

Nr. 23

HRM-Dossier

Thomas Schwarb, Anja Mücke

Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren

Tücken, Lösungen, Praxis

3. Auflage

SPEKTRAMedia und jobindex media ag



Dr. rer.pol. **Thomas M. Schwarb** war während zehn Jahren als Informatiker im Gesundheitswesen tätig. An der Universität Basel studierte er berufsbegleitend Ökonomie und war anschliessend am Institut für Betriebswirtschaft als Lehrassistent in den Bereichen Personalmanagement, Organisation & Führung in der Lehre und Forschung tätig. Danach übernahm er die Leitung der Personaldienste eines grossen öffentlichen Spitals. Seit 1998 ist er im Fachbereich Human Resource Management an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in der Lehre und Forschung tätig.

Seine Spezialgebiete sind Personalauswahl, Lohnsysteme, Arbeitsanalysen und -gestaltung. Er ist Forschungsleiter und leitet den Fachbereich Human Resource Management der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz sowie das renommierte Schweizerische Nachdiplomstudium Personalmanagement. Er ist Autor verschiedener Fachartikel und -bücher im Personalmanagement.

Dr. Thomas Schwarb
Personalamt Kanton Basel-Landschaft
Rheinstrasse 24, 4410 Liestal
T: 061 552 57 46, thomas.schwarb@bl.ch



Anja Mücke ist Diplom-Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und hat an der Universität Freiburg i. Br. und am Royal Holloway College der University of London studiert. Seit 2003 ist sie im Bereich Wirtschaft der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz als wissenschaftliche Assistentin tätig und arbeitet dort an verschiedenen Projekten zu Fragen des Human Resource Management mit. Zudem ist sie seit 2008 bei Avenir Consulting als Senior Consultant tätig.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
T: 0848 821 011, F: 062 286 00 90
www.fhnw.ch, anja.muecke@fhnw.ch

Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Begriffe	7
Das Arbeitszeugnis	9
Modell der Arbeitszeugniskommunikation:	
Mögliche Fehlerquellen	11
Fehlerquellen bei der Zeugniserstellung	11
Beobachtungsfehler	12
Psychologische Fehler	12
Fehler bei der schriftlichen Fixierung	13
Fehlerquellen bei der Zeugnisinterpretation	13
Psychologische Fehler	13
Fehler bei der Interpretation.....	14
Fehlerquellen bei der Zeugnissprache	15
Das Erstellen von Arbeitszeugnissen	18
Inhaltliche Gestaltung	18
Grundsatz der Wahrheit	19
Grundsatz der Vollständigkeit	21
Grundsatz der Klarheit	24
Grundsatz des Wohlwollens.....	25
Das Geben von Referenzauskünften	27
Gestaltung, Form und Sprache	28
Organisatorische Einbettung	29
Zeitpunkt	29
Organisation und beteiligte Personen.....	31
Zeugniskonzepte – Wege aus dem Dilemma	32
Das «klassische Zeugnis» mit Textbausteinen	32
Die «Neue Zeugnisform»: Notenzeugnis	33
«Klartext-Zeugnis» oder «uncodiertes Zeugnis»	35
Das biografische Arbeitszeugnis.....	35

Checklisten zur Erstellung von Arbeitszeugnissen	39
Checkliste: Minimale Anforderungen an die Arbeitszeugnis-Praxis ...	39
Checkliste: Anforderungen an das biografische Arbeitszeugnis	41
Checkliste: Gestaltung, Form und Sprache.....	42
Checkliste: Organisatorische Einbettung.....	42
Checkliste: Das Erteilen von Referenzauskünften	43
Das Arbeitszeugnis im Rahmen der Personalauswahl.....	44
Bedeutung des Arbeitszeugnisses.....	44
Interpretation von Arbeitszeugnissen	45
Internationale Arbeitszeugnisse	48
Diskriminierung und Stereotypen in Arbeitszeugnissen	49
Gefälschte Arbeitszeugnisse	51
Das Einholen von Referenzauskünfte	52
Checkliste zur Interpretation von Arbeitszeugnissen	53
Checkliste für das Einholen von Referenzen.....	54
Literaturverzeichnis	56

Arbeitszeugnisse richtig verfassen und interpretieren

Tücken, Lösungen, Praxis

Arbeitszeugnisse spielen in der Praxis eine wichtige Rolle. Gleichzeitig herrscht jedoch auch grosse Verunsicherung. Fragen wie beispielsweise:

- Welche rechtlichen Anforderungen werden an das Arbeitszeugnis gestellt?
- Was darf und muss in ein Zeugnis und was nicht?
- Wie sind Arbeitszeugnisse zu interpretieren?
- Gibt es einen «Geheimcode»?

werden immer wieder kontrovers diskutiert.

In diesem HRM-Dossier werden mögliche Tücken bei der Erstellung und Interpretation von Arbeitszeugnissen aufgezeigt. Darauf aufbauend werden fundierte Hinweise und Tipps für die richtige Arbeitszeugniserstellung und -interpretation gegeben. Diese stützen sich auf eine Untersuchung bestehender Arbeitszeugnisliteratur, einer Befragung von Praktikern sowie auf eine neue Repräsentativerhebung in der Schweiz. Die Ergebnisse dieser Erhebung, an der sich 1192 Personen beteiligt haben, geben Personalfachleuten, Geschäftsleitungsmitgliedern, Führungskräften und interessierten Mitarbeitenden einen zuverlässigen Überblick über die derzeit bestehende Praxis in der deutschsprachigen Schweiz.

Neu in diesem Dossier ist das Thema «Internationales Arbeitszeugnis» aufgenommen worden.

Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.

Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia bzw. jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal «HR-TODAY» oder als Einzelexemplar erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, 8047 Zürich, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich, www.jobindex.ch*

ISBN 978-3-908244-37-4