



## Leitfaden zur Ausstellung von Arbeitszeugnissen

### Grundlagen

PHB SG: 21.2  
vom: 19.04.2012  
Ersetzt: -  
vom: -

## 1 Zweck

Das Arbeitszeugnis hat eine Doppelfunktion zu erfüllen. Einerseits soll es ein aussagekräftiges Bild über die berufliche Entwicklung geben, andererseits darf das Zeugnis das berufliche Fortkommen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters nicht behindern.

## 2 Das Wichtigste in Kürze

- Gemäss OR Art. 330a kann der Arbeitnehmer **jederzeit ein Zeugnis verlangen**, das sich über die Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über seine Leistungen und sein Verhalten ausspricht.
- Das Arbeitszeugnis muss klar als solches gekennzeichnet sein, der Arbeitgeber muss mit Firma oder Namen voll erscheinen, die Personalien des Arbeitnehmers sind vollständig zu bezeichnen und das Zeugnis muss das tatsächliche Ausstellungsdatum tragen.
- **Primär gilt**, die Aussagen über den Arbeitnehmer müssen **wahr sein** und erst an **zweiter Stelle kommt das Wohlwollen** (Wahrheit geht dem Grundsatz des Wohlwollens vor). Das Wohlwollen schränkt jedoch die Wahrheitspflicht etwas ein.
- Entgegen der häufig vertretenen Meinung gehören unter gewissen Umständen auch **negative Aussagen** in ein Arbeitszeugnis. Dies ist der Fall, wenn sie von wesentlicher Bedeutung im Hinblick auf **das gesamte Arbeitsverhältnis** stehen.
- Das Arbeitszeugnis hat eine klare Struktur und ist logisch aufgebaut. Es wird schriftlich, auf dem Briefpapier des Arbeitgebers, grammatikalisch korrekt und optisch ansprechend ausgestellt.
- Am Ende des Zeugnisses kann ein Gütesiegel angebracht werden, welches einem neuen Arbeitgeber signalisiert, dass das ausgestellte Zeugnis nicht entschlüsselt werden muss.

### 2.1 Grundlagen

Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann jederzeit vom Arbeitgeber ein Zeugnis verlangen, das sich über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über seine Leistungen und sein Verhalten ausspricht. Auf besonderes Verlangen des Arbeitnehmers hat sich das Zeugnis auf Angaben über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses (Arbeitsbestätigung) zu beschränken (OR Art. 330a).



Selbstverständlich darf dieses Recht nicht missbraucht werden. Wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer beispielsweise wiederholt ein Zwischenzeugnis verlangt, muss dieser Anspruch besonders begründet werden (vgl. auch untenstehende Ausführungen zum Zwischenzeugnis).

## **2.2 Unverzichtbarkeit**

Der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis gemäss Art. 330a OR ist eine relativ zwingende Regelung und kann daher nicht wegbedungen werden (Art. 362 OR in Verbindung mit Art. 341 Abs. 1 OR). Ein Mitarbeiter kann selbstverständlich auf ein Zeugnis verzichten. Wenn er aber später (innerhalb von 10 Jahren nach dem Ende des Arbeitsverhältnisses) darauf zurückkommt, kann es ihm grundsätzlich nicht verweigert werden. Es empfiehlt sich deshalb, immer ein Arbeitszeugnis von Beginn an auszustellen.

## **2.3 Die Verjährung des Zeugnisanspruchs**

Der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis verjährt erst zehn Jahre nach Beendigung des Dienstverhältnisses.

## **2.4 Das Arbeitszeugnis und das Strafrecht**

### **2.4.1 Schadenersatzpflicht**

Ein Arbeitgeber, der ein allzu schönfärberisches Zeugnis ausstellt, beispielsweise eine Unterschlagung verschweigt, kann gegenüber einem künftigen Arbeitgeber schadenersatzpflichtig werden.

### **2.4.2 Urkundenfälschung**

Da das Arbeitszeugnis eine Urkunde im Sinne des Strafgesetzbuches darstellt, ist das Ausstellen eines unrichtigen oder das Fälschen eines bestehenden Arbeitszeugnisses eine Urkundenfälschung gemäss dem Strafgesetzbuch.

### **2.4.3 Nötigung**

Droht ein Arbeitgeber dem Arbeitnehmer, er werde ihm kein oder ein schlechtes Arbeitszeugnis ausstellen, wenn er sich nicht in einer ganz bestimmten Art und Weise verhält, macht er sich der Nötigung schuldig.

Ebenso wenig sind Vereinbarungen gültig, wonach der Arbeitnehmer nur unter Einhaltung bestimmter Bedingungen ein Zeugnis erhält.

## **2.5 Formale Anforderungen**

### **2.5.1 Form und Umfang**

- Das Zeugnis muss klar als Arbeitszeugnis gekennzeichnet sein.
- Der Arbeitgeber muss mit Firma oder Namen voll erscheinen.
- Die Personalien des Arbeitnehmers sind vollständig zu bezeichnen (Familiename, Vornamen, akademische Titel, Geburtsdatum und Heimatort, ohne Wohnadresse).
- Das Zeugnis muss das tatsächliche Ausstelltdatum tragen. Eine Ausnahme ist dann gerechtfertigt, wenn ein Arbeitszeugnis mittels Prozess erstritten werden muss. In diesem Fall ist das neu zu formulierende Arbeitszeugnis mit dem Datum des Ausscheidens zu versehen.



### 2.5.2 Länge und Ausführlichkeit

Betreffend Länge und Ausführlichkeit gilt Folgendes: Die Länge muss im Verhältnis zur Beschäftigungsdauer stehen. Der Umfang hängt von dem zu beurteilenden Arbeitsverhältnis ab (Dauer, Funktion, Aufgaben, interne Wechsel usw.). Grundsätzlich gilt, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter Anspruch auf ein individuelles Zeugnis hat, das auf ihre bzw. seine Person Rücksicht nimmt. Andererseits soll es auch nicht unnötig lang ausfallen, weshalb in aller Regel eine bis max. zwei Seiten ausreichen. Bei zwei Seiten soll die Seitenzahl ersichtlich sein.

### 2.5.3 Sprachliche Brückentechnik

Zeugnisse für Mitarbeitenden mit guten Leistungen und Verhalten auszustellen, ist in der Regel einfacher, als solche für Mitarbeitende, welche nachweislich Mängel in Leistungen und/oder Verhalten aufweisen.

Kritik, Mängel und wohlgemeinte Verbesserungsvorschläge werden von den Mitarbeitenden hin und wieder missverstanden. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass die in Arbeitszeugnissen zu verwendende Brückentechnik angewendet wird. Damit dies jedoch für den Mitarbeitenden nachvollziehbar ist, ist es entscheidend, dass die Beurteilungen und Qualifikationen auf zuvor klar kommunizierten und dokumentierten Standortgesprächen aufbauen. Dies ist auch nötig um bei eventuellen Streitigkeiten, das korrekt ausgestellte Zeugnis durchzusetzen.

Korrekt und transparent abgefasste Zeugnisse beginnen mit positiven Beurteilungen. Allfällige bedeutsame Schwächen müssen aber anschliessend klar angesprochen werden und mit einer weiteren Aussage so verbunden sein, dass eine objektivere Gesamtbeurteilung erfolgt. Die sprachliche Brücke besteht in einer moderat abgefassten Negativaussage, die in eine positive Aussage für die Zukunft mündet. Beschreibende Umstandswörter nehmen der negativen Aussage die Spitze.

Die negativen Aussagen relativieren oder einschränken ist möglich, indem Füllwörter wie *noch nicht, noch keine, nicht, nicht immer, nicht ganz, nicht vollumfänglich, teilweise, in einigen Fällen, manchmal, ab und zu, vielleicht, durchaus, zeitweise* verwendet werden. So angesprochen, werden die grundsätzlich negativen Aussagen abgedämpft und lassen Möglichkeiten offen, wie allenfalls die betroffene Person anders eingesetzt oder beurteilt werden könnten. Sie leiten so gemässigt zu einer positiven Stellungnahme über.

### 2.5.4 Gegenwarts- oder Vergangenheitsform

Es gilt der Grundsatz, dass ein Zwischenzeugnis in der Gegenwartsform und ein Schlusszeugnis in der Vergangenheitsform formuliert wird. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass beide Zeitformen unter gewissen Umständen im Schlusszeugnis verwendet werden müssen.

- Die Beurteilung von Fähigkeiten, Können und Eigenschaften erfolgt in der Gegenwartsform sowohl im Zwischen- wie im Schlusszeugnis.



- Fachwissen, EDV- und PC-Fähigkeiten, Sprachkenntnisse werden in der Gegenwartsform formuliert, da der Arbeitnehmer auch nach seinem Austritt weiterhin über diese verfügt. Dies trifft auch auf Eigenschaften wie Belastbarkeit, Flexibilität und Ausdauer sowie auf Fähigkeiten wie Auffassungsgabe, Intelligenz, Denk- und Urteilsvermögen, analytische und konzeptionelle Fertigkeiten, Organisationstalent und sprachliches Ausdrucksvermögen zu.
- Die Arbeitsbereitschaft und erbrachten Arbeitsergebnisse hingegen beziehen sich klar auf die zurückliegende Zeit und damit eindeutig auf etwas, was in der Vergangenheit des Anstellungsverhältnisses lag.
- Bei der Beurteilung der Arbeitsleistungen hingegen passt generell die Vergangenheitsform, da diese mit dem Austritt abgeschlossen wurde. Im Zwischenzeugnis natürlich in der Gegenwartsform.
- Motivation, Engagement, Initiative, Fleiß und Interesse, aber auch Pflichtbewusstsein und die Bereitschaft Mehrarbeit zu leisten können nur rückblickend beurteilt werden. Ob jemand seine Stärken auch in Zukunft einsetzen wird, um seine Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, kann nicht vorher gesagt werden.
- Bei der Beurteilung des Sozialverhaltens wird im Zwischenzeugnis die Gegenwartsform verwendet, im Schlusszeugnis die Vergangenheitsform. Entsprechend wird auch unterschiedlich formuliert.
- Ein Zwischenzeugnis beschreibt ein bestehendes Arbeitsverhältnis und damit wird auch das Sozialverhalten als aktuelle Tatsache beurteilt. Ob aber jemand auch bei einem anderen Arbeitgeber weiterhin freundlich, hilfsbereit und kollegial sein wird und ein gutes Verhältnis zu seinen Vorgesetzten und Kollegen pflegt, lässt sich nicht vorher sagen.

### 2.5.5 Unterschrift

Arbeitnehmer haben Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, das von einem hierarchisch übergeordneten Zeichnungsberechtigten der Firma unterschrieben wird. Eine Unterzeichnung durch eine gleichgestellte oder gar untergeordnete Person wäre eine Persönlichkeitsverletzung des Arbeitnehmers (OR 328). **Ein Arbeitszeugnis sollte immer zu zweit unterschrieben werden.** Dadurch kann eine qualitative und inhaltliche Überprüfung gewährleistet werden. In der Regel unterschreibt der direkte Vorgesetzte (Beurteilung erstellt) und der Personaldienst (Verfasser) oder der/die Amtsleiter/in.

### 2.5.6 Gütesiegel

Ein Gütesiegel signalisiert einem neuen Arbeitgeber, dass das ausgestellte Zeugnis nicht entschlüsselt werden muss. Diese Sicherheit erhält auch der Angestellte. Er anerkennt die ehrlich gemeinten Aussagen und ist eher bereit, sich mit allfälligen Schwachstellen gezielt auseinanderzusetzen.

Das Gütesiegel lautet: Unsere Zeugnisse sind transparent und uncodiert.



## 3 Zeugnisarten

### 3.1 Das Arbeitszeugnis (Vollzeugnis)

Das Arbeitszeugnis muss sich über folgende Kriterien aussprechen:

- Art und Dauer der Anstellung
- Beurteilung der Leistung
- Beurteilung des Verhaltens.

Es wird immer dann ausgestellt, wenn die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer nicht die Ausstellung einer Arbeitsbestätigung verlangt.

### 3.2 Die Arbeitsbestätigung

Die Arbeitsbestätigung beschränkt sich auf Angaben über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses; sie enthält keine Angaben über Leistungen und Verhalten. Eine Arbeitsbestätigung darf nur auf ausdrückliches Verlangen der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers ausgestellt werden.

### 3.3 Das Zwischenzeugnis

Auch ein Zwischenzeugnis muss auf Wunsch des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin ausgestellt werden (ohne Angabe eines detaillierten Grundes). Das Zwischenzeugnis entspricht dem Vollzeugnis und eine Ausstellung ist jederzeit möglich. Es unterscheidet sich nur darin zum Vollzeugnis, dass der Beginn der Anstellung (z.B. ... ist seit 1. März 2011 bei uns angestellt) und nicht die Dauer des Arbeitsverhältnisses erwähnt wird, weil noch nicht klar ist, wann das Arbeitsverhältnis endet. Ein Zwischenzeugnis wird ausgestellt, wenn sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter in ungekündigter Stellung befindet (und beispielsweise einen Stellenwechsel beabsichtigt), sich ein interner Arbeitsplatzwechsel abzeichnet, ein Vorgesetzterwechsel bevorsteht, eine Funktionsänderung eintritt oder als Praxisbestätigung für eine Weiterbildung benötigt wird. Der Grund für die Ausstellung des Zwischenzeugnisses soll in einem Schlusssatz erwähnt werden, zum Beispiel: «Dieses Zeugnis wurde auf Wunsch des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin im Zusammenhang mit der Übernahme einer neuen Funktion erstellt.»

### 3.4 Das Zeugnis in der Probezeit

Ein Arbeitnehmer kann auch während der Probezeit ein Vollzeugnis verlangen (Art. 330a OR). Aufgrund der kurzen Anstellungsdauer wird ein solches jedoch eher rudimentär ausfallen, da der Arbeitgeber noch nicht in der Lage ist, eine ausführliche, umfassende und abschliessende Beurteilung vorzunehmen.

### 3.5 Das Lehrzeugnis

In Art. 346a OR sind die rechtlichen Grundlagen für das Lehrzeugnis ersichtlich. Der Lernende hat nach Beendigung der Lehre Anspruch darauf, dass ihm der Ausbildungsverantwortliche ein Zeugnis ausstellt. Dieses Zeugnis hat sich über den erlernten Beruf und die Dauer der Ausbildung auszusprechen. Auf ausdrückliches Verlangen des Lehrlings oder seines gesetzlichen Vertreters ist ein Zeugnis auszustellen, das sich auch über das Verhalten und die Leistungen des Lernenden ausspricht. Zwischenzeugnisse während der Ausbildungszeit sind eher unüblich. Gegen Ende der Ausbildung kann es jedoch vorkommen, dass die Lernenden ein Zwischenzeugnis für die Stellensuche benötigen. Diesem Anliegen sollte nachgekommen werden.



## 4 Anforderungen an das Zeugnis

Arbeitszeugnisse beeinflussen die Erfolgsaussichten von Stellenbewerbungen entscheidend. Die Zeugnisse sind sowohl für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter als auch für den zukünftigen Arbeitgeber von erheblicher Bedeutung. Zudem ist es auch eine Visitenkarte für die auszustellende Institution. Bei der Ausstellung eines Zeugnisses ist deshalb die entsprechende Sorgfalt anzuwenden.

Ein Zeugnis muss

- wahr,
- wohlwollend formuliert,
- vollständig,
- einheitlich,
- individuell abgefasst
- fehlerfrei und klar formuliert sein.

Das Arbeitszeugnis ist nach folgenden Grundsätzen abzufassen:

### 4.1 Wahrheit

Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer hat Anspruch auf eine Beurteilung, die objektiv wahr und richtig ist. Das heisst:

Die Aussagen müssen wahr und eindeutig sein. Als Vorgesetzter oder Vorgesetzte müssen Sie hinter allen Angaben im Zeugnis stehen können.

Das Zeugnis darf einen zukünftigen Arbeitgeber nicht täuschen (keine Gefälligkeitszeugnisse). Das Ausstellen eines falschen Zeugnisses stellt einen Straftatbestand dar.

Im Zeugnis sind demnach auch negative Punkte aufzunehmen. Diese müssen jedoch wesentlich sein, damit sie erwähnt werden dürfen. Kleinere einzelne Fehlleistungen und Vorkommnisse, die nicht charakteristisch für die Leistung oder das Verhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sind, dürfen nicht erwähnt werden. Es ist auch unzulässig, negative Beurteilungen, die der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer nie vorgehalten worden sind, erstmals im Arbeitszeugnis zur Sprache zu bringen.

Erwähnt werden müssen auch Vorfälle oder Verhaltensweisen, die gravierenden Einfluss auf die Leistung bzw. das Verhalten haben.

### 4.2 Wohlwollen

Mit dem Arbeitszeugnis soll das wirtschaftliche Fortkommen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin gefördert oder zumindest nicht unnötig erschwert werden. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass auch negative Punkte, soweit sie von wesentlicher Bedeutung sind, erwähnt werden müssen, denn die Wahrheitspflicht geht dem Grundsatz des Wohlwollens vor. Kritik ist jedoch in angemessener Weise, das heisst nicht unnötig verletzend oder ausfällig, anzubringen. Dabei sind die Stärken ebenfalls deutlich zum Ausdruck zu bringen. In jedem Fall ist die Beurteilung positiv zu beginnen und das Zeugnis gütlich abzuschliessen.



### 4.3 Vollständigkeit

Ein vollständiges Zeugnis muss sich über Tätigkeitsgebiet und Anstellungsdauer aussprechen sowie die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters qualifizieren. Im Zeugnis müssen alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen enthalten sein, die für die Gesamtbeurteilung von Bedeutung sind. Eine ungünstige Bewertung erfordert eine Begründung. Zu den Bausteinen der Vollständigkeit gehören:

- Familienname, Vorname, allfällige Titel, Geburtsdatum, Heimatort, Anstellungsdauer, Arbeitsort, letzte Funktion, Beschäftigungsgrad (sofern abweichend von 100 Prozent)
- Pflichtenheft, allfällige Beförderungen während der Anstellungsdauer
- Darstellung von grösseren bzw. wichtigen externen Aus- und Weiterbildungen (in der Regel eidg. Abschlüsse und Studienlehrgänge)
- Qualifikation der Arbeitsleistung, Einstellung des Arbeitnehmers zum Unternehmen
- Beurteilung des Verhaltens
- Austrittsgrund
- Schlusssatz

### 4.4 Einheitlichkeit

Ein Arbeitnehmer, der bei einem Arbeitgeber länger und in mehreren Positionen tätig war, hat Anspruch auf ein einheitliches Arbeitszeugnis, das die gesamte berufliche Entwicklung des Arbeitnehmers chronologisch darstellt. Es darf nicht auf Zwischenzeugnisse verwiesen werden.

### 4.5 Individualität

Das Zeugnis muss auf die persönliche, berufliche Entwicklung des Arbeitnehmers eingehen, die berufsspezifischen, arbeitsplatzbedingten und persönlichen Besonderheiten berücksichtigen. Die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens sind individuell zu formulieren.

### 4.6 Klarheit

Das Zeugnis muss transparent sein und darf keine versteckten Aussagen, zweideutige Formulierungen oder Auslassungen im Sinne des beredeten Schweigens enthalten. Die Formulierung erfordert grösste Sorgfalt und das Zeugnis muss in einer allgemein verständlichen Sprache abgefasst sein. Das Arbeitszeugnis soll dazu beitragen, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eine neue Anstellung in Übereinstimmung mit seinen bzw. ihren Eignungen und Neigungen findet. Schreibfehler und der Gebrauch von falschen/unkorrekten Worten können die Klarheit einschränken.



## 5 Rechtsschutz

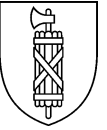
Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann sich gegen ein vermeintlich unvollständiges, unwahres oder nicht wohlwollendes Zeugnis wehren.

Es ist unbedingt anzustreben, Unstimmigkeiten im gegenseitigen Einverständnis mit der vorgesetzten Person zu bereinigen. Oftmals ist die von der Mitarbeiterin oder vom Mitarbeiter verlangte bzw. bevorzugte neue Fassung für die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten ebenfalls vertretbar.

Kann auf diesem Weg keine Einigung erzielt werden, kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter beim kantonalen Verwaltungsgericht auf Berichtigung des Arbeitszeugnisses klagen. Zuvor ist vor der Schlichtungsstelle in Personalsachen zwingend ein Schlichtungsverfahren durchzuführen (Art. 78 ff. PersG und Art. 149 ff. PersV).

Möchte also eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf Berichtigung des Arbeitszeugnisses klagen, muss das bereits ausgestellte Arbeitszeugnis zuerst Gegenstand eines Schlichtungsverfahrens sein. Kann auch in diesem Verfahren keine Einigung erzielt werden, stellt die Schlichtungsstelle dies schriftlich fest. Aufgrund dieser Feststellung kann beim kantonalen Verwaltungsgericht Klage erhoben werden.





## Musterraster für Zwischen- und Schlusszeugnisse

Kanton St.Gallen  
Finanzdepartement

**Personalamt**  
Personelles Rechnungswesen

### Muster - Zwischenzeugnis

Karin Muster  
geboren am 5. November 1975  
Bürgerin von Wil

**Personalsachbearbeiterin**

Frau Karin Muster ist am 1. Mai 2002 in das Personalamt des Kantons St.Gallen eingetreten. Ihr Arbeitspensum beträgt 80%. Das Personalamt ist ein Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum innerhalb der Kantonalen Verwaltung und beschäftigt ca. 35 Mitarbeitende. Sie ist die Leiterin Personelles Rechnungswesen unterstellt.

Zu ihren wesentlichen Aufgaben gehören:

- verwalten und bewirtschaften von Personal dossiers
- allgemeine Korrespondenz im Zusammenhang mit Ein- und Austritten
- Unterstützung des Teams in administrativen Belangen
- Mutationen der Personalstammdaten
- einfache Auskünfte zu Sozialversicherungen
- Stellvertretung des Salärverantwortlichen

Wir kennen Frau Muster als eine zuverlässige, vertrauenswürdige und belastbare Persönlichkeit. Sie arbeitet selbständig, verfügt über ein stilsicheres Deutsch und beherrscht die in unserer Verwaltung eingesetzten Programme wie Word, Excel, Powerpoint, Outlook und SAP überdurchschnittlich gut. Auf ihre gewissenhafte und termingerechte Arbeitsweise können wir uns jederzeit verlassen. Dank ihrem guten Organisationsgeschick sowie ihrer zupackenden Art entlastet Frau Muster ihre Vorgesetzte in vielen Bereichen. Qualität und Quantität ihrer Leistungen überzeugen uns in jeder Beziehung voll und ganz.

Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen ist stets angenehm und freundlich. Gegenüber unseren internen Kunden zeigt sie sich sehr hilfsbereit und flexibel. Wir schätzen sie als wertvolle Mitarbeiterin.

Dieses Zwischenzeugnis wird auf Wunsch von Frau Muster im Zusammenhang mit ihrer Weiterbildung im Bereich Personalmanagement ausgestellt. Für die bisherigen guten Leistungen bedanken wir uns und hoffen auf eine weiterhin angenehme Zusammenarbeit.

St.Gallen, 25. Juni 2011

Primus Schlegel  
Leiter Personalamt

Monika Bischof  
Leiterin Personelles Rechnungswesen

Unsere Zeugnisse sind transparent und uncodiert.

**Kopf**  
Amt und Abteilung ohne Adresse und Telefonnummer

**Titel**  
Arbeitszeugnis, Zwischenzeugnis, Schlusszeugnis, Praktikumszeugnis, Lehrzeugnis

**Angaben zur Person**  
Vor- und Nachname, Geburtsdatum, Titel, Bürgerort oder Staatsangehörigkeit, ohne Wohnadresse

**Stellenbezeichnung / Funktion**

**Einleitung**  
Dauer der Beschäftigung (Eintritts- und rechtliches Enddatum), Kurzporträt des Amtes, Anzahl Mitarbeitende, hierarchische Positionen, Stellvertretung, Beschäftigungsgrad (100 Prozent, Teilzeit)

**Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung**  
Aufgabenbeschreibung gem. Stellenbeschreibung (nach Wichtig- und Häufigkeit), Sonderaufgaben, Projekte, Werdegang in der Verwaltung (chronologisch)

**Beurteilung der Leistung**  
Es ist die Arbeitsleistung in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowie die Arbeitsbereitschaft zu umschreiben. Wie engagiert, motiviert und speditiv arbeitete der/die Angestellte? Nutzen und Stand der Fachkenntnisse, Bildungserfolg, Bereitschaft zur Mehrarbeit. Denk- und Urteilsvermögen, Konzentration, Organisationstalent, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten. z.B. fleissig, speditiv, loyal, selbständig, engagiert, initiativ, dynamisch, pflichtbewusst, interessiert, zielstrebig, belastbar usw.  
**Arbeitsweise**; z.B. geschickt, genau, gewissenhaft, sorgfältig, selbständig, zuverlässig, systematisch, methodisch, sicher, sauber usw.  
**Arbeitserfolg**; wie erfolgreich arbeitete der/die Angestellte? Qualität, Quantität, Produktivität, Tempo, Termintreue, Zielerreichung, Sollerfüllung, usw.  
**Abschliessende Gesamtbeurteilung**; wie zufrieden war der Arbeitgeber mit der Leistung und Arbeitsqualität des Mitarbeiters.

**Beurteilung des Verhaltens**  
Verhalten am Arbeitsplatz gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartner (Kunden, Lieferanten usw.) z.B. vorbildlich, einwandfrei, beliebt, freundlich, geschätzt, vertrauenswürdig, kooperativ, anerkannt, kundenorientiert, gesprächsbereit, kontaktfähig, verhandlungsstark, akquisitionsstark.  
Unter Verhalten sind neben den allgemeinen Umgangsformen die Teamfähigkeit und bei Vorgesetzten das Führungsverhalten zu beurteilen. z.B. vertrauenswürdig, loyal, ehrlich, integer, diskret, durchsetzungsfähig, überzeugend, kompromissbereit, Vorbildrolle, Informationsfluss, Delegationsverhalten, Motivation, Fähigkeit zur Konfliktklärung usw.

**Schlussformulierungen**  
**Grund des Zwischenzeugnisses**; Weiterbildung, Vorgesetztenwechsel, Reorganisation, eigener Wunsch  
**Beendigungsgrund**; Eindeutiger Hinweise, wer das Arbeitsverhältnis aufgelöst hat. Wenn die Arbeitnehmerin resp. der Arbeitnehmer selber kündigt, hat sie bzw. er Anspruch darauf, dass der Kündigungsgrund erwähnt wird. Andernfalls ist die Angabe des Austrittsgrundes nur zwingend, wenn ohne einen solchen Hinweis ein unwahres Zeugnis entstehen würde. Im Zusammenhang mit der Arbeitslosenversicherung kann der Angabe des Austrittsgrundes Bedeutung zukommen.  
**Danksagung** für geleistete Arbeit, Bedauern über Austritt, Empfehlung, Wiedereinstellungsaussage.  
**Zukunftswünsche** gehören zur Höflichkeit und sollten auch bei nicht so guten Zeugnissen Aufnahme finden.

**Ausstellungsort und -datum**; beides ist zwingend.  
**Unterschrift und Funktion**; in der Regel Amtsleiter/in und Verfasser/in des Zeugnisses oder Vorgesetzter/r. Arbeitnehmer haben Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, das von einem hierarchisch übergeordneten Zeichnungsberechtigten unterschrieben wird.



## **Praxisbeispiele**

### **Brückentechnik**

#### **Fachlich überfordert**

(positiv) Wir haben Herr Muster als sehr engagierten und hilfsbereiten Mitarbeitenden kennengelernt.

(negativ) Bei komplexen Buchungsvorgängen war er teilweise etwas unsicher. Hier zeigte sich, dass er kein ausgebildeter Buchhalter ist. Die fachlichen Voraussetzungen für diese Stelle wurden auch von unserer Seite nicht richtig beurteilt. Diese beidseitige Fehleinschätzung war die Hauptursache, dass die erwarteten Leistungen nicht erbracht werden konnten.

(positiv) Hingegen zeigte sich seine Stärke in der Debitoren- und Kreditorenbewirtschaftung. Sowohl seine Zuverlässigkeit und Genauigkeit wie auch der professionelle Umgang mit den säumigen Kunden war vorbildlich.

#### **Probleme mit der Bewältigung des Pensums**

(positiv) Frau Muster ist eine sehr gewissenhafte und zuverlässige Mitarbeitende, welche die zu erledigende Korrespondenz in einer sehr guten Qualität ausführte.

(negativ) Teilweise bekundete Frau Muster Schwierigkeiten, das erforderliche Tagespensum zu erledigen, was zu Verzögerungen und Terminproblemen führte.

(positiv) Wir sind überzeugt, dass Frau Muster in einem anderen Umfeld bei dem ein nicht so hoher Termindruck besteht, mit ihrer genauen und exakten Arbeitsweise eine überdurchschnittliche gute Leistung erbringen wird.

#### **Probleme im Verhalten**

(positiv) Herr Muster zeichnet sich durch ein hohes Fachwissen aus. Insbesondere gelang es ihm, in Briefen und Texten auch komplexe Zusammenhänge klar und verständlich darzustellen und auch in schwierigen Situationen im schriftlichen Umgang die richtige Wortwahl zu finden. Seine Arbeitsprodukte waren deshalb von hoher Qualität und wertvoll für die Abteilung.

(negativ) Die Tätigkeit von Herr Muster erforderte zudem ein hohes Mass an Verhandlungsgeschick. Hier zeigte sich, dass er diesen Anforderungen nicht immer gewachsen war und teilweise beanstandet werden musste.

(positiv) Sicher wird Herr Muster an einer Stelle, welche seiner ausserordentlichen Kompetenz in der Formulierung von Texten noch besser entspricht, eine umfassend gute Leistung erbringen.



## Spezielle Situationen

### Probezeit

Frau Muster verfügt über eine gute Auffassungsgabe, arbeitete sorgfältig und gewissenhaft. Ihre Aufgaben erledigte sie speditiv und in einer guten Qualität. Gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten verhielt sie sich freundlich und korrekt. Eine detailliertere Beurteilung der Leistung und des Verhaltens von Frau Muster ist aufgrund der kurzen Anstellungsdauer nicht möglich.

#### Quellen:

- Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung, Martin Tschumi, Praxium Verlag, Zürich 2003
- Arbeitszeugnisse rechtssicher erstellen, Thomas Wachter, WEKA Business Media AG, Zürich 2010
- diverse Internetquellen zum Thema Arbeitszeugnisse

### Zusatz

[Vorlage Arbeitszeugnis  
Zeugnisformular II](#)