

Ursula Guggenbühl • Christine Lottini

Qualifikation Arbeitszeugnis

Vom Berufsalltag über das Personaldossier
zum aussagekräftigen Zeugnis



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 Teamentwicklungsstrainings 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 Möllene

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 978-3-286-11746-4 (ePub) oder

ISBN 978-3-286-11747-1 (mobi)

© 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 leichten 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-**