2018 in der Funktion als Projektleiter im Tiefbau bei uns tätig war.

Sein Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen

...

...

...

Uster, 27. April 2018

Firma und Unterschrift»



Die persönliche Übergabe ist ein Zeichen der Wertschätzung.

15.3 Besprechen und Abgabe

Obwohl der Arbeitnehmer kein Mitspracherecht hat – ausser allenfalls bei der Auflistung seiner Aufgaben –, zeugt es von zeitgemässer Führungskultur, wenn dem Mitarbeiter der finale Entwurf des Zeugnisses (noch ohne Unterschriften) gezeigt wird, bevor er das Unternehmen verlässt. So können allfällige Fragen oder Unstimmigkeiten noch geklärt und korrigiert werden. Am Austrittstag dann sind keine Überraschungen mehr zu erwarten.

Wegen der grossen Bedeutung des Arbeitszeugnisses für den austretenden Mitarbeiter – sowohl für sein fachliches Weiterkommen als auch aus psychologischer Sicht der Wertschätzung – sollte das Zeugnis dem Mitarbeiter noch vor seinem letzten Arbeitstag überreicht und nicht einfach per Post zugestellt werden. Zudem wird ein Mitarbeiter die Austrittsbefragung freier und ehrlicher beantworten, wenn er bereits im Besitz des Arbeitszeugnisses ist.

In Zeiten von qualifiziertem Fachkräftemangel sollte der Art und Weise der Mitarbeiter-Verabschiedung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn wer weiss, wann sich die Wege wieder kreuzen und eine erneute Zusammenarbeit zustande kommt: «Der erste Eindruck zählt, der letzte Eindruck bleibt.»