

Arbeitszeugnisse erstellen

Dieses Dokument ist ein Leitfaden und ein Arbeitsinstrument zum Erstellen von Arbeitszeugnissen. Es enthält eine Vorgehensempfehlung und Beispiele sowie ein Musterzeugnis.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Rechtliche Grundlagen	2
1.1. GAV § 201 Arbeitszeugnis	2
1.2. GAV § 202 Arbeitsbestätigung	2
2. Arten von Arbeitszeugnissen	2
2.1. Vollzeugnis	2
2.2. Zwischenzeugnis	2
2.3. Arbeitsbestätigung	2
3. Grundregeln eines Arbeitszeugnisses	2
3.1. Wahrheit	2
3.2. Wohlwollen	3
3.3. Vollständigkeit	3
3.4. Einheitlichkeit	3
3.5. Individualität	3
3.6. Klarheit	3

	Seite
4. Aufbau des Zeugnis mit Beispielen	3
4.1. Personalien, Stellung im Betrieb	3
4.2. Beschreibung des Aufgabengebiets	4
4.3. Fachkenntnisse und Fachkompetenzen	5
4.4. Qualität, Quantität, Effizienz	6
4.5. Führungskompetenz	7
4.6. Verhalten am Arbeitsplatz	9
4.7. Schwierige Themen	10
4.7.1. Signifikanzregel	10
4.7.2. Brückentechnik – die Formulierungshilfe bei schwierigen Themen	11
4.7.3. Gesundheitliche Beeinträchtigung	12
4.7.4. Strafrechtlich relevante Fälle	12
4.7.5. Sexuelle Belästigung	12
4.8. Austrittsgrund	13
4.9. Schlusssatz	13
4.10. Datum und Unterschrift	13
5. Uncodierte Zeugnisse beim Kanton Solothurn	13
Anhang	
Beispiel eines Arbeitszeugnisses	14

In aller Kürze

Unsere Arbeitszeugnisse sind uncodiert (klar), wahr, wohlwollend und vollständig – und sie sind als uncodiertes Zeugnis gekennzeichnet.

Mitarbeitende dürfen jederzeit und ohne Begründung ein Zwischenzeugnis verlangen.

Die rechtlichen Grundlagen sind im GAV § 201 und 202 festgehalten.

Das Arbeitszeugnis (Vollzeugnis) wird anlässlich des Austrittsgesprächs besprochen, mindestens eine Woche vor dem letzten Arbeitstag. Ziel ist, dass die Austretenden genau verstehen, warum, was und wie formuliert wurde. Gleichzeitig bietet sich die Chance, mögliche spätere Referenzauskünfte an- und abzusprechen.

Bei sehr kurzen Arbeitseinsätzen oder wenn bewusst auf eine Gesamtbeurteilung verzichtet wird, werden Arbeitsbestätigungen ausgestellt.

1. Rechtliche Grundlagen

1.1. GAV § 201 Arbeitszeugnis

¹ Die Arbeitnehmenden können jederzeit von dem oder der Vorgesetzten ein Zeugnis verlangen, das sich über die Art und Dauer des Anstellungsverhältnisses sowie über Leistungen und Verhalten des oder der Arbeitnehmenden ausspricht.

² Das Arbeitszeugnis wird uncodiert und transparent ausgestellt und als uncodiertes Zeugnis gekennzeichnet.

1.2. GAV § 202 Arbeitsbestätigung

Auf besonderes Verlangen des Arbeitnehmenden hat sich das Zeugnis auf Angaben über die Art und Dauer des Anstellungsverhältnisses zu beschränken.

2. Arten von Arbeitszeugnissen

Es werden drei verschiedene Formen von Arbeitszeugnissen unterschieden: das Vollzeugnis, das Zwischenzeugnis und die Arbeitsbestätigung.

2.1. Vollzeugnis

Das Vollzeugnis oder qualifizierte Zeugnis gibt nicht nur Auskunft über die Art und Dauer des Anstellungsverhältnisses, sondern äussert sich auch zu Leistung und Verhalten der Arbeitnehmerin, bzw. des Arbeitnehmers. Es enthält alle wesentlichen Elemente, die für eine Gesamtbeurteilung von Bedeutung sind und basiert auf den Beurteilungsgesprächen.

Ziel der Beurteilung ist, dass sich potentielle Arbeitgeber von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Stellenbewerbers und somit ein Bild machen können.

2.2. Zwischenzeugnis

Ein Zwischenzeugnis wird z.B. ausgestellt, wenn personelle Veränderungen anstehen (Vorgesetztenwechsel), ein Funktionswechsel

vollzogen wird, oder ein Stellenwechsel ins Auge gefasst wird. Arbeitnehmende können jederzeit und ohne Begründung ein Zwischenzeugnis verlangen.

2.3. Arbeitsbestätigung

Die Arbeitsbestätigung gibt ausschliesslich Auskunft über die Dauer der Anstellung und die ausgeübte Funktion. Bemerkungen über Leistung und Verhalten sowie Hinweise auf den Grund der Auflösung des Anstellungsverhältnisses sind darin nicht enthalten.

Auch bei kurzen Arbeitseinsätzen (z.B. Praktikum) wird in der Regel ein Arbeitszeugnis ausgestellt. Arbeitsbestätigungen sind immer die Ausnahme, denn es wird auf eine Gesamtbeurteilung bewusst verzichtet.

3. Grundregeln eines Arbeitszeugnisses

Arbeitszeugnisse müssen folgenden Kriterien und Grundsätzen standhalten:

- Wahrheit
- Wohlwollen
- Vollständigkeit
- Einheitlichkeit
- Individualität
- Klarheit

3.1. Wahrheit

Das Zeugnis muss objektiv richtig sein. Es darf keine falschen Angaben enthalten und alle objektiv feststellbaren Angaben müssen den Tatsachen entsprechen.

Bei Werturteilen, die einen grossen Teil des Zeugnisses ausmachen, besteht für den Arbeitgeber ein Ermessensspielraum. Der Arbeitgeber überschreitet sein Ermessen, wenn er seiner Beurteilung falsche Tatsachen zugrunde legt oder nicht branchenübliche Massstäbe heranzieht.

3.2. Wohlwollen

Ein Recht auf ein gutes Zeugnis gibt es nicht. Trotzdem soll ein Zeugnis wohlwollend formuliert sein.

Das Gebot der wohlwollenden Beurteilung meint nicht, dass das Zeugnis nichts für die Arbeitnehmenden Ungünstiges enthalten dürfe. Negativaussagen gehören auch unter dem Aspekt der wohlwollenden Beurteilung in ein Arbeitszeugnis, sofern ihnen im Hinblick **auf das gesamte Anstellungsverhältnis** ein grosser Stellenwert zukommt, sie also für die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer charakteristisch sind.

3.3. Vollständigkeit

Das Zeugnis soll alles Wesentliche für die Beurteilung der Leistung oder des Verhaltens der Arbeitnehmenden im Rahmen des Anstellungsverhältnisses enthalten. Dazu gehören gegebenenfalls auch negative Aspekte, insbesondere wenn diese zum Gesamtbild der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers beitragen.

Auslassungen im Sinne eines qualifizierten Schweigens widersprechen dem Gebot der Vollständigkeit.

3.4. Einheitlichkeit

Die berufliche Entwicklung der Arbeitnehmenden muss chronologisch dargestellt sein.

3.5. Individualität

Jede Arbeitnehmerin, jeder Arbeitnehmer hat Anspruch auf ein individuelles Zeugnis.

3.6. Klarheit

Das Zeugnis muss inhaltlich klar und eindeutig formuliert sein. Es soll keine «getarnten» Aussagen (sog. Codes) enthalten.

Zur Information potentieller Arbeitgeber und zur Sicherheit der Arbeitnehmenden werden unsere Zeugnisse als uncodiert gekennzeichnet.

4. Aufbau des Zeugnis mit Beispielen

4.1. Personalien, Stellung im Betrieb

Das Zeugnis enthält im ersten Absatz:

- Angaben zur Person wie Vor- und Familiennamen, Geburtsdatum und Bürgerort
- Anstellungsdauer
- zuletzt bekleidete Funktion
- allenfalls Arbeitsort
- Pensum (bei Teilzeitpensen)

Beispiel

Frau (Vorname, Name), geb. (Datum), von (Bürgerort), war vom (Datum Anstellungsbeginn) bis zum (Datum Anstellungsende) in einem (%) – Pensum als (Funktion) beim (Amt, Dienststelle) tätig.

4.2. Beschreibung des Aufgabengebiets

Eine aussagekräftige und vollständige Beschreibung des Aufgabengebiets ist eine wesentliche Grundlage jedes Arbeitszeugnisses.

Grundlage ist die Stellenbeschreibung.

Fürs Arbeitszeugnis werden die Aufgabenbereiche aussagekräftig zusammengefasst und besondere Anforderungen sowie notwendige Qualifikationen der Arbeit hervorgehoben.

Beispiel aus der Stellenbeschreibung

Gesamtverantwortung für Kursadministration des Ausbildungsprogrammes

- Anmeldungen einbuchen, überbuchte, bzw. abgesagte Kurse mit Teilnehmenden absprechen
- Bestätigungs-, Umteilungs-, Absage- und Wartelistebriefe erstellen
- Einladungen und Teilnehmenden – Listen erstellen
- Checklisten für Hotels und Trainerinnen und Trainer erstellen
- administrative Unterstützung von Trainerinnen und Trainer
- Kursunterlagen kopieren und Ordner bereitstellen
- Qualitätssicherung: Kursauswertung, Controlling für Quartalsberichte, statistische Auswertungen

Unterstützung bei der Organisation der überbetrieblichen Kurse und des Lernendenausflugs

- Unterlagen für Modul- und Prozesseinheitsunterricht kopieren, versenden
- Feedbackbogen auswerten
- Organisation des Lernendenausflug administrativ unterstützen

Projekt Redesign QMS / Homepage

- Aktualisieren und Überarbeiten von QMS und Homepage nach Vorgaben
- Links setzen

Sekretariat allgemein

- Allgemeine administrative Unterstützung für die Abteilung Personalentwicklung und Support
- Telefondienst und Auskünfte erteilen
- Postversand

Verschiedene Listen aktualisieren und weiterleiten an Internetverantwortliche

Beispiel aus dem Arbeitszeugnis

Der Aufgabenbereich umfasste

- die Kursadministration unserer internen Weiterbildungskurse mit SAP**
- die administrative Unterstützung und Begleitung von Veranstaltungen des Personalamtes mit bis zu 100 Teilnehmenden*
- allgemeine Sekretariatsarbeiten für das ganze Amt
- die Aktualisierung unserer Homepage und die Erfassung von neuen Inhalten mit dem CMS TYP 03** (Schwerpunkt)

* besondere Anforderungen

** notwendige Qualifikationen

In aller Kürze

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen Anspruch auf ein individuelles Zeugnis, in dem die berufliche Entwicklung chronologisch dargestellt ist.

Zwischenzeugnisse werden in der Regel in der Gegenwart geschrieben, Abschlusszeugnisse meist in der Vergangenheit. Manchmal – d.h. wenn Aussagen zu Überdauerndem gemacht werden – macht es Sinn, auch im Abschlusszeugnis die Gegenwartsform zu verwenden, denn das Arbeitszeugnis wird zum heutigen Zeitpunkt, aus aktueller Sicht, abgefasst.

Ein Zwischenzeugnis wird zeitnah (etwa innerhalb von zwei Wochen) von den Vorgesetzten ausgestellt.

Das Abschlusszeugnis umfasst die gesamte Anstellungsdauer und die berufliche Entwicklung wird darin chronologisch dargestellt. Die verschiedenen Einschätzungen aus allfälligen Zwischenzeugnissen werden für eine Gesamtwürdigung der Arbeitstätigkeit zusammenfassend ins Abschlusszeugnis eingearbeitet.

4.3. Fachkenntnisse und Fachkompetenzen

Die Fachkenntnisse und Kompetenzen, d.h. das Anforderungsprofil ans Aufgabengebiet sind in der Stellenbeschreibung unter Grundanforderungen der Stelle festgehalten.

Beispiel Grundanforderungen in der Stellenbeschreibung

- kaufmännische Ausbildung
- gute EDV-Kenntnisse
- Typ 03 Kurs von Vorteil
- selbstständiges Arbeiten in verschiedenen Aufgabengebieten
- Teamfähigkeit und
- Flexibilität

Die Beurteilung im Arbeitszeugnis orientiert sich an den Grundanforderungen in der Stellenbeschreibung.

In aller Kürze

Im Arbeitszeugnis werden die wesentlichen fachlichen Kompetenzen beschrieben – die mitgebrachten wie auch die während der Anstellung durch Lernprozesse, Erfahrungen, Aus- und Weiterbildung neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten.

Situation

Beurteilung der Kompetenz nach zwei Jahren

Herr Muster ist ein junger Mitarbeiter, der schnell lernt. Bei Stellenantritt hat er die Grundanforderungen «Typ 03 Kurs» nicht erfüllt. Er hat den Kurs zu Beginn der Anstellung besucht und das Gelernte schnell und selbständig umgesetzt.

Beispiele aus dem Arbeitszeugnis

- Herr Muster arbeitete sich rasch in die verschiedenen Aufgabengebiete ein und eignete sich neue Kenntnisse, insbesondere zum CMS TYP 03, sehr schnell an. In der Folge führte er im Rahmen des Aufbaus eines neuen QM-Systems die Anpassungen der Homepage nach einer kurzen Einführung selbständig und effizient durch. Er entwickelte sich dabei zu unserem TYP 03-Umsetzungsexperten.
- Frau Meister verfügt über vielfältige berufliche Erfahrungen, die es ihr erlaubten, von Beginn an selbständig in allen Aufgabengebieten zu arbeiten. Ihre profunden EDV-Kenntnisse (Word und Excel) waren im Team eine Unterstützung. Als CMS Typ 03 Expertin setzte sie den Aufbau unseres neuen QM-Systems sehr selbständig und benutzerfreundlich um.
- + Herr Primer arbeitete sich sorgfältig in die verschiedenen Aufgabengebiete ein und entwickelte sich im Verlaufe seiner Tätigkeit zu einem zuverlässigen und selbständigen Mitarbeiter.
- Eine grössere Herausforderung stellte zu Beginn das CMS Typ 03 dar.
- + Herr Primer suchte jedoch gezielt und auf eigene Initiative amtsübergreifend die Unterstützung von Super-Usern und arbeitete mit Handbüchern sowie Checklisten. So eignete er sich gute Anwenderfähigkeiten an.

Frau Meister ist eine sehr erfahrene Sachbearbeiterin, die bereits bei Stellenantritt alle Grundanforderungen mehr als erfüllt hat (tendenziell überqualifiziert).

Herr Primer ist ein fünfzigjähriger Mitarbeiter, der sich neue EDV-Programme schrittweise aneignen muss. Das braucht etwas mehr Zeit und Unterstützung. Bei Stellenantritt hat er die Grundanforderung «Typ 03 Kurs» nicht erfüllt. Er hat den Kurs zu Beginn der Anstellung besucht und brauchte nach dem Kursbesuch im Alltag während einer gewissen Zeit Begleitung. Er verfügt aber über gute Arbeitstechniken und Netzwerkfähigkeiten, die er bewusst einsetzt und er verfolgt gewissenhaft die gesetzten Ziele.

Siehe dazu auch
[4.7.2 Brückentechnik](#) (Seite 11)
(+ – +)

4.4. Qualität, Quantität, Effizienz

Grundlage für die Formulierung der erbrachten Leistung bilden die vorangegangenen Beurteilungen in den Mitarbeitendenbeurteilungsgesprächen (BEG) und Aufzeichnungen. Im *Kompetenzmodell* finden sich Beschreibungen, in denen wichtige Fähigkeiten zum Ausdruck kommen. Die Beurteilung der Leistungskomponenten wird mit einer **zusammenfassenden Leistungsbeurteilung** ergänzt.

Leistungskomponenten

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

In aller Kürze

Die Leistungsqualifikation erfolgt in mit messbaren Formulierungen.

Sie umfasst die gesamte Dauer des Anstellungsverhältnisses.

Situation

Beurteilung der Leistung nach zwei Jahren

Herr Muster ist motiviert, leistungsfähig und dienstleistungsorientiert. Er arbeitet selbständig und die Ergebnisse seiner Arbeit sind gut. (Gemäss Beurteilungsschema BEG - C)

Frau Meister ist sehr engagiert, denkt mit, bringt eigene Vorschläge. Ihre Leistungen sind sehr gut. (Gemäss Beurteilungsschema BEG - B bis A)

Herrn Primers Leistungen haben sich im Verlaufe der Anstellung gesteigert. Zu Beginn hat er bei starkem Arbeitsanfall gewisse Prozessschritte «vergessen» (z.B. Austragen der erledigten Geschäfte in der Geschäftskontrolle, Information des Hotels bei einer Kursabsage). Er hat aber aus seinen Fehlern gelernt und sich zusehends verbessert. Im letzten Jahr waren seine Leistungen zufriedenstellend. (Gemäss Beurteilungsschema BEG - D bis C)

Beispiele aus dem Arbeitszeugnis

- Herr Muster nahm seine neuen Aufgaben engagiert und motiviert in Angriff. Da er seine Lehre in unserem Amt absolviert hat, verfügte er über gute Grundkenntnisse über die Prozesse unserer Abteilung und konnte die ihm übertragenen Aufgaben nach kurzer Anleitung selbständig, kompetent und effizient ausführen. Wir schätzten seine verantwortungsvolle Arbeitsweise und seine Bereitschaft, seine Arbeitszeit ganz unseren betrieblichen Bedürfnissen anzupassen. **Er erbrachte eine gute Leistung.**
- Frau Meister hat die ihr übertragenen Aufgaben kompetent und mit Engagement sowie mit einem Auge für Prozessvereinfachungen und Verbesserungsmöglichkeiten in Angriff genommen. Sie strukturierte beispielsweise die Ablage neu, eliminierte dabei Doppelspurigkeiten und erstellte zur Vereinfachung der Verrechnung von internen Dienstleistungen Excel-Vorlagen. **Mit ihren sehr guten Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden.**
- + Herr Primer übernahm alle ihm zugeteilten Aufgaben motiviert und gewissenhaft. Die vielfältigen Anforderungen bewältigte er **in der Regel gut.**
- Bei starkem Arbeitsanfall fokussierte Herr Primer zu Beginn stark auf den Output und weniger betont auf die notwendigen Controllingprozesse.
- + Durch den konsequenten Einsatz geeigneter Checklisten gelang es ihm besser alle Prozessschritte zu überblicken und auch in Belastungssituationen allen Anforderungen gerecht zu werden.

Siehe dazu auch *Brückentechnik* (Seite 11) (+ – +)

und *Signifikanzregel* (Seite 10)

4.5. Führungskompetenz

Führungskompetenz setzt sich aus vielen unterschiedlichen Kompetenzen zusammen. Im *Kompetenzmodell* sind verschiedene Verhaltensindikatoren aufgelistet.

Beschreibungen von beobachtbarem Führungsverhalten

(Indikatoren aus Kompetenzmodell)

- Denkt unternehmerisch d.h. entwickelt gewinnbringende Lösungen
- Stärkt die Position der eigenen Organisation/Organisationseinheit durch ein soziales Netz
- Erkennt Handlungsspielräume und erschliesst sie
- Fällt Entscheidungen adäquat (zeitbezogen, kontextbezogen, personenbezogen etc.)
- Ist sich der Konsequenzen seines Handelns für die Organisation bewusst
- Steht zu seinen Entscheidungen (sowohl gegen innen als auch gegen aussen)
- Kommuniziert authentisch
- Interpretiert Botschaften anderer richtig
- Nimmt Stimmungen und Befindlichkeiten wahr
- Spricht Kritik offen und direkt an
- Ist für kritische Anmerkungen von anderen offen
- Löst Konflikte nachhaltig und mit integrativer Wirkung
- Bewahrt eine emotionale Distanz zum Konfliktgegenstand
- Steuert das Verhalten anderer
- Erhebt Führungsanspruch
- Setzt sich für seinen Standpunkt nachhaltig ein
- Holt im Vorfeld verhandlungsrelevante Informationen ein
- Ermöglicht allen Beteiligten einen Gewinn
- Kann Spannungen aushalten
- Argumentiert taktisch geschickt
- Wirkt vertrauenswürdig in der Verhandlung
- Verliert das Ziel nicht aus den Augen
- Stellt sich hinter die Leitideen und Werthaltungen des Betriebs und vertritt diese gegenüber Dritten
- Ist auch in schwierigen Situationen loyal gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Hat und behält den Überblick
- Setzt spezifische, messbare, attraktive, realisierbare und gut terminierte Ziele
- Erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen

- Kennt oder antizipiert die Entwicklung relevanter Umfeldler/Faktoren
- Überzeugt andere durch das eigene Engagement
- Kann andere für seine Vorstellungen, Ziele und Ideen gewinnen
- Fördert das Potenzial anderer durch Anerkennung, Wertschätzung, Feedback, Befähigung etc.
- Kann andere zu Höchstleistungen inspirieren
- Kennt das Prinzip einer politisch geführten Organisation
- Steuert Arbeitsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Teilzielen
- Agiert ergebnis- und ressourcenorientiert
- Überwacht alle Prozesse und Termine
- Erkennt und löst Probleme im beruflichen Umfeld
- Handelt sobald Verbesserungsmöglichkeiten erkannt wurden
- Steuert Abläufe effizient
- Wandelt Entscheidungen rasch in zielgerichtete Aktivitäten um

In aller Kürze

Führungskompetenz zeigt sich im Verhalten gegenüber den unterstellten Mitarbeitenden, den eigenen Vorgesetzten und in der amts- und departementsübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Zielerreichung, dem unternehmerischen Denken und Handeln ...

Situation

Beurteilung der Führungskompetenz nach fünf Jahren

Frau Orinak ist eine junge Gruppenleiterin (33). Sie hat die Führungsausbildung absolviert, sich mit der neuen Rolle auseinandergesetzt und den Herausforderungen gestellt. In den letzten fünf Jahren hat sie an Profil gewonnen. Im Team herrscht ein gutes Arbeitsverhältnis. Sie führt ihr Team mit SMARTen Zielen und engagiert sich für ihren Verantwortungsbereich. (Entspricht BEG B)

Herr Litzki ist Abteilungsleiter (45). Er hat gute Umgangsformen, aber auch Überzeugungen für die er kämpft. Es fällt ihm schwer, andere Meinungen oder politische Kompromisse zu akzeptieren. Seine (Projekt) Mitarbeitenden sind wiederholt frustriert, da ihre (kritischen) Beiträge nicht gehört werden. (Entspricht BEG D - C)

Beispiele aus dem Arbeitszeugnis

- Frau Orinak setzte sich mit ihrer neuen Funktion Gruppenleiterin auseinander und ging ihre Führungsaufgaben überlegt auf der Basis ihrer Führungsausbildung* an. Sie vertrat ihre Anliegen engagiert und überzeugend und berücksichtigte dabei auch die Bedürfnisse ihres Umfeldes. Ihre Mitarbeitenden setzte sie ihren Fähigkeiten entsprechend ein und führte sie mit realistischen und realisierbaren Zielvereinbarungen. Vorhersehbaren Herausforderungen begegnete sie proaktiv und schaffte ein angenehmes Arbeitsklima.
- Herr Litzki war ein sehr einsatzfreudiger Abteilungsleiter, der seine Überzeugungen konsequent und beharrlich mit grossem persönlichem Engagement vertrat. Seine ruhige, überlegte und sachlich argumentative Kommunikation forderte vom Gegenüber eine ebenso dezidierte Vorgehensweise.

Siehe dazu auch
Brückentechnik (Seite 11)
(+ – +)

* besondere Anforderungen

4.6. Verhalten am Arbeitsplatz

Es wird das Verhalten am Arbeitsplatz gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kunden oder weiteren Ansprechpartner/innen beurteilt. Dabei wird erwähnt, was wesentlich für die Qualität der Arbeit und charakteristisch für das Anstellungsverhältnis ist. Einmalige Vorkommnisse werden nicht aufgenommen, ausser wenn sie von besonderer Bedeutung sind.

Situation

Herr Muster ist bei seinen Teamkolleginnen und -kollegen sehr beliebt. Er ist zu allen sehr freundlich und zuvorkommend und pflegt gute Arbeitsbeziehungen.

Frau Meister wird aufgrund ihrer hohen Fachkompetenz und Professionalität sehr geschätzt. Sie verhält sich freundlichkorrekt und zurückhaltend. Sie bringt sich persönlich wenig ins Team ein.

Herr Primer ist ein beliebter Kollege, der auch über das eigene Amt hinaus, gute informelle Arbeitsbeziehungen pflegt.

Frau Orinak ist eine Führungsfrau, die geschätzt wird. Sie ist freundlich, aufgeschlossen, einfühlsam und professionell. D.h. sie hat zu emotionalen Themen eine gesunde Distanz. Sie pflegt zu allen eine gute Arbeitsbeziehung.

Herr Litz hat gute Umgangsformen. Er argumentiert immer sehr sachlich und emotional distanziert. Die Arbeitsbeziehungen sind sehr sachbezogen und wenig persönlich. Aufgrund seiner kompromisslosen Haltung hat er sich nicht nur Freunde geschaffen.

Beispiele aus dem Arbeitszeugnis

- Herr Musters freundliches und dienstleistungsorientiertes Auftreten wurde auch im Team sehr geschätzt. Seinen Vorgesetzten und allen im Amt begegnete er ebenso vertrauensvoll und offen.
- Frau Meister stiess aufgrund ihrer hohen Fach- und Sozialkompetenz nicht nur bei den Mitarbeitenden des Amtes, sondern in der gesamten Verwaltung und bei unseren Kunden auf hohe Akzeptanz. Sie übernahm gegen Innen und Aussen Verantwortung für ihren Aufgabenbereich, handelte proaktiv und trug getroffene Entscheidungen loyal mit. Auch ihren Vorgesetzten begegnete sie freundlich und informierte immer zeitgerecht.
- Herr Primer war ein sehr aufmerksamer, freundlicher und fröhlicher Kollege, der zu Jung und Alt im Amt und in der Verwaltung stets eine gute, kollegiale Beziehung pflegte. Seinen Vorgesetzten begegnete er sehr offen und immer dienstleistungsorientiert.
- Wir haben Frau Orinak als eine aufgeschlossene und freundliche Führungspersönlichkeit kennen gelernt, die auch kritische Situationen ruhig und mit Feingefühl meisterte. Sie wurde von ihren Vorgesetzten und Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie von ihren Mitarbeitenden geschätzt.
- Herr Litz wurde von seinen Vorgesetzten und Arbeitskolleginnen und -kollegen wie auch von (Projekt)Mitarbeitenden als ein äusserst engagierter Vertreter des Bereiches A wahrgenommen, der sich ausgesprochen sachlich für seine Anliegen einsetzte und sie argumentativ herausforderte. Dabei hielt er die emotionale Distanz zum Diskussionsgegenstand hoch und behielt immer seine guten Umgangsformen.

In aller Kürze

Im Arbeitszeugnis wird immer das gezeigte Verhalten beschrieben und keine Charakterbewertung vorgenommen.

Private oder persönliche Probleme gehören nicht in ein Arbeitszeugnis – auch nicht, wenn sie eine Auswirkung auf die Arbeitsleistung haben. Dann wird eben nur erwähnt, dass die Arbeitsleistung nicht immer optimal war.

4.7. Schwierige Themen

Negative Punkte sind dann aufzuführen, wenn sie für die Würdigung des Gesamtbildes der Mitarbeitenden signifikant sind (Signifikanzregel!):

- Sich wiederholende und belegte schlechte Qualifikationen (im BEG)
- Gesundheitliche Probleme, die den Verbleib einer Person in ihrer bisherigen Funktion verunmöglichen und Grund für die Kündigung sein können (z.B. Bäcker mit Mehlallergie).
- Teamunfähigkeit und problematisches Sozialverhalten
- Wiederholte Belästigung vom Mitarbeitenden
- Wiederholte Missachtung von Weisungen der Vorgesetzten
- Strafrechtlich relevantes Verhalten

4.7.1. Signifikanzregel

Wann wird eine schlechte Leistung oder ein unmögliches Verhalten als signifikant eingestuft? Signifikant bedeutet «bedeutsam», wichtig oder typisch. Meist kann die Signifikanz auf der Zeitachse abgelesen werden. Wenn sich jemand in den letzten drei Monaten einer Anstellung nicht mehr so vorteilhaft und angenehm wie in all den früheren Jahren benommen hat, hat dies bestimmt gewisse Gründe und darf keinesfalls als signifikant angesehen werden. Aus diesem Grund müssen die letzten drei Monate mit grosser Zurückhaltung beurteilt werden.

Wenn jemand während der Hälfte aller Beurteilungsgespräche im Verhalten Abstriche hinnehmen musste, gehört dies ins Arbeitszeugnis.

Die für Arbeitszeugnisse angewandte Signifikanzregel sieht vor, dass ein Fehlverhalten oder eine schlechte Leistung während mindestens 20% bis 30% der Anstellungsdauer vorgekommen sein muss. Ein entsprechender Hinweis muss also angebracht werden, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. (Ausnahmen: Angriff auf Leib und Leben, Unterschlagung, Diebstahl und weitere vergleichbare bzw. strafrechtlich relevante Vorfälle die alle nicht auf der Zeitachse eingeordnet werden können.)

Gleiche Überlegungen gilt es anzuwenden, wenn ein Arbeitsverhältnis durch mindestens 20% oder mehr Abwesenheit belastet wurde. Der Gesetzgeber sieht klar vor, dass einerseits zur Art der Anstellung, was gearbeitet wurde und andererseits zur Dauer der Anstellung Stellung genommen werden muss, nebst Leistung und Verhalten. Wenn beispielsweise kurz nach absolvierter Probezeit, mitten in der Einarbeitungsphase, jemand krank wird und über Monate nicht mehr zur Arbeit erscheint (Krankheit, Unfall, mehrere Schwangerschaften), wäre es nicht aufrichtig, so zu tun, wie wenn hier jemand ganz Wertvoller den Betrieb verlässt.

In aller Kürze

Längere Arbeitsunterbrüche werden ins Arbeitszeugnis aufgenommen, wenn die Arbeitsunfähigkeit im Verhältnis zur Anstellungsdauer ins Gewicht fällt sowie wenn diese sich erheblich auf die Leistung und das Verhalten ausgewirkt hat

Eine Freistellung wird grundsätzlich nicht erwähnt. Ausnahme: Die Arbeitsleistung kann wegen der Freistellung nicht vollständig beurteilt werden (analog Krankheit).

Im Falle einer (fristlosen) Entlassung wegen einer Straftat ist der Kündigungsgrund im Zeugnis aufzuführen.

Siehe dazu [GAV § 201 ff](#)

4.7.2. Brückentechnik – die Formulierungshilfe bei schwierigen Themen

Negativpunkte werden in einer moderaten Sprache klar und eindeutig aufgezeigt. Dabei wird bewusst auf die positiven Komponenten des Verhaltens, die (Herausforderungen in der) Situation und die Lösungsansätze fokussiert. Das Negative wird in positive Erkenntnisse eingebettet (+ – +).

Situation

Eine initiative Mitarbeiterin kann sich schwer den Vorgaben ihrer Vorgesetzten unterordnen. (Kehrseite der Medaille: grosser Wille zur Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative, selbständige Lösungssuche ...) Es kommt wiederholt zu Konflikten mit den Vorgesetzten, da eigene und nicht vereinbarte Ziele verfolgt werden. (Entspricht BEG E - D)

Ein Mitarbeiter arbeitet sehr genau und fehlerfrei, aber verliert den Überblick, setzt die falschen Prioritäten und bringt den geforderten Output nicht in der normalen Arbeitszeit. Er hat unverhältnismässig viel Gleitzeit. (Kehrseite der Medaille: hoher Einsatzwille und grosse zeitliche Flexibilität ...) (Entspricht BEG E - D)

Beispiel Beschreibung

- + Wir erlebten Frau Rei als eine für ihren Fachbereich sehr engagierte, vielseitig interessierte und kompetente Mitarbeiterin. Ihr umfassendes Aufgabengebiet verlangte eine klare Prioritätensetzung. Dabei galt es eine Balance zu finden, zwischen dem notwendigen und erwünschten selbständigen Handeln und der Einhaltung von klaren Zielvorgaben und internen Regeln, z.B. über Arbeitszeiten.
- Wenn es zu Zielkonflikten kam, entschied Frau Rei öfter initiativ – ohne ihre Vorgesetzten frühzeitig in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen oder zu informieren.
- + Die im letzten Anstellungsjahr eingeleiteten Controllingprozesse zeigten klar auf, dass es Frau Rei immer besser gelang, unseren hohen Erwartungen gerecht zu werden. (Signifikanzregel!)

- + Herr Misal zeigte sich engagiert und einsatzbereit. Er arbeitete sehr genau und fehlerfrei.
- Der nicht immer vollständig vorhandene Überblick und eine zu wenig klar verfolgte Priorisierung standen der von uns geforderten Effizienz oft im Weg.
- + Verschiedene eingeleitete Methoden zur Gewichtung der Aufgaben halfen mit, eine gewisse Verbesserung zu erzielen. Angeregt durch diesen Lernprozess hat sich Herr Misal zu einer beruflichen Neuorientierung entschlossen. Wir verlieren mit ihm einen wertvollen Mitarbeiter, dessen Engagement und Qualitätsbewusstsein einem Arbeitgeber zugutekommt, der auf hohe Präzision angewiesen ist.

Killerwörter sind

- leider,
- Schwierigkeiten,
- Fehler,
- Flüchtigkeitsfehler,
- Schuld,
- Problem ...
- war bemüht ...

Hilfreich sind Füllwörter wie

- noch,
- noch nicht,
- nicht immer,
- nicht ganz,
- manchmal,
- hin und wieder,
- öfter,
- gelegentlich,
- vielleicht,
- im Grossen und Ganzen ...
(wird häufig negativ assoziiert)

4.7.3. Gesundheitliche Beeinträchtigung

Längere Arbeitsunterbrüche wegen Krankheit werden ins Arbeitszeugnis aufgenommen, wenn die Krankheit einen Einfluss auf die Beurteilung der beruflichen Leistung hat. Wird beispielsweise ein Mitarbeiter nach einem Jahr krank und ist dann für ein weiteres Jahr arbeitsunfähig, muss die Krankheit erwähnt werden. Ohne ihre Erwähnung würde ein falscher Eindruck über die berufliche Erfahrung entstehen (Signifikanzregel). Wenn der gleiche Mitarbeiter vor der Erkrankung bereits zehn Jahre für das Unternehmen tätig gewesen wäre, dann hätte die Arbeitsunfähigkeit die berufliche Erfahrung nicht wesentlich beeinträchtigt. Eine Erwähnung der Krankheit im Zeugnis wäre dann nicht gerechtfertigt.

Wenn ein Mitarbeiter an Migräne leidet und deswegen regelmässig der Arbeit fern bleiben muss, darf diese Diagnose nicht in seinem Zeugnis zu lesen sein.

Muss das Anstellungsverhältnis von Gesetzes wegen aufgelöst werden, weil die Lohnfortzahlung ausläuft, wird dies im Zeugnis mit dem Austrittsgrund erwähnt.

4.7.4. Strafrechtlich relevante Fälle

Wenn ein Mitarbeiter wegen eines schweren Vorfalls fristlos entlassen werden muss, muss dies im Arbeitszeugnis erwähnt werden. Zurückhaltung ist allerdings angebracht, falls die Sache strittig ist und der Mitarbeiter (noch) nicht rechtskräftig verurteilt wurde. Straftaten, die ausserdienstlich begangen wurden, dürfen im Arbeitszeugnis nur erwähnt werden, wenn sie für die Beurteilung der Leistung und des dienstlichen Verhaltens von wesentlicher Bedeutung sind.

Der Ausdruck «fristlose Entlassung» muss im Arbeitszeugnis bei im Monatslohn Angestellten nicht explizit formuliert werden. Schon alleine durch die deklarierte Dauer der Anstellung geht hervor, dass da auf der Zeitachse etwas nicht stimmt und eine fristlose Entlassung die Folge war. Es gehört zur vornehmen Pflicht des später rekrutierenden Arbeitgebers nachzufragen, wo Unsicherheiten bestehen, denn neue Mitarbeitende werden nicht ausschliesslich und nur aufgrund von Zeugnisaussagen angestellt.

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 Arbeit und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

4.7.5. Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung ist eine schwerwiegende Verfehlung im persönlichen Verhalten. Wenn die sexuelle Belästigung den Entlassungsgrund darstellt und wenn diese unbestritten festgestellt worden ist, sollte die sexuelle Belästigung im Arbeitszeugnis erwähnt werden.

Beispiele

- Sein Verhalten war, mit Ausnahme eines strafrechtlich relevanten Vorfalls, stets korrekt. (Von einer expliziten Erwähnung einer Verurteilung ist abzusehen, insbesondere dann, wenn das Urteil noch nicht rechtskräftig ist, eine Entlassung aufgrund erstinstanzlichem Urteil aber bereits erfolgt ist ...)
- Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und andern Ansprechpartnern war freundlich und korrekt. Die im Team nicht immer eingehaltenen persönlichen Grenzen bewogen uns, das Arbeitsverhältnis zu beenden.
- Das Anstellungsverhältnis wurde beendet, weil er mit seinem Verhalten gegenüber seinen Arbeitskolleginnen das Arbeitsklima nachhaltig störte.

In aller Kürze

Übliche krankheitsbedingte Abwesenheiten, auch wenn diese einige Wochen im Jahr ausmachen, gehören zum unternehmerischen Risiko.

Medizinische Diagnosen gehören nicht in ein Arbeitszeugnis.

Abwägungsfragen:

- Handelt es sich um eine schwerwiegende Straftat?
- Hat das private Verhalten auch negative Auswirkungen auf den Arbeitgeber (Rufschädigung)?
- Besteht Wiederholungsgefahr?
- War das ausserdienstliche strafrechtlich relevante Verhalten der Kündigungsgrund?

4.8. Austrittsgrund

Zur Vollständigkeit des Arbeitszeugnisses gehört auch die Angabe des Grundes für die Beendigung des Anstellungsverhältnisses, wenn er zum Gesamtbild der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers beiträgt. Die Arbeitnehmenden haben Anspruch darauf, dass auf ihren Wunsch hin der Austrittsgrund im Zeugnis erwähnt wird. Arbeitnehmende werden, wenn sie selber seine Stelle gekündigt haben, wünschen, dass dies erwähnt wird.

Beispiel

Frau (Name) verlässt ..., da sie Familiennachwuchs erwartet. Wir bedauern ihren Austritt sehr.

4.9. Schlusssatz

Ein Schlusssatz rundet ein vorbildlich ausgestelltes Zeugnis ab.

Beispiel

Wir danken Frau (Name) für die Arbeit im ... und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Im Zwischenzeugnis wird spätestens im Schlusssatz dargelegt, warum das Zwischenzeugnis ausgestellt wird.

Beispiele

- Diese Zwischenzeugnis wurde ausgestellt, da direkte Vorgesetzte per ... in Pension geht, ... eine neue Herausforderung bei Firma XY übernimmt ... Wir danken Herrn (Name) für seine geleistete Arbeit und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.
- Dieses Zwischenzeugnis wurde ausgestellt, da Frau (Name) per ... die Funktion XY in unserem Amt übernimmt. Diese neue Aufgabe unterstützt sie bei der ihr gesuchten beruflichen Weiterentwicklung. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.
- Dieses Zwischenzeugnis wird auf Wunsch von Herrn (Name) ausgestellt. Wir danken ihm für seine bisher geleistete Arbeit und hoffen sehr, noch lange auf seine wertvolle Mitarbeit zählen zu können.

4.10. Datum und Unterschrift

Ein Arbeitszeugnis wird am Ende eines Arbeitszeugnisses mit dem effektiven Ausstellungsdatum versehen, sowie von einem /-r oder zwei Vorgesetzten unterschrieben.

5. Uncodierte Zeugnisse beim Kanton Solothurn

Fairness und Rechtsprechung verlangen zwar eine klare und deutliche Sprache bei der Abfassung von Arbeitszeugnissen, dennoch hat sich über die Jahre hinweg eine eigentliche Zeugnissprache entwickelt.

Gewisse Standardformulierungen haben dabei den Charakter eines Geheimcodes angenommen. Abgesehen von der ethischen Fragwürdigkeit sind solche Geheimcodes geradezu gefährlich, wenn

- die Zeugnisschreiberin den Code benutzt, der Zeugnisleser den Code aber nicht kennt,
- der Zeugnisschreiber den Code unwissentlich in bester Absicht benutzt und ein gutes Zeugnis schreiben will, die Zeugnisleserin aber glaubt, der Schreiber habe den Code angewandt.

Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, kennzeichnet der Kanton als fairer Arbeitgeber seine Arbeitszeugnisse mit dem Satz:

Unsere Zeugnisse sind uncodiert und transparent.

Musteramt

Strasse Nr.
9999 Ortschaft
Telefon 032 627 99 99
amt@dep.so.ch
www.amt.so.ch

IIIIII KANTON **solothurn**

Arbeitszeugnis

Titel
Zeugnis
Zwischenzeugnis
Arbeitsbestätigung

Herr Peter Primer, geboren am 11.07.1964, von Solothurn, arbeitete vom 01.08.2010 bis 31.10.2012 mit einem 80%-Pensum als Sachbearbeiter im Musteramt des Kantons Solothurn. Das Musteramt ist in Zusammenarbeit mit den Gemeinden zuständig für die Planung und Umsetzung der Vorhaben im Bereich Muster. Dazu bietet es auch Kurse an.

Das Tätigkeitsgebiet von Herrn Primer umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- die Kursadministration unserer Weiterbildungskurse mit SAP,
- die administrative Unterstützung und Begleitung von Veranstaltungen des Musteramtes mit bis zu 100 Teilnehmenden,
- allgemeine Sekretariatsarbeiten für das ganze Amt und
- die Aktualisierung unserer Homepage und die Erfassung von neuen Inhalten mit dem CMS TYPO 3 (Schwerpunkt)

Herr Primer arbeitete sich sorgfältig in die verschiedenen Aufgabengebiete ein und entwickelte sich im Verlaufe seiner Tätigkeit zu einem zuverlässigen und selbstständigen Mitarbeiter. Eine grössere Herausforderung stellte zu Beginn das CMS Typ 03 dar. Herr Primer suchte jedoch gezielt und auf eigene Initiative amtsübergreifend die Unterstützung von Super-Usern und arbeitete mit Handbüchern sowie Checklisten. So eignete er sich gute Anwenderfähigkeiten an.

Herr Primer übernahm alle ihm zugeteilten Aufgaben motiviert und gewissenhaft. Die vielfältigen Anforderungen bewältigte er in der Regel gut. Bei starkem Arbeitsanfall fokussierte Herr Primer zu Beginn stark auf den Output und weniger betont auf die notwendigen Controllingprozesse. Durch den konsequenten Einsatz geeigneter Checklisten gelang es ihm besser alle Prozessschritte zu überblicken und auch in Belastungssituationen allen Anforderungen gerecht zu werden.

Herr Primer war ein sehr aufmerksamer, freundlicher und fröhlicher Teamkollege, der zu Jung und Alt im Amt und der Verwaltung stets eine gute, kollegiale Beziehung pflegte. Seinen Vorgesetzten begegnete er sehr offen und dienstleistungsorientiert.

Herr Primer verlässt das Musteramt auf eigenen Wunsch, um sich einer neuen beruflichen Herausforderung zu stellen. Wir danken ihm für die geleistete Arbeit und die gute Zusammenarbeit und wünschen im für seine berufliche und private Zukunft alles Gute.

Solothurn, Datum

Unterschrift

Amtsleitung

Unterschrift

direkt vorgesetzte Person

Unsere Zeugnisse sind uncodiert und transparent.

Aufgabengebiete und
Funktion, inkl. Funktionsänderung, Beförderung ...

Leistungen

- *Fachwissen*
- *Quantität, Qualität und Effizienz*

(Hier gemäss BEG: D - C)

Verhalten gegenüber

- Kunden
- Mitarbeitenden
- Vorgesetzten

(Hier gemäss BEG: C)

Austrittsgrund kommt ins Zeugnis

- Beendigung befristeter Einsatz
- Auf Wunsch des MA
- Im gegenseitigen Ver-einbaren
- Pensionierung
- Aus betrieblichen Gründen
- Aus gesundheitlichen Gründen
- Ende Lohnfortzahlung

Schlusssatz ist nicht unbedingt notwendig, jedoch wünschenswert.

Gemäss § 201 GAV müssen Zeugnisse uncodiert und als uncodiertes Zeugnis gekennzeichnet sein.