

# format

## Das Arbeitszeugnis

### Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Die vorliegende Ausgabe dreht sich um das komplexe Thema «Arbeitszeugnis». Komplex deshalb, weil kaum ein anderes Beratungsthema derart facettenreich ist. Verschiedene Ebenen müssen gleichzeitig beachtet und gewichtet werden: Die juristische und formale Ebene (Was geschah während des Arbeitsverhältnisses? Wurden die Vorgaben eingehalten?), die Ebene der Arbeitnehmerin (Wie sieht sie das Arbeitsverhältnis? Wie beurteilt sie ihre Leistung?), die Ebene der Arbeitgeberin (Wie hat sie die Arbeitnehmerin wahrgenommen? Wie waren die betrieblichen Bedingungen?) und schliesslich die Ebene der Kommunikation mit dem Arbeitgeber, mit der Arbeitgeberin.

Das Agieren auf verschiedenen Ebenen macht die Arbeitszeugnisberatung herausfordernd, aber auch spannend. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Interessen «unter einen Hut» zu kriegen oder eben in einer Urkunde zusammenzubringen. Einerseits müssen Arbeitgeber mit einer Klage rechnen, wenn sie ihre Pflicht zur Erstellung eines vollständigen, wahrheitsgemässen und wohlwollenden Arbeitszeugnisses vernachlässigen oder verletzen.

Nicht selten kommt es andererseits vor, dass eine Arbeitnehmerin Abschied nehmen muss von ihrem Wunsch, Gerechtigkeit oder gar Wiedergutmachung durch das Zeugnis zu erhalten. Denn Verletzungen und Enttäuschungen heilen nicht durch Worte in einem Zeugnis – der Heilungsprozess muss auf andere Weise initiiert werden.

Die Arbeitszeugnisberatungen werden hauptsächlich von Silvia Gysi und Verena Wüthrich angeboten. Beide Beraterinnen besuchen laufend Weiterbildungen und Kurse und halten sich auf dem neuesten Stand. Damit verfügt die Infostelle über ein breites Fachwissen, das für die komplexen Anforderungen an die Zeugnisberatung unerlässlich ist: Juristisches Wissen, der Blick einer Berufs- und Laufbahnberaterin, Wissen um neue Gerichtsentscheide und Trends, Wort-Kreativität für das Verfassen von uncodierten Zeugnissen, Beratungserfahrung und Verhandlungsgeschick.

Diese Nummer gibt uns auch die Gelegenheit, Sie auf ein wenig bekanntes Angebot der Infostelle aufmerksam zu

machen: Die Arbeitszeugnisberatung für Kleine und Mittlere Unternehmen. Wir stellen unser Fachwissen gerne auch Unternehmen zur Verfügung, die zu wenig Kapazität oder Erfahrung haben für das Verfassen von Arbeitszeugnissen. Lesen Sie über den Inhalt und die Kosten des Angebotes auf der letzten Seite.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Antonella Bizzini, Stellenleiterin

### Korrigendum

Im letzten Newsletter haben wir in der Rubrik «Wussten Sie dass...?» geschrieben, dass eine Arbeitnehmerin kein Anrecht auf eine Mutterschaftsentschädigung habe, wenn der Arbeitsvertrag durch Kündigung oder gegenseitige Vereinbarung auf ein Datum vor der Niederkunft aufgelöst wird. Diese Aussage ist unvollständig und deshalb nicht korrekt. Richtig ist: Wenn eine Frau zum Zeitpunkt der Geburt nicht (mehr) in einem Arbeitsverhältnis steht, jedoch die erforderliche Beitragsdauer für den Bezug von Taggelder nach dem Arbeitslosenversicherungsgesetz erfüllt, oder bis zum Tag der Geburt Taggelder der Arbeitslosenversicherung bezog, dann hat sie ebenfalls Anspruch auf Mutterschaftsentschädigung.

Führungsstil		6	5-6
Buchführung	6	6	4-5
Geometrie	6	6	5
Technisches Zeichnen	6	6	5-6
Freihand-Zeichnen	6	6	5-6
Arbeitsweise		6	5-6
Hauswirtschaft/Kochen	6	6	5-6
Singen	6	6	5-6
Turnen	6	6	5-6

### Wir stellen vor

**Die Arbeitszeugnisberatung der Infostelle**

*Ein Arbeitsverhältnis zwischen einem Arbeitgeber und einer Arbeitnehmerin kann mit einem Musikstück oder einer Orchesterpartitur verglichen werden.*

*In diesem Musikstück ist das Arbeitszeugnis einer der letzten Akkorde, der gespielt wird, oder sogar der allerletzte.*

War das Arbeitsverhältnis gut, so bestimmen Harmonien und leichte Takte das Musikstück. Es sind angenehm anzuhörende Tonfolgen ohne Disharmonien und Misstöne. Auch der letzte Ton, der Abgang, wird ein leichter Ton sein. Das Arbeitszeugnis wird entsprechend ausfallen: die zusammenfassende Darstellung eines spannungsfreien, harmonischen Arbeitsverhältnisses ohne Misstöne. Es wird wahr formuliert sein, wohlwollend und klar.

War das Arbeitsverhältnis hingegen konfliktgeladen und wird gar mit einer Kündigung beendet, dann werden Musikstück respektive Arbeitszeugnis keine harmonische, stimmige Sache sein. Der Arbeitgeber wird sich beim Verfassen des Zeugnisses vor allem an Dissonanzen erinnern, die harmonischen Partien respektive Zeiten sind vergessen oder verdrängt. Oder um ein anderes Bild zu gebrauchen:

Das Zeugnis wird dann eine Art letzter Kriegsschauplatz (\*) sein, mit dem der Arbeitgeber der Arbeitnehmerin nochmals richtig eins auswischen will. Dann ist es gut, gibt es die Infostelle.

*\* Zitat lic.iur. Peter Böhriger*

Frauen kommen zu uns, wenn sie mit ihrem Arbeitszeugnis nicht zufrieden sind, wenn es den gesetzlichen Anforderungen nicht entspricht oder wenn sie gar kein Arbeitszeugnis erhalten haben. Wir nehmen mit den ehemaligen Arbeitgebern Kontakt auf und schlagen eine andere resp. eine Neuformulierung des Zeugnisses vor. Für einen Pauschalbetrag (Fr. 120.-) setzen wir uns im Namen unserer Klientinnen dafür ein, dass ihr berufliches Weiterkommen nicht durch einen Misston im Zeugnis erschwert wird.

In unserer Arbeit zeigt sich immer wieder, dass sowohl Arbeitgebende wie auch Arbeitnehmerinnen wenig darü-

Klasse	Fächer	Fläche	Leistung	Bemerkungen
	Religionsunterricht	6	5-6	
	Deutsch	6	5-6	
	Französisch	6	5-6	
	Geographie	6	5	
	Naturkunde	6	5-6	
	Physik	6	5-6	
	Chemie	6	4-5	
	Buchführung	6	4-5	
	Geometrie	6	4-5	
	Technisches Zeichnen	6	4-5	

ber wissen, wie ein korrektes Arbeitszeugnis aussehen soll. In wirtschaftlich schlechten Zeiten hat das Arbeitszeugnis zudem einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert für die Arbeitssuche. Darüber hinaus wirft das Thema auch immer wieder Fragen grundsätzlicher Natur auf. Gerade der im Gesetz formulierte, zentrale Anspruch auf Wahrheit und Wohlwollen wird zum Beispiel häufig Inhalt einer Klage, weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeber unterschiedliche Wahrnehmungen haben und daher nicht dasselbe für wahr halten.

#### Was heisst «wahrheitsgemäss»?

#### Welche Rolle spielt das Wohlwollen?

Jährlich nehmen etwa 70 Frauen unsere Arbeitszeugnisberatung in Anspruch, weil sie mit einem Teil des Arbeitszeugnisses oder mit dem Arbeitszeugnis als Ganzem nicht einverstanden sind. Sie sind davon überzeugt oder glauben zumindest, dass ihre Arbeitsleistung und ihre Gesamtqualifikation besser war als im Zeugnis dargestellt und formuliert. Wir übernehmen dann die nicht leichte Aufgabe, im Dialog mit dem früheren Arbeitgeber eine Einigung zu erzielen. Das Ziel ist klar: Ein Arbeitszeugnis, mit dem beide Parteien einverstanden sind und das dem gesetzlichen Anspruch auf Wahrheit, Klarheit und Wohlwollen entspricht. Doch was heisst das konkret? Welche Wahrheit ist ausschlaggebend? Es wäre falsch davon auszugehen, dass immer böse Absicht im Spiel ist, wenn Arbeitszeugnisse mangelhaft oder unvollständig ausfallen. Vielleicht sind die beanstandeten Formulierungen ohne böse Absicht missverständlich oder unklar formuliert worden, oder es ging etwas Zentrales wider besseres Wissen im Zeugnis vergessen. Wenn dies zutrifft, wird der Arbeitgeber der Arbeitnehmerin nach unserer Intervention umgehend ein neues Zeugnis ausstellen, und die Sache ist erledigt.

Aufwändiger und unvorhersehbarer wird der Verlauf der Gespräche und Verhandlungen, wenn Vorgesetzte und Personalverantwortliche die Qualifikation von ehemaligen Mitarbeitenden anders oder schlechter beurteilen als sie selbst. Oder wenn das Zeugnis nur den Aufgaben- und Tätigkeitsbereich beschreibt, ohne etwas über die Qualität der geleisteten Arbeit auszusagen. Oder wenn das Zeugnis codierte Formulierungen enthält, die nichts Eindeutiges aussagen und deshalb unzulässig sind...

Oberstes Gebot für den Inhalt von Arbeitszeugnissen ist wegen der Wahrheitspflicht die Objektivität. Zeugnisse müssen objektiv feststellbare, für einen Dritten nachvollziehbare Aussagen zu Leistung und Verhalten von Arbeitnehmerinnen enthalten. Subjektive Eindrücke und Bewertungen gehören nicht ins Arbeitszeugnis. Zur objektiven Klärung von Arbeitsleistung und -qualität muss deshalb das Personaldossier beigezogen werden. Regelmässig durchgeführte und protokollierte Personalgespräche erlauben ein eindeutiges und detailliertes Urteil über Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden.

In etwa zwei Dritteln der Fälle kann auf diesem Weg eine Einigung erzielt werden – wenn nicht, wird eine arbeitsrechtliche Klage an das Friedensrichter – resp. Arbeitsgericht eingereicht. Die Beweislast liegt bei der Partei, die Klage einreicht, d.h. die Klientin wird beweisen oder glaubhaft darstellen müssen, dass sie im Recht ist. (sg)



## Interview mit einer Klientin

*Frau L., was hat Sie dazu veranlasst, die Infostelle aufzusuchen?*

Mein früherer Arbeitgeber hat mich gezwungen, eine Kündigung in gegenseitigem Einverständnis zu unterschreiben. Ich war so geschockt, dass ich unterschrieb. Meine Therapeutin hat mich zum Glück darauf hingewiesen, dass das Ganze rechtlich nicht in Ordnung sei und mir die Infostelle Frau+Arbeit empfohlen. Ich war froh, den ganzen Sachverhalt einer juristischen Fachperson schildern zu können. Es war sofort klar, dass ich im Recht war – es wurde eine arbeitsrechtliche Klage eingereicht.

*Zu welchem Zeitpunkt kamen Sie auf das Arbeitszeugnis zu sprechen?*

Als Folge des Arbeitskonflikts war ich für einige Wochen krankgeschrieben. Die Kündigungsfrist hat sich entsprechend hinaus geschoben. Gegen Ende der Kündigungszeit meldete ich mich auf dem regionalen Arbeitsvermittlungsdienst. Erst da wurde mir bewusst, dass ich noch gar kein Schlusszeugnis erhalten hatte: Der Arbeitgeber hatte mir unmissverständlich klar gemacht, dass er sich weigere, mir eines zu schreiben.

Jetzt musste so schnell wie möglich etwas unternommen werden. Über die Infostelle Frau+Arbeit wurde ein Zeugnisvorschlag formuliert, der zu meinem grossen Erstaunen von der Gegenpartei akzeptiert wurde. Das war für mich fast ein Wunder!

*Was haben Sie aus dieser Erfahrung dazugelernt?*

Ich glaube, mir wurde dadurch erst richtig bewusst, wie wichtig ein Arbeitszeugnis ist: für einen persönlich, aber auch als wichtiges Dokument für die Stellensuche. (sg)

## Wussten Sie dass...?

... das Arbeitszeugnis nichts anderes ist als eine Zusammenfassung aller im Rahmen der Personalführung gemachten Personalgespräche?

... sich der Inhalt von Zwischen- und Schlusszeugnis entsprechen muss? Vom Zwischenzeugnis abweichende Aussagen müssen schriftlich dokumentiert sein.

... der eigentliche Zweck des Arbeitszeugnisses derjenige ist, der Arbeitnehmerin zu einer neuen Anstellung gemäss ihren Fähigkeiten zu verhelfen?

... Sie nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses während fünf Jahren das Recht haben, vom ehemaligen Arbeitgeber eine Änderung des Arbeitszeugnisses zu verlangen, wenn Sie damit nicht einverstanden sind? Das Arbeitszeugnis hat den Zweck, Ihnen zu einer neuen Anstellung gemäss Ihren Fähigkeiten zu verhelfen (Prinzip des Wohlwollens). Beachten Sie jedoch, dass Sie keinen Anspruch auf einen bestimmten Zeugnisinhalt oder -text haben, jedoch auf wahrheitsgetreue, objektiv feststellbare Aussagen über Ihre Leistung und Ihr Verhalten am Arbeitsplatz (Wahrheitsprinzip).

... im Kanton Thurgau Arbeitszeugnisklagen zuerst an die Friedensrichterämter einzureichen sind? Die Friedensrichter sind die erste Anlaufstelle, um eine unparteiische Einigung in der Sache herbeizuführen. Gelingt dies nicht, wird eine Weisung ausgestellt, und das Verfahren wird an das zuständige Bezirksgericht weiter gezogen. Die Verfahren sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kostenlos, sofern der Klagebetrag Fr. 30'000.– nicht übersteigt.

... aufgrund des Datenschutzgesetzes Arbeitgeber nur mit dem Einverständnis der Arbeitnehmerin Referenzauskünfte erteilen dürfen? Die Referenzauskunft darf sich inhaltlich nicht vom Arbeitszeugnis unterscheiden. Aus dem Datenschutzgesetz lässt sich ableiten, dass Sie als Arbeitnehmerin das Recht haben, Auskunft über den Inhalt der erteilten Referenzauskünfte zu verlangen.

... das Arbeitszeugnis im rechtlichen Sinne eine Urkunde darstellt? Wer ein Zeugnis fälscht (z.B. falsche Anstellungsdauer), macht sich deshalb der Urkundenfälschung strafbar.

... Sie das Recht haben, Qualifikationsgespräche nicht zu unterschreiben, falls Sie mit dem Inhalt nicht einverstanden sind? Mit Ihrer Unterschrift geben Sie grundsätzlich Ihr Einverständnis zum Inhalt und zur Darstellung Ihrer Qualifikation.

... codierte Zeugnisse gemäss Gerichtspraxis unzulässig sind? Codierte Aussagen widersprechen dem Prinzip der Klarheit und müssen von Arbeitnehmenden nicht akzeptiert werden, da ihr Inhalt zweideutig und daher unterschiedlich interpretierbar ist. (sg)

## Beispiele aus unserer Praxis

**Darf eine Krankheit im Arbeitszeugnis erwähnt werden?**

*Frau A*

Frau A arbeitete während acht Jahren als Kindergärtnerin in der Gemeinde B. Sieben Jahre lang erhielt sie für ihre Arbeit stets gute Rückmeldungen. Im achten Jahr ergab sich aus Differenzen um die Führung und Förderung eines Kindes ein schwerer Konflikt mit Eltern und Behörde, der Frau A so zusetzte, dass sie sich krankschreiben liess und auf Ende des Schuljahres die Stelle kündigte.

Im Arbeitszeugnis wurde das wie folgt festgehalten: «Die Zusammenarbeit mit Frau A gestaltete sich für die Behörde wegen der langen krankheitsbedingten Abwesenheit vom Arbeitsplatz zunehmend als schwierig.»

Kommentar: Die Erwähnung der Abwesenheit durch Krankheit ist nur erlaubt, wenn sie für die ganze Dauer der Anstellung charakteristisch ist. In diesem Fall gilt ein halbes Jahr Krankheit auf eine Arbeitsdauer von 8 Jahren als nicht verhältnismässig.

*Frau B*

Frau B arbeitet seit einem Jahr als Betreuerin in einer sozialpädagogischen Grossfamilie. Bei grossen Anspannungen bekommt sie vermehrt Ohnmachtsanfälle, die auf eine angeborene Epilepsie zurückzuführen sind. Der Arbeitgeber hat zunehmend Hemmungen, Frau B selbständig arbeiten zu lassen. Auch einfachere Aufgaben wie der Transport von Kindern in die Schulen erachtet er als heikel.

Im Arbeitszeugnis steht: «Leider müssen wir uns von Frau B trennen, da ihre gesundheitlichen Beeinträchtigungen für eine länger dauernde Zusammenarbeit zu gross sind.»

Kommentar: Hier ist die Krankheit für das Arbeitsverhältnis charakteristisch und muss erwähnt werden. Zudem ist die gesundheitliche Beeinträchtigung für die Arbeit einer Betreuerin von Bedeutung.

Allerdings erschwert diese Formulierung das berufliche Fortkommen von Frau B. Unsere Stelle empfiehlt folgende Ergänzung: «Wir sind davon überzeugt, dass Frau B ihre betreuenden, gestalterischen und handwerklichen Kompetenzen an einem neuen Arbeitsort gut einbringen kann, in dem sie als Teammitglied mitarbeiten und die Verantwortung teilen kann.»

#### Verhalten am Arbeitsplatz

*Frau C*

Frau C arbeitete neun Monate in einem Betrieb und erhielt dann die Kündigung wegen Konflikten mit dem Team.

Im Arbeitszeugnis steht:

«Sie war stets um korrektes Verhalten gegenüber Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten bemüht.»

Kommentar: Diese Formulierung bedeutet, dass die Zusammenarbeit mit Frau C mühsam oder unmöglich war.

Wir empfehlen hier, die Konfliktsituation zu benennen. Dafür verwenden wir anschliessend eine fachliche Empfehlung um aufzuzeigen, wo Frau C ihre Stärken hat.

Vorschlag: «Frau C identifizierte sich voll und ganz mit den



Produkten von ... und entwickelte aus eigener Initiative auch Ideen für geschäftsinterne Veränderungen. Dadurch entstanden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, die sich nicht mehr lösen liessen. Wir mussten uns darauf hin entschliessen, uns von Frau C zu trennen.

Wir bedauern diesen Schritt, weil wir dadurch eine solide und zuverlässige Fachkraft mit einem grossen Berufswissen und viel Verantwortungsbewusstsein verlieren. Wir sind überzeugt, dass Frau C ihre Qualifikationen an einem neuen Arbeitsplatz gut einbringen kann.»

#### Frau W

Frau W arbeitete fünf Jahre lang in einem Bürodienst mit. Die Geschäftsleitung war mit ihren Leistungen stets sehr zufrieden. Frau W erhielt entsprechend immer mehr Verantwortung.

Leider liess sie sich dazu verleiten, Kundenadressen in einem privaten Zusammenhang an eine gute Bekannte weiterzuleiten. Wegen einem fehlgeleiteten Mail entdeckte der Chef die Verletzung der Schweigepflicht. Er entliess Frau W fristlos.

Im Arbeitszeugnis wird nur Frau Ws Pflichtenheft mit den entsprechenden Qualifikationen geschildert. Die Einstellung der Arbeitnehmerin zur Firma, ihr Verhalten gegenüber Kundschaft, Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie der Austrittsgrund werden weggelassen.

Kommentar: In der Regel sollen Weglassungen die negativen Qualifikationen beschönigen.

Wir empfehlen hier einen offensiven Umgang mit der Thematik

Vorschlag: «Die sehr gute Beurteilung von Frau Ws Arbeitsleistungen wird leider durch einen Vorfall beeinträchtigt. Ich musste Frau W am ... fristlos entlassen, weil sie Kundenadressen missbräuchlich weitergeleitet hatte. Ich traue ihr zu, dass sie die Lehren aus diesem einmaligen Vorfall gezogen hat und sich mit ihrer Leistungsfähigkeit an einem neuen Ort wieder voll und zuverlässig entfalten kann. Für Ihre Zukunft wünsche ich ihr alles Gute.»

#### Beurteilung der Leistung

##### Frau X

Frau X war bereits während einem Jahr in einem kleinen Betrieb als Kaufmännische Leiterin angestellt, als sie von ihrer Chefin an ein Beurteilungsgespräch gebeten wurde. In dieser Beurteilung erhielt sie hauptsächlich ungenügende Rückmeldungen zu ihren Arbeitsleistungen. Frau X war konsterniert und unterschrieb den Gesprächsbogen kommentarlos. Sie kündigte die Stelle und stellte fest, dass ihre Arbeitsleistung im Zeugnis mit folgendem Satz beurteilt wurde: «Die ihr übertragenen Aufgaben erledigte sie zufriedenstellend.»

Sie selber schätzte ihre Leistungen höher ein und machte geltend, wegen dem schwierigen Umfeld oft unter Zeitdruck gewesen zu sein.

Kommentar: Weil die Arbeitnehmerin das Protokoll des Beurteilungsbogens kommentarlos unterzeichnet hat, signalisiert sie dadurch ihr Einverständnis mit dem Inhalt. Eine nachträgliche Neubeurteilung zu erhalten ist sehr schwierig. In einem nächsten Fall muss sie neben ihrer Unterschrift anmerken, mit welchen Gesprächsinhalten sie nicht einverstanden ist.

Für die Beurteilung im Arbeitszeugnis ist es hilfreich, die Standardformulierung «...erledigte sie zufriedenstellend» durch andere Formulierungen zu ersetzen.

##### Frau N

Frau N hatte 14 Jahre im selben Betrieb gearbeitet und so gute Arbeit geleistet, dass sie zur Abteilungsleiterin befördert worden war. Zugleich hatte sie eine für ihre Branche wichtige Berufsprüfung bestanden und dadurch auch mittels eines Ausbildungspapiers ihre Professionalität bewiesen.

Aus wirtschaftlichen Gründen musste ihr gekündigt werden. Das Arbeitszeugnis war knapp und sehr standardisiert verfasst worden. Ihre Beförderung und ihre Weiterbildung wurden mit keiner Silbe erwähnt. Frau N war schockiert. Waren diese wenigen Zeilen der Dank und die Anerkennung für ihr jahrelanges Engagement?

Kommentar: Die Länge und Ausführlichkeit eines Arbeitszeugnisses können als Qualitätskriterium für ein Arbeitsverhältnis angesehen werden. Dank dem lang dauernden Anstellungsverhältnis, in dem ihre Fach- und Sozialkompetenzen immer sehr lobend gewürdigt worden waren, kann Frau X also ein Dokument erwarten, das ca 1.5 Seiten umfasst. Im Arbeitszeugnis müssen auch die berufliche Entwicklung, die Beförderung und die branchenspezifischen Weiterbildungen erwähnt werden. Die Schilderungen der Verantwortungsfähigkeit und die Pflege der Geschäftsinteressen gehören in diesem Fall auch ins Arbeitszeugnis und können das Bild einer vorbildlichen Arbeitnehmerin abrunden. (vw)



## Zahlen und Fakten

Thomas Schwarb und Anja Mücke befassen sich in ihrem Buch «Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren» u.a. mit besonderen Aspekten des Arbeitszeugnisses und stützen sich dabei auf eine Diplomprojektarbeit der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Daraus die folgenden Erhebungen und Aussagen:

Welche Bedeutung wird dem Arbeitszeugnis bei der Personalauswahl beigemessen?

- 68% der Kadermitarbeitenden messen dem Arbeitszeugnis eine grosse Bedeutung zu, 27% eine mittlere Bedeutung, 5% eine geringe.
- 67% der qualifizierten Mitarbeitenden messen dem Arbeitszeugnis eine grosse Bedeutung zu, 30% eine mittlere und 3% eine geringe.
- 33% der wenig qualifizierten Mitarbeitenden messen dem Arbeitszeugnis eine grosse Bedeutung zu, 53% eine mittlere und 14% eine geringe.

Über die Bedeutung des Arbeitszeugnisses im Rahmen der Personalselektion finden sich in der Praxis also sehr unterschiedliche Auffassungen. Wie die Befragung zeigt, ist dies darauf zurückzuführen, dass je nach hierarchischem Niveau und Anforderung und je nach Branche unterschiedliche Massstäbe angelegt werden.

Sie hängen allerdings stark von der Arbeitsmarktlage ab: Bewirbt sich fast niemand, so werden auch Bewerbende mit schlechten Arbeitszeugnissen eingeladen, sofern sie die nötigen Qualifikationen mitbringen. Umgekehrt sind Arbeitszeugnisse ein bedeutendes Hilfsmittel, um bei einer grossen Zahl von Bewerbungen eine Vorauswahl treffen zu können.

Wie wird die Aussage «Sie erledigte ihre Aufgaben zu unserer Zufriedenheit» interpretiert?

- 42% der Befragten beurteilen die Aussage als «befriedigende Leistung»
- 56% sind der Ansicht, es handle sich um eine «genügende Leistung»
- 15% interpretieren die Aussage als «ungenügende Leistung»
- 9% bezeichnen die Aussage als «gute Leistung»

Die Befragung zeigt deutlich, wie verschieden eine codierte Aussage in der Praxis interpretiert wird. Rechtlich sind alle Formulierungen dieser Art abzulehnen, da sie eindeutig gegen das Erfordernis der Klarheit verstossen (sg)

Thomas Schwarb und Anja Mücke «Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren», SPEKTRAMedia Zürich, 2005

Jörimann et al, Diplomprojektarbeit der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz 2003 (abrufbar unter [www.fhso.ch](http://www.fhso.ch)), in «Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren» von Thomas Schwarb und Anja Mücke

## Das Interview

### Interview mit Frau Bleisch, Personalberaterin

Frau Bleisch, Sie haben als Personalberaterin beruflich viel mit Arbeitszeugnissen zu tun. Wie gehen Sie mit Arbeitszeugnissen um, d.h. welchen Stellenwert haben sie als Teil eines Bewerbungsdossiers?

Bei der Sichtung von Bewerbungsdossiers sind die Curriculum Vitae primär ausschlaggebend. Daraus ist sofort ersichtlich, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber für eine bestimmte Stelle das Potential hat. Das zweitwichtigste Instrument für die Personalselektion sind die Arbeitszeugnisse.

Worauf achten Sie am meisten bei der Beurteilung der Zeugnisse?

Codierte Zeugnisse und solche, die mit einem internetbasierten Tool verfasst worden sind, scheiden sofort aus, weil sie zu wenig aussagen. Als zweites achte ich vor allem auf die Länge: Als Ausdruck der Wertschätzung darf ein Zeugnis nicht zu knapp ausfallen, es sei denn es handle sich nur um eine kurze Anstellungsdauer. Meines Erachtens sind eineinviertel Seiten gerade richtig, wenn das Arbeitsverhältnis über ein Jahr gedauert hat. -Wie sind die Leistungen, das Verhalten und der Austrittsgrund dargestellt? Bei diesen Fragen achte ich nebst den gewählten Formulierungen (kommen ungewöhnliche Ausdrücke und Beschreibungen vor?) nicht zuletzt auf eine übersichtliche Gliederung, die das Lesen eines Zeugnisses natürlich erleichtert. Schlussendlich ist aber mitentscheidend, ob der Inhalt des Zeugnisses mit dem Aufgabengebiet einer ausgeschriebenen Stelle korrespondiert.

Was zeichnet ein gutes, vorbildlich verfasstes Arbeitszeugnis aus?

Ein vorbildlich geschriebenes Arbeitszeugnis ist persönlich und wertschätzend verfasst. Man merkt: Es hat sich jemand mit der Person und deren Leistungen auseinandergesetzt. Ein Zeugnis erlaubt ja auch gewisse Rückschlüsse auf die Professionalität von HR-Abteilungen oder auf die Unternehmenskultur. Wenn Zeugnisse über ein vorgefertigtes, standardisiertes Tool ausgestellt oder via Outsourcing im Ausland erstellt werden, dann sagt das mindestens so viel aus über die Haltung des Arbeitgebers wie über die Leistung der Arbeitnehmerin.

Ziehen Sie Rückschlüsse aus Arbeitszeugnissen auf die Persönlichkeit oder die Leistung der Bewerber und Bewerberinnen?

Ja, unbedingt. Bei Unklarheiten oder Auffälligkeiten spreche ich die Bewerber direkt an, zum Beispiel beim Kündigungsgrund. Und hier gilt natürlich: Je transparenter ein Zeugnis verfasst ist, desto besser.

Haben Sie schon Bewerberinnen auf fehlerhafte Arbeitszeugnisse aufmerksam gemacht?

Ja, denn das kommt leider häufig vor. Wenn Zeugnisse grammatikalische Fehler aufweisen, weise ich sofort darauf hin. Es gibt übrigens auch bei den Bewerbungsschreibern eine erschreckende Tendenz zu mehr Deutschfehlern.

Ziehen Sie berufsbiografisch verfasste Arbeitszeugnisse den «traditionellen» Zeugnissen mit den Bausteinen vor?

Ich selbst erstelle meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparente, wertschätzende Zeugnisse in der Du-Form, ohne Bausteine. Ich lüge nicht und täusche nichts vor. Ich tanze damit natürlich aus der Reihe – aber eben im guten Sinn.

Haben Sie einen Tipp für das Verfassen oder Interpretieren von Arbeitszeugnissen?

Wie ich schon erwähnt habe, plädiere ich für grösstmögliche Transparenz. Denn es gilt: Alles was selbsterklärend ist, ist gut zu handhaben. (sg)

Frau Bleisch ist Inhaberin und Leiterin der Prisma Personalberatung AG in Winterthur. Prismadonna ist ein Konzept der Personalberatung, das Verbindungen herstellt zwischen innovativen Unternehmen, die auf weibliche Energie in Fach- und Führungspositionen Wert legen und karriere- und selbstbewussten Frauen. Ihre mehr als 20-jährige Erfahrung machen sie zu einer erfolgreichen Personalberatung, die mit Prismadonna auch spezifisch Fach- und Führungsfrauen anspricht ([www.prismadonna.ch](http://www.prismadonna.ch)).



## Im Gespräch mit einer Personalverantwortlichen

*Frau Mian, Sie sind Personaldienstleiterin von zwei Akutspitalern.*

Ich arbeite seit zehn Jahren als Leiterin des Personaldienstes in der Spitalregion Fürstentum Toggenburg (SRFT) bzw. vor dem kantonalen Spitalreformprojekt QUADRIGA per 1. Januar 2005 im Gemeindespital Wil.

Das Team, das ich leite, umfasst 3,8 Stellenprozent. In beiden Spitalern arbeiten rund 750 Mitarbeitende in verschiedenen Berufen inkl. Auszubildende. Für Sie bin ich als neutrale Stelle direkte Ansprechperson. Ich leite aber auch Projekte im Personalbereich und werde beigezogen bei Konfliktfällen.

*Was sind die Hauptaufgaben einer Personalverantwortlichen?*

Ich betrachte mich als Scharnier zwischen dem Personal und den Vorgesetzten und stelle sicher, dass die im Führungskonzept festgehaltenen Führungsinstrumente wahrgenommen werden: Stellenbeschreibungen erarbeiten, Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen durchführen und zweckmässige Fördermassnahmen veranlassen, Arbeitszeugnisse ausstellen etc. Ich bin für die Umsetzung des Führungskonzeptes der SRFT verantwortlich und zuständig für die Beratung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden in allen Personalfragen, dies in Kenntnis und unter Anwendung der entsprechenden Verordnungen des öffentlichen Rechts, unter das wir als selbständige öffentlich-rechtliche Institution fallen. Zudem habe ich wichtige Entscheidungsgrundlagen aus dem Personalbereich zu Händen des CEO resp. der Geschäftsleitung vorzubereiten. Meine Aufgaben sind sehr vielfältig und oft komplex.

*Ihr Aufgabengebiet umfasst also den ganzen Bogen von der Personalselektion bis zum Arbeitszeugnis?*

Nicht ganz. Die Personalselektion wird bei uns auf Ebene der Ressortverantwortlichen durchgeführt. Deshalb werde ich hier nur auf Anfrage oder bei Bedarf beigezogen. Jedoch bin ich bei den Kaderpositionen jeweils im Auswahlgremium. Das Gleiche gilt im Prinzip für die Arbeitszeugnisse: Auch hier liegt die Hauptzuständigkeit bei der Ressortleitung resp. Pflegeleitung mit der zuständigen vorgesetzten Person, während ich Mitunterzeichnende nur in unserem Ressort bin. Aber ich bin für die Festlegung der relevanten Vertragspunkte und das Gehalt zuständig.

*Kommen wir auf das Thema Arbeitszeugnis zu reden. Das Arbeitszeugnis beurteilt die Arbeitsleistung und das Verhalten der austretenden Angestellten. Ist das so einfach wie es tönt?*

Es wäre einfacher, gäbe es nicht die unterschiedlichen Erfordernisse «Wahrheit» und «Wohlwollen», die sich in der Praxis oft beissen. Mein Standpunkt ist klar: Im Zeugnis erwähnte negative Punkte müssen Inhalt von Mitarbeitergesprächen gewesen und im Personaldossier schriftlich dokumentiert sein. Die Beurteilung der Mitarbeitenden betrachte ich als Teil der Führungsaufgabe. Sie ist somit ein ständiger Prozess. Natürlich können Quantität und Qualität der Arbeit einfacher beurteilt und beschrieben werden als das Verhalten.

*Welche Unterlagen dienen Ihnen resp. den Ressortleitungen zur Zeugniserstellung?*

Wir haben ein Handbuch mit Richtlinien, Vorlagen und Musterbeispielen erarbeitet. Bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen sind immer auch die Auswertungen der letzten Mitarbeitergespräche (Leistungsauftrag, Leistungsbeurteilung, Fördermassnahmen) beizuziehen.

*Welcher Wert wird dem Arbeitszeugnis bei der Personalselektion zugemessen?*

Die erste Grobselektion machen wir aufgrund des Anforderungsprofils. Dabei spielen die Zeugnisse eine ganz wichtige Rolle: Sie müssen sehr aufmerksam gelesen werden und liefern grundsätzlich die Kriterien für das JA oder das NEIN zu einem Bewerber. Ebenso wichtig für die Grobselektion sind für uns das Motivationsschreiben und der lückenlose Lebenslauf. Die Unklarheiten aus den Zeugnissen klären wir mittels Referenzauskünften, sofern wir das Einverständnis bekommen.

*Kommt es vor, dass austretende Angestellte mit dem Schlusszeugnis nicht einverstanden sind und Änderungen verlangen?* Wir empfehlen den direkten Vorgesetzten, den Mitarbeitenden eine Woche vor dem letzten Arbeitstag einen Zeugnisenwurf auszuhändigen, zu dem sie Stellung nehmen können. Wir machen gute Erfahrungen damit, weil sich die Mitarbeitenden so ohne Druck äussern können. Wenn nötig, werde ich für ein klärendes Gespräch beigezogen. (sg)



## Tipp in eigener Sache

### Die neue Dienstleistung der Infostelle Frau+Arbeit

Gehören Sie zu den Arbeitgeberinnen oder Personalverantwortlichen, die das Schreiben von Arbeitszeugnissen anspruchsvoll und aufwändig finden? Tatsächlich ist das Verfassen eines den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Zeugnisses oft nicht einfach und wirft Fragen auf. Wenn Sie zu wenig Zeit und Kapazität haben für die Erstellung Ihrer Arbeitszeugnisse oder sich daran die Zähne ausbeissen, überlassen Sie die Arbeit uns: Als Fachstelle für Arbeits- und Gleichstellungsrecht sind wir Expertinnen in Sachen Arbeitszeugnisse. Wir haben eine breite Erfahrung im Verfassen und Interpretieren von Arbeitszeugnissen und unser Wissen ist immer auf dem neusten Stand. Anhand Ihrer Angaben und Unterlagen und in gegenseitiger Rücksprache stellen wir für Ihre Mitarbeitenden ein Arbeitszeugnis aus, das den gesetzlichen Anforderungen formal und inhaltlich entspricht und zur Zufriedenheit beider Parteien ausfällt.

### Was wir bieten:

Erfahrung und Kompetenz, Sicherheit im Formulieren und im Interpretieren, neuste Kenntnisse in der Gerichtspraxis, Branchenkenntnisse

### Was wir kosten:

Kosten gemäss Aufwand Fr. 110.– pro Stunde

### Kontakt:

Sie erreichen uns unter der Telefonnummer 071 626 58 48 oder per Mail ([info@frauundarbeit.ch](mailto:info@frauundarbeit.ch))

## Heiteres Beruferaten

**Um welchen Beruf handelt es sich beim folgenden Zwischenzeugnis?**

Frau Petra Maria Muster, geb. am 23. April 1970, von Baden/AG, ist seit dem 18. August 1995 erfolgreich in unserem Familienunternehmen tätig.

Frau Musters Hauptaufgaben sind

- die Organisation und Abwicklung der Tagesgeschäfte
- die Lagerbewirtschaftung (inkl. Einkauf und Entsorgung)
- die Planung und Zubereitung der Mahlzeiten
- die Pflege und Instandhaltung der Infrastruktur
- die Betreuung, Unterstützung und Förderung des Firmennachwuchses
- die Beziehungspflege, Kommunikation und Vernetzung
- die Abrechnung und Verbuchung sämtlicher Einnahmen und Ausgaben

Frau Muster ist eine hochqualifizierte und kompetente Fachfrau, die ihr komplexes Aufgabengebiet mit maximalem Einsatz und Engagement wahrnimmt. Die Organisation des vielseitigen Aufgabengebiets verlangt von ihr ein flexibles Zeitmanagement und die Fähigkeit, Prioritäten zu set-



zen. Frau Muster kommt ihren anspruchsvollen Aufgaben mit Ausdauer, Aufmerksamkeit und Verantwortungsgefühl nach. Neue Aufgaben packt sie mit Offenheit und Neugier an. Frau Muster arbeitet im Teilpensum für einen anderen Arbeitgeber und versteht es dank ihrer vorausschauenden Arbeitsweise, beide Tätigkeiten und die je unterschiedlichen Anforderungen miteinander zu vereinbaren.

Die gesunde körperliche und geistige Entwicklung des Juniorenachwuchses ist Frau Muster ein besonderes Anliegen, für das sie teilweise auch ihre Freizeit opfert. Sportliche und kulturelle Aktivitäten stehen im Vordergrund, doch genau so viel Wert legt Frau Muster auf freies Spiel und die aktive, altersgemässe Mithilfe bei der Erfüllung ihrer täglichen oder wöchentlichen Pflichten. Sie stellt dafür Regeln, Verhaltens- und Hygienevorschriften auf, deren Einhaltung sie verlangt und überprüft. Es finden regelmässig Gespräche statt. Frau Muster erarbeitete auf eigene Initiative ein praxistaugliches Bonus-/Malusmodell für die Auszahlung der monatlichen Saläre.

Frau Muster eignet sich den theoretischen Hintergrund für die praktische Arbeit mehrheitlich selbständig an. Sie vertieft ihr Wissen und ihre beruflichen Kompetenzen laufend, indem sie Fachliteratur konsultiert, Kurse und Weiterbildungen besucht und den informellen Austausch mit anderen Fachfrauen pflegt. Frau Musters gesunder Menschenverstand, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und der wertschätzende Umgang mit den eigenen Ressourcen sind eine ideale Grundlage für Frau Musters weiteren beruflichen Werdegang. Wir attestieren ihr durchaus Führungsqualitäten.

Wir danken Frau Muster für ihren langjährigen Einsatz und die geleistete Arbeit und hoffen, dass sie unserem Unternehmen noch lange treu bleiben wird. (sg)

Familie TreuWerk GmbH

## frauen zentrale thurgau

Gemeinsam mit der Infostelle Frau+Arbeit plant die Frauenzentrale Thurgau ab November 2009 eine neue Veranstaltungsreihe. Sie heisst «Wein, Weib und ...», findet jeden ersten Dienstag im Monat im Weinkeller Felsenburg in Weinfelden statt und richtet sich an interessierte Frauen und Männer. Im Zentrum soll der gegenseitige Austausch stehen – bei einem Glas Wein oder Limonade, mit einem Schälchen Suppe oder einem anderen kleinen Snack. Jeden Abend wird ein kurzer inhaltlicher Input zu folgenden Themen angeboten: Politik, Recht, Humor, Technik, Kunst, Familie, Beruf, Küche, Gesang, Philosophie und Geld. Wir freuen uns auf angeregte und anregende Gesprächsabende.

Die Homepage der Frauenzentrale ([www.frauenzentrale-tg.ch](http://www.frauenzentrale-tg.ch)) hat sich dem neuen Logo angepasst und erscheint in neuem Kleid. Werfen Sie einen Blick darauf... Wir weisen darin auch auf das viel versprechende Projekt «2020 – der weibliche Blick auf die Zukunft» von alliance F hin.



### Impressum

**Herausgeberin** Infostelle Frau+Arbeit  
Frauenfelderstrasse 4  
8570 Weinfelden

T 071 626 58 48, F 071 626 58 49  
[info@frauundarbeit.ch](mailto:info@frauundarbeit.ch)  
[www.frauundarbeit.ch](http://www.frauundarbeit.ch)

**Redaktion** Silvia Gysi (sg), Antonella Bizzini (ab)  
Verena Wüthrich-Peter (vw)

**Fotos** Silvia Gysi

**Satz und Druck** Genius Media AG, 8500 Frauenfeld

Das Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt die Infostelle Frau+Arbeit im Rahmen der Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.