



Ein Leitfaden zur Erstellung von Arbeitszeugnissen

Gültig ab 1. Dezember 2015

Mitarbeitende dürfen **jederzeit** (auch nach wenigen Wochen) ein Zeugnis in der **am Arbeitsort üblichen Sprache** verlangen. Dies kann entweder ein Zwischen- oder – beim Austritt – ein Schlusszeugnis sein. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, statt einem Arbeitszeugnis lediglich eine Arbeitsbestätigung zu verlangen.

Mitarbeitende können aber auch **beides verlangen**.

Ein Zwischenzeugnis wird während der Anstellungsdauer und in der Regel auf Wunsch der Mitarbeitenden **innerhalb einer Frist von 2–3 Wochen** durch den Arbeitgeber ausgestellt (empfohlen bei einem **Vorgesetztenwechsel**). Zwischenzeugnisse sind in der Gegenwartsform zu verfassen, Schlusszeugnisse hingegen in der Vergangenheitsform. Es empfiehlt sich, das Zeugnis schon einige Tage vor dem letzten Arbeitstag abzugeben, damit allfällige Unklarheiten besprochen und geklärt werden können. Spätestens **am letzten Arbeitstag** wird das Schlusszeugnis den austretenden Mitarbeitenden **ungefaltet** übergeben.

Der Inhalt des Arbeitszeugnisses soll die Leistungen der Mitarbeitenden **sprachlich korrekt** wiedergeben. Die Grundlage zur Leistungsbeurteilung bilden die Mitarbeitergespräche (MAG) der Vorjahre. Zu beachten gilt, dass sich die Beurteilung im Zeugnis mit den Qualifikationen aus den Vorjahren deckt. Das Zeugnis ist nicht nur ein Leistungsausweis der Mitarbeitenden und für deren berufliches Fortkommen von Bedeutung, sondern es stellt auch eine Visitenkarte des Arbeitgebers dar. Ein Zeugnis sollte **nicht mehr als zwei Seiten** umfassen. Die Arbeitsbestätigung enthält nur Aussagen über die Dauer der Anstellung sowie die ausgeübte Tätigkeit oder Funktion. Leistungen und Verhalten werden darin nicht aufgeführt. Der Aufbau eines Zeugnisses muss zwingend eingehalten werden. Die Formulierung hat den Prinzipien von **Wahrheit, Wohlwollen, Vollständigkeit und Klarheit zu genügen**. Die ernstgenommene Zeugnisspflicht ist für den Arbeitgeber eine herausfordernde Aufgabe. Dieser Leitfaden unterstützt die Verantwortlichen bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen.

Hinweis: Seit 2016 steht den Organisationseinheiten ein Online-Tool zur Zeugniserstellung zur Verfügung. Für weitere Informationen zum Zeugnis Management System (ZMS) vergleichen Sie die Infobox auf der letzten Seite dieses Leitfadens.

AUFBAU EINES ARBEITSZEUGNISSES

Überschrift – Zwischenzeugnis
– Schlusszeugnis

Angaben zur Person und Zeitraum der Beschäftigung – Name
– Vorname
– Geburtsdatum
– Heimatort oder Geburtsort (bei ausländischen Personen: Herkunftsland)
– Anstellungsdauer
– Beschäftigungsgrad

Beispiel:

Frau Monika Muster, geb. 11. November 1960, von Heimatort BE arbeitete vom 1. August 1997 bis zum 31. August 2010 beim Amt xy in einem vollzeitlichen Arbeitsverhältnis.

Funktion und Aufgabengebiete (siehe Stellenbeschreibung) – Funktion(en) des Mitarbeiters gemäss Stellenbeschreibung, vollständige Aufzählung der wichtigsten Aufgaben
– Einzelne Projekte sind zu nennen, sofern der Mitarbeitende aktiv mitgewirkt hat
– Allfällige Funktionsänderungen
– Beförderungen/Karriereschritte

Beispiele:

Per 1. Mai 2000 wechselte Frau Muster innerhalb dem Amt xy in die Abteilung z, wo sie fünf Jahre später zur Stellvertreterin x ernannt wurde. Am 1. Mai 2008 wurde sie zur ... befördert. In ihrer Funktion als ... übte sie insbesondere folgende Tätigkeiten aus:

Aufgrund ihrer Leistungen haben wir Frau Muster ab 1. Januar 2000 zur ... ernannt und ihr die Leitung in ... übertragen.

Ihr Aufgabengebiet umfasste sämtliche beim Amt xy anfallenden Aufgaben wie ...

Leistung (siehe auch MAG/Kompetenzmodell)

Die Leistungsbeurteilung muss messbar formuliert werden. Fachwissen, Qualität, Quantität und Effizienz können dabei besonders hervorgehoben werden, damit sich ein zukünftiger Arbeitgeber ein zuverlässiges Bild machen kann.

Fachwissen:

Hier erfolgt die Darstellung des mitgebrachten und des während der Anstellungsdauer durch Lernprozesse, Erfahrung, Aus- und Weiterbildung neu erworbenen Fachwissens (z. B. Sprachkenntnisse, Computerkenntnisse).

Beispiele:

Frau Muster verfügt über ein fundiertes Fachwissen (Gegenwartsformulierung verwenden!).

Frau Muster verstand es, durch ihr enormes/fundiertes Fachwissen ...

Aufgrund ihres guten ... Fachwissens und ihrer breit angelegten Branchenerfahrung war sie ihrer Arbeit stets in jeder Hinsicht gewachsen.

Durch ihre periodische Weiterbildung vertiefte und erweiterte Frau Muster ihre beruflichen Kompetenzen laufend. Insbesondere erwarb sie sich durch die Ausbildung zur ... zusätzliche Qualifikationen.

**Leistung
(siehe auch MAG/
Kompetenzmodell)**

Qualität, Quantität und Effizienz (siehe Kompetenzmodell)

- Arbeitsmotivation
- Identifikation mit dem Arbeitgeber, Vertrauenswürdigkeit
- Arbeitsbefähigung, Belastbarkeit
- Arbeitsweise
- Arbeitserfolg
- Führungsqualitäten, Führungsverhalten
- Besondere Erfolge
- Zusammenfassende Leistungsbeurteilung

Beispiel:

Wir lernten Frau Muster als pflichtbewusste und einsatzfreudige Mitarbeiterin kennen und schätzen. Sie führte alle Aufgaben mit Interesse und Engagement aus und realisierte mit grossem persönlichen Einsatz beharrlich die gesteckten Ziele. Die vielfältigen Anforderungen bewältigte sie auch bei starkem Arbeitsanfall stets gut. Sie arbeitete rasch und zuverlässig und verstand es ausgezeichnet, ihr Team zur Arbeit zu motivieren. Auch ihre Arbeitsergebnisse waren immer kreativ, konzeptionell durchdacht und von ausgezeichneter Qualität. Besonders betonen möchten wir, dass Frau Muster massgeblich dazu beigetragen hat, ... Mit ihren guten Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden.

Was ist eine messbar formulierte Leistungsqualifikation?

Aus einer messbar formulierten Leistungsqualifikation geht hervor, wie der Arbeitgeber mit den erbrachten Leistungen zufrieden war und wo er allenfalls weniger zufrieden war.

Messbare Formulierung: «Frau Muster erbrachte sehr gute Leistungen.»

Aus einer solchen Aussage geht hervor, dass der Arbeitgeber zur erbrachten Leistung positiv Stellung nimmt und damit seine Wertschätzung ausdrückt.

Nicht messbare Formulierung: «Frau Muster war immer sehr engagiert und hatte viele gute Ideen.» Engagiert arbeiten und gute Ideen haben bedeutet noch nicht, dass der Arbeitgeber mit den Leistungen zufrieden war. Die obige Aussage ist dann in Ordnung, wenn noch eine messbare Formulierung zur erbrachten Leistung nachgeschoben wird.

**Verhalten
(siehe auch MAG/
Kompetenzmodell)**

Das Verhalten muss gegenüber **allen Beteiligten** beurteilt werden.

Angesprochen werden:

- Vorgesetzte
- Mitarbeitende
- Dritte (Bürger, Kundinnen, Geschäftspartner etc.)

Es findet eine persönliche Qualifikation hinsichtlich des gezeigten Verhaltens statt. Eine Bewertung des Charakters ist nicht statthaft.

Beispiel:

Auch in persönlicher Hinsicht kann Frau Muster ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt werden. Sie war sowohl bei Vorgesetzten als auch bei ihren Mitarbeitenden und Geschäftspartnern aufgrund ihres offenen und ausgeglichenen Verhaltens/Auftretens geachtet und beliebt. Sie war jederzeit zuvorkommend und freundlich.

**Verhalten
(siehe auch MAG/
Kompetenzmodell)**

Was ist eine messbare Verhaltensqualifikation?

Aus einer messbar formulierten Verhaltensqualifikation geht hervor, wie der Arbeitgeber mit dem Verhalten zufrieden war. Folgender Satz sollte **nicht** verwendet werden, weil er zu stark an die verpönten Codierungen erinnert: «Wir waren mit dem Verhalten zufrieden.» (siehe «Formulierungen; Codierung»).

Das oben zitierte Beispiel zeigt auf, dass der Arbeitgeber seine Wertschätzung durchaus ohne den Ausdruck «sehr zufrieden/beste Zufriedenheit» ausdrücken kann. Wichtig ist, dass eine klar geäußerte Wertschätzung erfolgt. Sollte diese nicht immer vorhanden gewesen sein, ist auch hier wesentlich, dass die Brückentechnik angewendet wird und die negative Wertung moderat ausgedrückt wird (siehe «Formulierungen; Brückentechnik»).

Austrittsgrund

Es muss im Zeugnis nicht erwähnt werden, wer aus welchem Grund das Arbeitsverhältnis beendet hat; es sei denn, es trägt zur Klarheit bei. Vor allem wenn Mitarbeitende selber gekündigt haben oder unverschuldet entlassen wurden (z. B. aus wirtschaftlichen Gründen), besteht ein Interesse, dass dies erwähnt wird.

Beispiele:

*Frau Muster verlässt unser Amt, da sie Familiennachwuchs erwartet.
Wir bedauern ihren Austritt sehr.*

Frau Muster verlässt unser Amt auf eigenen Wunsch, um sich einer neuen Herausforderung zu stellen.

Das Arbeitsverhältnis endete am .../wurde am ... aufgelöst (bei Kündigung durch Arbeitgeber).

Schlussatz

Ein Schlussatz ist nicht unbedingt notwendig. Er trägt jedoch zur Klarheit eines vorbildlich ausgestellten Zeugnisses bei und ist daher wünschenswert.

Beispiele:

Wir danken Frau Muster für ihre geleistete Arbeit und die gute Zusammenarbeit und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Wir wünschen Frau Muster für ihre private und berufliche Zukunft alles Gute und würden sie jederzeit wieder bei uns anstellen.

**Datum und
Unterschrift**

Das Arbeitszeugnis ist zwingend mit einem Datum zu versehen. Massgebendes Datum ist der Zeitpunkt der Ausstellung bzw. Unterzeichnung, in der Regel der letzte Tag des Arbeitsverhältnisses. Eine Vor- oder Rückdatierung ist zu unterlassen.

Das Arbeitszeugnis sollte von der direkt vorgesetzten oder von der gesamtverantwortlichen Person (z. B. Amtsvorsteher/in, Direktor/in) sowie von der HR-verantwortlichen Person unterzeichnet werden. Die Unterschrift einer hierarchisch tiefer oder gleich gestellten Person schmälert den Wert und die Aussagekraft des Arbeitszeugnisses.

VIER GRUNDSÄTZE

Wahrheit

Das wahrheitsgetreue Zeugnis muss den Tatsachen entsprechen. Es beurteilt objektiv und fair. Es dürfen keine Annahmen oder Behauptungen im Text enthalten sein.

Vom Arbeitgeber als negativ eingestufte Leistungen und/oder Verhaltensweisen werden im Zeugnis erwähnt, soweit sie **charakteristisch, arbeitsbezogen und relevant sind, vorbesprochen** wurden und anhand der Leistungsbeurteilungen und Qualifikationsgespräche belegt werden können (mehr unter «Schwierige Themen»).

Die Wahrheitspflicht geht dem Grundsatz des Wohlwollens vor. Der Arbeitgeber muss Fakten erwähnen, die einen möglichen Schaden des künftigen Arbeitgebers verhindern helfen. Unterlässt der Arbeitgeber dies, kann das zu einer möglichen Schadenersatzklage gegen ihn führen.

Mitarbeitende haben Anspruch auf ein wahres, nicht auf ein gutes Zeugnis.

Wohlwollen

Das berufliche Fortkommen darf nicht unnötig erschwert werden.

Das Arbeitszeugnis ist eine Urkunde und damit für die Mitarbeitenden wichtig.

Allfällig negative Punkte, die erwähnt werden müssen, sind in einer angemessenen Form zu formulieren (Signifikanz/Brückentechnik, siehe «Formulierungen; Brückentechnik»).

Die **gesamte Dauer** und nicht nur eine gewisse Phase des Arbeitsverhältnisses muss im Zeugnis beurteilt werden (gilt auch für Zwischenzeugnisse).

Vollständigkeit und Einheitlichkeit

Im Arbeitszeugnis nimmt der Arbeitgeber Stellung zum dem/der Mitarbeitenden. Es hat zwingend die unter «Aufbau eines Arbeitszeugnisses» erwähnten Stichworte zu enthalten.

Im Zeugnis muss alles erwähnt werden, was **wesentlich** ist. In einem Schlusszeugnis **wird nicht auf die vorher ausgestellten Zwischenzeugnisse verwiesen**. Es verletzt aus juristischer Sicht die gebotene Einheitlichkeit. Die verschiedenen Einschätzungen aus den Zwischenzeugnissen werden im Schlusszeugnis zusammenfassend festgehalten.

Ein qualifiziertes Schweigen (Auslassung – was nicht im Zeugnis drin steht, war nicht gut) gilt als Codierung und ist nicht zulässig (siehe «Formulierungen; Codierung»).

Individualität und Klarheit

Ein Arbeitszeugnis muss individuell erstellt werden. Im Arbeitszeugnis nimmt der Arbeitgeber Stellung zur erbrachten Leistung und zum Verhalten seiner Mitarbeitenden. Ein klares Arbeitszeugnis verzichtet auf versteckte Botschaften. Die Mitarbeitenden haben Anspruch auf ein sauberes, grammatikalisch einwandfrei formuliertes Zeugnis. Unklare, lückenhafte oder zweideutige Formulierungen widersprechen dem Grundsatz der Klarheit, daher:

- keine Codierung (siehe «Formulierungen; Codierung»)
- keine zweideutigen Aussagen
- kein Spielraum für falsche Interpretationen

ERWÄHNEN VON NEGATIVEN TATSACHEN/ SIGNIFIKANZ

Negative Tatsachen müssen für das Arbeitsverhältnis signifikant und vorher schriftlich festgehalten worden sein und das Arbeitsverhältnis stark belastet haben. Verhaltensweisen mit nachfolgender unmittelbarer Entlassung gelten ebenfalls als signifikant (z. B. Diebstahl, sexuelle Belästigung, siehe «Schwierige Themen»).

Vorbesprochen und belegbar

Das Arbeitszeugnis soll keine Überraschungen enthalten. Negatives muss in Mitarbeiterbeurteilungen (MAG) evtl. auch Vereinbarungen, Standortbestimmungen etc. mit den Betroffenen besprochen und schriftlich abgelegt worden sein. Das Arbeitszeugnis ist im Grunde lediglich eine Zusammenfassung aller geführten Personalgespräche.

Charakteristisch

Kommt eine Buchhalterin, die oft Überstunden leisten muss, ab und an zu spät zur Arbeit, wirkt sich dieses Verhalten kaum auf die Qualität ihrer Arbeit aus. Somit ist dies kein Punkt, der in einem Arbeitszeugnis erwähnenswert ist.

Anders sieht es bei einem Lokomotivführer aus. Kommt dieser zu spät, wirkt sich das auf den Zugsverkehr aus und hat Konsequenzen mit zum Teil gravierenden Folgen. Pünktlichkeit gehört zu einem charakteristischen Merkmal dieser Tätigkeit.

Kaum charakteristisch für das Arbeitsverhältnis ist ein einmaliger heftiger Streit zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Ein solcher Vorfall gehört nicht ins Zeugnis. Anders sieht es bei einem Angriff auf Leib und Leben aus, der zu einer fristlosen Entlassung geführt hat.

Arbeitsbezogen

Familiäre oder persönliche Probleme, d. h. private Angelegenheiten gehören in der Regel **nicht** in ein Arbeitszeugnis (siehe «Schwierige Themen»). Ausnahmen sind:

- ausserdienstliche Straftaten (siehe «Schwierige Themen»)
- gesundheitliche Einschränkungen (siehe «Schwierige Themen; längere Arbeitsunterbrüche»)

Relevant

Negative Punkte sind dann aufzuführen, wenn sie für die Würdigung des Gesamtbildes der Mitarbeitenden signifikant sind.

Beispiele:

- *sich wiederholende und belegte schlechte Qualifikationen*
- *gesundheitliche Probleme oder gesundheitliche Auswirkungen (wie Trunkenheit, siehe «Schwierige Themen»)*
- *Teamunfähigkeit und Streitsüchtigkeit*
- *wiederholte Belästigung von Mitarbeitenden*
- *wiederholte Missachtung von Weisungen der Vorgesetzten*
- *grundsätzlich unzuverlässige Arbeitsweise*
- *strafrechtlich relevante Fälle (siehe «Schwierige Themen»)*
- *wiederholtes, die Entlassung auslösendes negatives Verhalten am Arbeitsplatz*

nicht zu erwähnen sind:

- *Details aus dem Privatleben, sofern sie nichts mit dem Anstellungsverhältnis zu tun haben*
- *Urlaubs-, Krankheits- und Fehltage, solange sie kein signifikantes Ausmass angenommen haben*
- *Gehalt/Lohn*
- *gerichtliche Auseinandersetzungen*

SCHWIERIGE THEMEN

Kündigung durch den Arbeitgeber (Kündigungsgrund, Freistellung)

In der Regel wird der **Kündigungsgrund** bei einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber **nicht erwähnt** (siehe «Aufbau eines Arbeitszeugnisses»). Grundsätzlich soll im Zeugnis nicht ersichtlich sein, dass ein Mitarbeiter gehen musste. Es kann jedoch auch sinnvoll sein und zur Klarheit beitragen, den Kündigungsgrund zu erwähnen.

Gesundheitliche Leiden, die den Verbleib eines Mitarbeiters in seiner bisherigen Funktion verunmöglichen und Grund für eine Kündigung sein können, dürfen erwähnt werden (z. B. Bäcker mit Mehlallergie). Vorausgesetzt wird allerdings, dass bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses die gesundheitlichen Einschränkungen stets noch vorliegen. Dies geht aus einer Entscheidung des Zürcher Arbeitsgerichts aus dem Jahr 2003 hervor. Die Formulierung lautete in diesem Fall: «Herr X verlässt uns infolge gesundheitlicher Einschränkungen». Wer das Arbeitsverhältnis beendete, wird hier nicht erwähnt. Nicht erlaubt ist es zudem, medizinische Diagnosen zu stellen (z. B. Alkoholprobleme). Bei medizinischen Problemen empfiehlt sich deshalb grundsätzlich der generelle Hinweis auf «gesundheitliche Probleme» oder besser noch «gesundheitliche Auswirkungen».

Im Fall einer (fristlosen) Entlassung durch den Arbeitgeber wegen einer **Straftat**, ist der Kündigungsgrund im Zeugnis aufzuführen, wenn es zur **Würdigung des Gesamtbildes** des Mitarbeiters beiträgt.

Beispiel:

Das Arbeitsverhältnis wurde wegen Vermögensdelikten beendet.

Noch besser wäre es, wenn der entsprechende Ablauf in einer verständlichen Sprache beschrieben würde, um allfälligen Spekulationen den Boden zu entziehen.

Wichtig: Blosser Behauptungen, Annahmen oder auch Verdachtsmomente genügen nicht für einen entsprechenden Zeugnisvermerk. Im Zweifelsfall ist der Hinweis auf ein Delikt nur nach erfolgter gerichtlicher Verurteilung ins Arbeitszeugnis aufzunehmen.

Der Arbeitgeber kann die im gekündigten Arbeitsverhältnis stehende Person freistellen. **Eine Freistellung** darf im Zeugnis jedoch nicht erwähnt werden, da sie weder leistungs- noch verhaltensrelevant ist. Sollte die Freistellung aufgrund eines verhalten- und leistungsrelevanten Sachverhaltes angeordnet worden sein, so ist dies bei der Qualifikation von Leistung und Verhalten zu berücksichtigen und nicht mittels Erwähnung der Freistellung.

Längere Arbeitsunterbrüche (z. B. Krankheit, Sucht)

Gemäss neuster Bundesgerichtssprechung gehören **längere Arbeitsunterbrüche (ausgenommen Freistellungen)**, ob freiwillig oder nicht, ins Arbeitszeugnis (Urteil 4A_187/2010). Allerdings ist die Länge der Krankheit allein nicht entscheidend, vielmehr das **Verhältnis zwischen Anstellungs- und Krankheitsdauer**. Im Urteil 4A_187/2010 hatte ein Mitarbeiter gut drei Jahre in einem Unternehmen gearbeitet und war danach bis zum Schluss fast eineinhalb Jahre arbeitsunfähig. Die Krankheit dauerte also verhältnismässig lange (Signifikanz). Würde dies im Zeugnis nicht erwähnt, könnte ein künftiger Arbeitgeber einen falschen Eindruck über die **berufliche Erfahrung** des Mitarbeiters bekommen. Im Zeugnis des entlassenen Mitarbeiters war schliesslich vermerkt, dass er seine Funktion ab August 2007 wegen gesundheitlicher Probleme «nicht mehr wahrnehmen konnte». Wäre derselbe Mitarbeiter vor der Krankheit bereits zehn Jahre lang in seiner Funktion tätig gewesen, dann hätte die Arbeitsunfähigkeit die berufliche Erfahrung nicht wesentlich beeinträchtigt. Eine Erwähnung im Zeugnis wäre dann kaum gerechtfertigt.

Längere Arbeitsunterbrüche (z. B. Krankheit, Sucht)

Beispiel bei längerem Arbeitsunterbruch:

Frau Muster konnte ihre Funktion ab ... wegen gesundheitlicher Einschränkungen nicht mehr wahrnehmen.

Wenn ein Mitarbeiter an Migräne leidet und deswegen regelmässig der Arbeit fernbleiben muss, darf diese Diagnose nicht in seinem Zeugnis zu lesen sein. Übliche krankheitsbedingte Abwesenheiten, auch wenn diese einige Wochen im Jahr ausmachen, gehören zum unternehmerischen Risiko (Signifikanz).

Ausserdienstliche Ereignisse

Ausserdienstliche Ereignisse gehören nicht ins Arbeitszeugnis. Es sind allein Angaben aufzunehmen, die eine **Relevanz bezüglich der ausgeführten Arbeit** aufweisen, nicht jedoch solche, die ohne Einfluss auf die berufliche Tätigkeit sind.

Ausnahmen dürfen dort gemacht werden, wo etwa ein ausserdienstliches Ereignis in engem Zusammenhang zum Arbeitsplatz steht und/oder sich auf diesen **unmittelbar störend** ausgewirkt hat oder sogar Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses bildete. Zu beachten sind Vorgaben des Datenschutzes, das Amtsgeheimnis und die Unschuldsvermutung.

Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung sollte dann im Arbeitszeugnis der belästigenden Person erwähnt werden, wenn die sexuelle Belästigung den Entlassungsgrund darstellte und wenn durch die Nichterwähnung später eine Schadenersatzverpflichtung entstehen könnte. Die sexuelle Belästigung ist eine schwerwiegende Verfehlung im persönlichen Verhalten. Sie untersteht bei der Formulierung von Arbeitszeugnissen ähnlichen Kriterien wie das Suchtverhalten oder strafrechtlich relevante Fälle (Beispiel siehe «Schwierige Themen; Strafrechtlich relevante Fälle»). Vorsicht ist also bei der Deklaration geboten.

Beispiel:

Bei einmaligem Vorfall, welcher nicht ganz unumstritten ist aber strafrechtlich verurteilt wurde:

Ihr Verhalten war, mit Ausnahme eines Vorfalls, welcher strafrechtlich verurteilt wurde, stets korrekt.

Bei ordentlicher Kündigung:

Das Anstellungsverhältnis wurde beendet,

... nachdem Frau Muster wegen schwerwiegenden Verfehlungen im persönlichen Verhalten abgemahnt werden musste.

... weil Frau Muster die persönlichen Grenzen ihrer Arbeitskollegen im zwischenmenschlichen Bereich nicht respektierte.

... weil Frau Muster mit ihrem Verhalten gegenüber (bspw. ihren Arbeitskollegen) das Arbeitsklima nachhaltig störte.

Bei fristloser Kündigung:

Das Arbeitsverhältnis wurde wegen wiederholter sexueller Belästigung durch Frau Muster gegenüber (bspw. ihren Mitarbeitenden) beendet.

Strafrechtlich relevante Fälle

Handelt es sich um einen **strafrechtlich relevanten Fall**, überspringt dieser die Hürde des Wohlwollens und sollte oder muss sogar erwähnt werden. Das gilt vor allem dann, wenn ein Mitarbeiter wegen eines schweren Vorfalls fristlos entlassen wurde.

Zurückhaltung ist allerdings angebracht, falls die Sache strittig ist und der Mitarbeiter (noch) nicht rechtskräftig verurteilt wurde. Blosser Behauptungen, Annahmen oder auch Verdachtsmomente genügen noch nicht für einen entsprechenden Zeugnisvermerk. Ein entsprechender Verhaltenshinweis kann hier zur Lösung beitragen. Besonders zu beachten gilt, dass sich der Mitarbeiter auf dem Stellenmarkt kongruent zum Arbeitszeugnis verhalten muss und auch ein potenzieller neuer Arbeitgeber sorgfältig selektionieren sollte. Der selektionierende Arbeitgeber wird durch ein vorliegendes Arbeitszeugnis nicht von der Nachfragepflicht befreit. Darum ist es ratsam, moderat formulierte Hinweise anzubringen, auch wenn noch keine rechtskräftige Verurteilung vorliegt.

Beispiel:

Die über Jahre sehr gute Zusammenarbeit wurde durch einen einmaligen Zwischenfall so beeinträchtigt (erschüttert), dass wir das Arbeitsverhältnis auflösen mussten. Wir bedauern diese Entwicklung ausserordentlich, danken Frau Muster für ihre sonst hervorragende Zusammenarbeit und wünschen ihr für ihre Zukunft alles Gute.

Straftaten, die **ausserdienstlich** begangen wurden, dürfen im Arbeitszeugnis nur erwähnt werden, wenn sie für die Beurteilung der Leistungen und des dienstlichen Verhaltens von wesentlicher Bedeutung sind bzw. die Befähigung des Mitarbeiters betreffen. Es ist angebracht, vorab die Notwendigkeit der Erwähnung zu prüfen. Folgende Kriterien können bei der Abwägung hilfreich sein:

- Es handelt sich um eine schwerwiegende Straftat (nicht etwa um eine einfache Körperverletzung oder «Schwarzfahren»).
- Das private Verhalten des Mitarbeiters hat auch negative Auswirkungen für den Arbeitgeber (z. B. Rufschädigung – vor allem bei Mitarbeitenden, die in der Öffentlichkeit ihren Betrieb repräsentieren).
- Es besteht Wiederholungsgefahr.
- Das ausserdienstliche strafrechtlich relevante Verhalten ist Grund für eine Kündigung.

Achtung: Hinsichtlich einer laufenden Strafuntersuchung wegen Verdachts auf eine arbeitsrechtlich wesentliche Straftat kann nicht mit der Zeugniserteilung zugewartet werden, bis der Sachverhalt abgeklärt ist (siehe «Formulierungen; Brückentechnik»).

FORMULIERUNGEN

Codierung

Codierungen und Floskeln sollten vermieden werden! Unklare, mehrdeutige Formulierungen sind nicht gestattet. Zu diesen Formulierungen gehören etwa:

- Sie hat zufriedenstellend/so gut wie möglich gearbeitet
- Mit ihren Leistungen waren wir zufrieden
- Sie war bemüht ...
- Sie tat ihr Möglichstes ...
- Sie arbeitete gemäss ihren Fähigkeiten.

Killerwörter

So genannte **Killerwörter** sollten im Arbeitszeugnis nicht verwendet werden:

- Aber
- Trotz
- Schade
- Unglücklicherweise
- Schwierigkeiten
- Fehler
- Flüchtigkeitsfehler
- Schuld
- Problem
- Massnahmen
- Ihre/seine Art (Persönlichkeit, Charakteristik)

All diese Ausdrücke wirken auf jeden Fall negativ und belastend.

**Brückentechnik
(siehe Arbeits-
zeugnisse – wahr,
klar und fair,
Peter Häusermann,
Seiten 27–32)**

Die sprachliche Brückentechnik kann hilfreich sein beim Verfassen schwieriger Arbeitszeugnisse, in welchen auf signifikant negative Punkte (ungenügende Leistungen oder schlechtes Benehmen) verwiesen werden muss.

Ziel der Technik ist es, Negativpunkte in einer **moderaten Sprache** klar und eindeutig anzusprechen. Dabei wird in erster Linie bewusst auf positive Qualitätsmerkmale verwiesen. Das Negative wird sozusagen eingebettet in positive Erkenntnisse. Dies ergibt folgende Struktur: **(+), (-), (+)**.

Beispiel:

(+) Wir haben Frau Muster als pflichtbewusste und einsatzfreudige Mitarbeiterin kennen- und schätzen gelernt. Sie arbeitete rasch und zuverlässig. Ihre Arbeitsleistungen waren im Grossen und Ganzen sehr gut.

*(-) **Manchmal hätten wir uns gewünscht, dass es Frau Muster vermehrt gelungen wäre, auch der hohen Erwartungshaltung unserer französisch sprechenden Kundschaft noch besser zu entsprechen.** (+) Die von Frau Muster eingeleiteten Ausbildungsmassnahmen und ihre Entscheidung, sich neu zu orientieren, stimmen uns zuversichtlich, dass sie dieses Ziel erreichen wird.*

Füllwörter wie «noch, noch nicht, nicht immer, nicht ganz, noch nicht immer, manchmal, hin und wieder, öfter, gelegentlich, vielleicht, im Grossen und Ganzen» sind hierbei sehr hilfreich, denn kurze, knapp formulierte Sätze haben eine verstärkende negative Wirkung beim Lesen.

Beispiele:

Frau Muster beherrschte ihren Arbeitsbereich gut. Sie zeichnete sich durch ihre genaue Arbeitsweise aus. Ihre Gewissenhaftigkeit hinderte sie aber zuweilen daran, den gesteckten Zeitrahmen einzuhalten. Da wir in unserem Betrieb vor allem auf rasches Arbeiten angewiesen sind, waren wir daher mit ihren Leistungen nicht jederzeit zufrieden. Ihr hohes Engagement und Qualitätsbewusstsein ist aber für einen Betrieb, der auf hohe Präzision angewiesen ist, sehr wertvoll.

Frau Muster reagierte auf neue Aufgaben sensibel, erkannte das Wesentliche, behielt aber in Stresssituationen nicht immer die Übersicht. Sie war trotzdem sehr zuverlässig und erledigte ihre Aufgaben zügig, verantwortungs- und pflichtbewusst. Dabei beherrschte sie ihr Arbeitsgebiet. Sie arbeitete sicher und selbständig.

KONTAKT

Bei konkreten Fragen zur Erstellung eines Zeugnisses, wenden Sie sich an den Personaldienst Ihrer Organisationseinheit. Bei weitergehenden Fragen steht Ihnen die Ansprechstelle des Personalamts des Kantons Bern zur Verfügung.
www.be.ch/personal Rubrik Anstellungsbedingungen/Ansprechstelle

Vorschläge oder Beispiele bitte laufend einsenden an die Ansprechstelle im Personalamt info-asp@fin.be.ch

Vorliegender Leitfaden wurde massgeblich durch die Kantonspolizei Bern (pvnc) erstellt. Auf die Gesamtverwaltung adaptiert hat ihn das Personalamt des Kantons Bern in Zusammenarbeit mit HR-Verantwortlichen aus verschiedenen Ämtern sowie dem externen Zeugnisspezialisten, Herrn Peter Häusermann.

Zeugnis Management System (ZMS)

ZMS ist ein über PERSISKA laufendes Online-Tool, welches den Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen im Kanton Bern ermöglicht, schnell, einfach und korrekt Arbeitszeugnisse zu verfassen. Bei Fragen zum ZMS hilft der Fachsupport gerne weiter.
fachsupport.zms@fin.be.ch