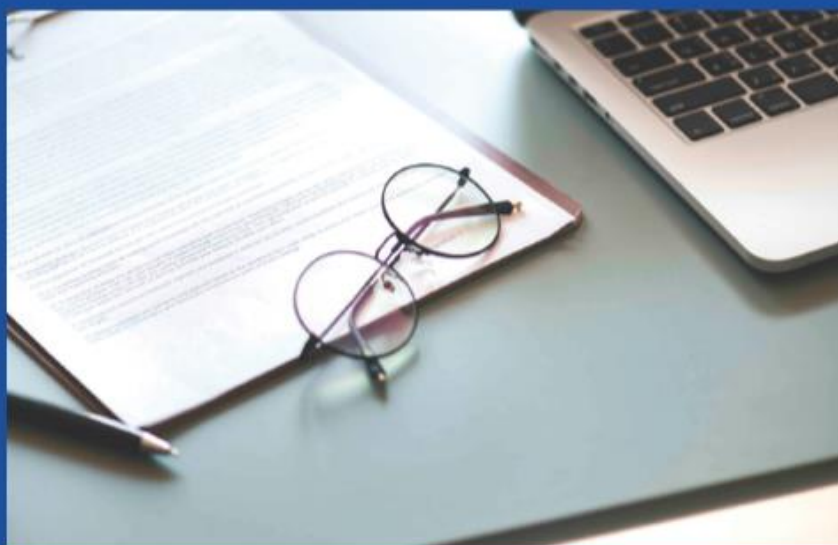


Neuaufgabe 2023

PRAXISINFORMATIONEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG

Martin Tschumi

Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung



Speziell für Schweizer Betriebe entwickelt mit zahlreichen von A bis Z ausformulierten, rechtssicheren und kommentierten Musterzeugnissen, Textbausteinen und Arbeitshilfen.

**Alle Musterzeugnisse und
Arbeitshilfen auch online downloadbar**



PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstrasse 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
mail@praxium.ch
www.praxium.ch

Martin Tschumi

Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung

Speziell für Schweizer Betriebe entwickelt mit zahlreichen von A-Z ausformulierten und rechtssicheren Musterzeugnissen, Textbausteinen und Arbeitshilfen - alle auch online downloadbar.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

Der Autor

Martin Tschumi wurde in zahlreichen HR- und Führungspositionen verschiedenster Branchen immer wieder mit praktischen Fragen der Zeugniserstellung konfrontiert und verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung. Er ist in der HR-Weiterbildung als Seminarleiter und Trainer tätig.

ISBN 978-3-9522712-0-9

12. aktualisierte und erweiterte Auflage 2023

Copyright © PRAXIUM-Verlag, Zürich

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Wilbers Grafik & Druckservices, Basel

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind vom Autorenteam und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

Die Nutzung der Download-Vorlagen	12
-----------------------------------	----

Die Zeugniserstellung in der Betriebspraxis 13

Stellenwert von Arbeitszeugnissen	14
Kernaufgaben von Arbeitszeugnissen	15
Ausstellung von Arbeitszeugnissen	15
Einbezug des Mitarbeiters	16
Prozess der Zeugniserstellung und Organisation	18
Hilfsmittel und Unterlagen zur Zeugniserstellung	20
Aufwandreduktion und Effizienzsteigerung	21
Dienstleister und Serviceangebote für Arbeitszeugnisse	24
Aufwandreduktion und Effizienzsteigerung auf einen Blick	26
Häufige Fragen und Antworten aus der Praxis	27
Die häufigsten Fehler aus der Zeugnispaxis	32
Was ein Zeugnis nicht enthalten darf	35
Wie steht es um die Zukunft der Arbeitszeugnisse?	38
Problematische Aspekte von Arbeitszeugnissen	41
Anforderungen an moderne Arbeitszeugnisse	43
No-Gos: Worauf bei Arbeitszeugnissen besonders zu achten ist	49

Inhalt des Arbeitszeugnisses 51

Aufbau und Bestandteile eines Zeugnisses	52
Die Leistungsbeurteilung im Arbeitszeugnis	56
Die Problematik ungenügender Beurteilungen	60
Systematik und Vollständigkeit der Leistungsbewertung	63
Beispiele spezifischer und individueller Leistungsaussagen	65
Leistungs- und Qualifikationskriterien	66
Musterzeugnis mit Leistungselementen	67
Die Abstufungen der Leistungsbeurteilung	68
Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen	72
Kernkompetenzen im Arbeitszeugnis für Fach- und Führungskräfte	75
Umfassende und genaue Aufgabenbeschreibungen	77
Verhaltensbeurteilung und Persönlichkeitsmerkmale	78
Umfassende Verhaltens- und Persönlichkeitsbeurteilungen	81
Englischsprachige Zeugnisse	85
Häufig verwendete englischsprachige Zeugnisbegriffe	91
Checkliste für die Abschlusskontrolle	92

Rechtliche Aspekte von Arbeitszeugnissen	96
Das Recht auf ein Zeugnis	97
Einfaches Arbeitszeugnis	97
Grund für ein Zwischenzeugnis	97
Rechtliche Grundanforderungen an Zeugnisse	97
Negativaussagen in Zeugnissen	105
Erwähnung von Krankheiten in Arbeitszeugnissen	107
Längere Arbeitsunterbrüche und Abwesenheiten	109
Gerichtsverfahren und Streitigkeiten	110
Vermeidung von Konflikten und Zeugnisprozessen	111
Änderung von Zeugnissen	113
 Die Beurteilung von Arbeitszeugnissen	 116
Interpretation eines Zeugnisses	117
Gesamtbeurteilung eines Arbeitszeugnisses	119
Glaubwürdigkeits-Check von Arbeitszeugnissen	123
Die wichtigsten Verschlüsselungstechniken	124
Weglassungen und ihre mögliche Bedeutung	127
Zeugniscodierungsbeispiele und ihre Interpretation	128
Kündigungsinformationen im Arbeitszeugnis	133
 Formulare und Administration	 136
Formular zum Entwurf eines Zeugnisses	137
Formular als Vorlage zur Zeugniserstellung	138
Formular für den Einbezug des Mitarbeiters	141
Abläufe und Zuständigkeiten der Zeugniserstellung	144
Formular für einen Zeugnisantrag	145
Formular für einen Änderungsantrag	146
Formular für Zeugnis-Kurzcheck	147
Muster einer Antwort auf eine unberechtigte Zeugnisreklamation	148
 Textbausteine und Formulierungshilfen	 149
Textbausteine zur Tätigkeitsbeschreibung	151
Textbausteine zu Beförderungen	151
Textbausteine zu Leistungen und Erfolg	152
Textbausteine zu Verhalten und Sozialkompetenzen	159
Textbausteine für Zusammenfassungen	161
Textbausteine zum Kündigungsgrund	163
Textbausteine zu Danksagung und Glückwünsche	163

Textbausteine für Schlussformulierungen	164
Textbausteine zu spezifischen Fähigkeiten	167
Textbausteine für Zwischenzeugnis-Anlässe	179
Textbausteine für problematische Situationen	181

Zwischenzeugnisse 188

Die Besonderheiten von Zwischenzeugnissen	189
Anlässe für Zwischenzeugnisse	191
Textbausteine für Zwischenzeugnis-Anlässe	192
Schlechtes Zwischenzeugnis für einen IC-Techniker	194
Ausreichendes Zwischenzeugnis für einen Administrator	195
Ausreichendes Zwischenzeugnis für eine Office Managerin	196
Gutes Zwischenzeugnis für einen Leiter Qualitätssicherung	198
Gutes Zwischenzeugnis für einen Aussendienstmitarbeiter	199
Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Sachbearbeiter	201
Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Pflegefachmann	203
Sehr gutes Zwischenzeugnis Sachbearbeiter Produktion	205
Sehr gutes Zwischenzeugnis Marketingassistentin	207
Sehr gutes Zwischenzeugnis für eine Office Managerin	208
Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Kaderanwärter	210

Musterzeugnisse für besondere Situationen 212

Gutes Zeugnis nach Abschluss einer kaufmännischen Lehre	213
Sehr gutes Lehrlingszeugnis für einen Mechaniker	215
Gutes Ausbildungszeugnis für eine Speditionslernende	216
Ausreichendes Praktikumszeugnis für Studenten	217
Arbeitsbestätigung für eine Sachbearbeiterin	218
Gutes Zeugnis für eine Volontärin	219
Gutes Zeugnis für eine Pensionierte	220
Sehr gutes Arbeitszeugnis für eine Praktikantin	221

Musterzeugnisse nach Berufen und Branchen 222

Musterzeugnisse zu kaufmännischen Berufen 223

Befriedigendes Zeugnis für eine Teilzeit-Telefonistin	224
Mangelhaftes Zeugnis für eine Office Managerin	225
Gutes Zeugnis für eine Call Center Mitarbeiterin	226
Sehr gutes Zeugnis für eine Sekretariats-Mitarbeiterin	227
Gutes Zeugnis für eine Executive Assistant	229

Schlechtes Zeugnis für eine Office Managerin	230
Gutes Zeugnis für einen Sachbearbeiter Credit Risk-Controlling	231
Gutes Zeugnis für einen Einkaufs-Sachbearbeiter	232
Sehr gutes Zeugnis für einen Assistenten im Einkauf	233
Ausreichendes Zeugnis für einen kaufmännischen Angestellten	235
Ausreichendes Zeugnis für eine Sachbearbeiterin	236
Ungenügendes Zeugnis für eine IT-Sachbearbeiterin	237
Sehr gutes Zeugnis für eine Sales Assistant	238
Sehr gutes Zeugnis für einen Speditionsangestellten	239
Gutes Zeugnis für eine Export-Sachbearbeiterin	240
Gutes Zeugnis für eine Logistik-Fachfrau	241
Gutes Zeugnis Sachbearbeiterin Vermögensverwaltung	242
Sehr gutes Zeugnis für einen Debitoren-Sachbearbeiter	244
Gutes Zeugnis für eine Assistentin der Finanzbuchhaltung	245
Sehr gutes Zeugnis für einen Finanzleiter	246
Gutes Zeugnis für einen Betriebsbuchhalter	247
Gutes Zeugnis für einen Betriebsanalysten	248
Gutes Zeugnis für eine Assistentin der Geschäftsleitung	249
Sehr gutes Zeugnis für einen Geschäftsleitungs-Assistenten	250
Gutes Zeugnis für eine Personalassistentin	252
Gutes Zeugnis für einen Recruiter	253
Gutes Zeugnis für einen Kaufmann mit Führungserfahrung	254
Gutes Zeugnis für eine Speditionsfachfrau	255
Musterzeugnisse – Dienstleistungen und Handel	256
Gutes Zeugnis für einen Hilfsarbeiter	257
Gutes Zeugnis für eine ausländische Hilfskraft	258
Gutes Zeugnis für eine Fachhilfskraft	259
Sehr gutes Zeugnis für eine kaufmännische Angestellte	260
Sehr gutes Zeugnis für ausländische Restaurationsangestellte	261
Gutes Zeugnis für eine Restaurantleiterin	262
Gutes Zeugnis für Fachfrau Gesundheit	263
Sehr gutes Zeugnis für eine Hotelleiterin	264
Sehr gutes Zeugnis für eine Detailhandels-Angestellte	265
Gutes Zeugnis für eine Grafikerin	266
Ungenügendes Zeugnis für einen Filialleiter im Detailhandel	267
Sehr gutes Zeugnis für einen Senior Compliance Officer	268
Gutes Zeugnis für einen Security Officer	269

Musterzeugnisse – Marketing und Verkauf 270

Sehr gutes Zeugnis für Content Marketing-Verantwortlichen	271
Sehr gutes Zeugnis für einen Call Center Mitarbeiter	273
Ungenügendes Zeugnis für einen PR-Assistenten	274
Durchschnittliches Zeugnis für einen Sales Agent	275
Gutes Zeugnis für Fachspezialisten digitale Kommunikation	276
Gutes Zeugnis für einen Social Media-Verantwortlichen	277
Ausreichendes Zeugnis für einen Aussendienst-Mitarbeiter	278
Ungenügendes Zeugnis für eine Verkaufsleiterin	279
Gutes Zeugnis für einen Major Account Manager	280
Gutes Zeugnis für eine Assistentin im Vertriebscontrolling	281
Sehr gutes Zeugnis für einen Marketing-Assistenten	282
Gutes Zeugnis für eine Marketing- und Verkaufskoordinatorin	284
Sehr gutes Zeugnis für Online Marketing Manager SEO	285
Arbeitszeugnis für einen Kommunikationsdesigner	287

Musterzeugnisse – Technik, Projektleitung, IT 289

Gutes Zeugnis für einen Elektroinstallateur	290
Sehr gutes Zeugnis für einen Fertigungstechniker	291
Sehr gutes Zeugnis für einen Monteur	292
Gutes Zeugnis für einen Webmaster	293
Ungenügendes Zeugnis für einen IT-Netzwerk-Supporter	294
Gutes Zeugnis für einen IT Office-Supporter	295
Ausreichendes Zeugnis für einen Betriebsleiter	296
Gutes Zeugnis für eine technische Assistentin	297
Gutes Zeugnis für eine Konstrukteurin	298
Sehr gutes Zeugnis für einen Mobile Software Entwickler	299
Sehr gutes Zeugnis für eine Architektin	301
Gutes Zeugnis für einen Projektleiter	302
Sehr gutes Zeugnis für einen Ingenieur	303
Ungenügendes Zeugnis für einen Security Consultant	305
Durchschnittliches Zeugnis für Immobilienbewirtschafter	306

Besonderheiten von Zeugnissen für Führungskräfte 307

Bedeutung von Arbeitszeugnissen für Führungskräfte	308
Kompetenzebenen von Führungskräften auf einen Blick	312
Bereiche der Führungsleistung auf einen Blick	313
Zeugniscodierungsbeispiele zur Führungsleistung	315
Abschlusskontrolle bei Führungskräfte-Zeugnissen	316

Textbausteine und Formulierungen für Führungskräfte	317
Musterzeugnisse für Führungskräfte	323
Sehr gutes Zeugnis für einen Leiter Onlinemarketing	324
Gutes Zeugnis für einen Geschäftsführer	326
Gutes Zeugnis für eine Leiterin Verkauf und Marketing	328
Sehr gutes Zeugnis für einen Call Center-Leiter	330
Ungenügendes Arbeitszeugnis für kaufmännischen Leiter	332
Sehr gutes Zeugnis für einen Human Resource Manager	333
Sehr gutes Arbeitszeugnis für Leiter Database-Marketing	335
Sehr gutes Zeugnis für einen Marketingleiter	337
Gutes Zeugnis für einen Filialleiter	339
Sehr gutes Arbeitszeugnis für Geschäftsstellenleiter	340
Arbeitszeugnis für einen Bauleiter	342
Stichwortverzeichnis	344

Vorwort

Zeugnisse beeinflussen den künftigen Berufsweg von Mitarbeitenden erheblich. Doch auch für den Arbeitgeber haben sie einen hohen Stellenwert, da sie Professionalität und Glaubwürdigkeit des HR und Unternehmens offenlegen und Arbeitszeugnisse auch wichtige Instrumente für Einstellungsentscheide sind. Aber Zeugnisse werfen oft Fragen auf und bewirken Unsicherheiten: rechtliche Unklarheiten, Fragen zu Formulierungen und zum korrekten Aufbau, problematische Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen, um nur einige wenige Beispiele zu nennen.

Da einerseits codierte Zeugnisse nach Gesetz nicht erlaubt sind, andererseits die Codierung dennoch nach wie vor verwendet wird und in älteren Zeugnissen anzutreffen ist, liefert dieses Buch Informationen zu beiden Bereichen. Wir möchten damit ganz einfach den Informationsbedürfnissen der Praxis nach beiden angewandten Methoden Rechnung tragen und beim Interpretieren älterer Zeugnisse ebenso behilflich sein.

Das vorliegende Buch liegt in einer abermals erweiterten und aktualisierten Neuauflage vor, beispielsweise neu mit Zeugnissen zu Berufsfeldern wie Social-Media und der Betonung der Bedeutung der Sozialkompetenzen, Aussagen zu interkulturellen oder digitalen Kompetenzen und dem Digital Leadership. Techniken und Musterformulierungen zu konkreten und individuellen Leistungs- und Verhaltensaussagen und mehr wurden ebenfalls erweitert. Auch Anforderungen werden der sich verändernden Arbeitswelt gerecht und kommen beispielsweise in Kompetenzen und Leistungen in Arbeitszeugnissen zum Ausdruck.

Das vorliegende Handbuch gibt praktische Hilfestellung, wie man ein Zeugnis abfasst, was darin enthalten sein soll und welche Formulierungen dem gesetzlichen Wahrheitsanspruch entsprechen. Tabellarische Übersichten, Checklisten, Zusammenfassungen und mehr verstärken die Praxisausrichtung. Die aus der Praxis für die Praxis erarbeiteten Zeugnisbeispiele sind Ihnen dabei behilflich. Beachten Sie: Je spezifischer ein Musterzeugnis abgefasst ist, desto höher ist für Sie der Anpassungsaufwand. Andererseits steigt der Nutzwert mit dem Konkretisierungsgrad. Wir haben diesbezüglich einen Mittelweg gewählt.

Das "Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung" ist mittlerweile das Standardwerk für Fragen der Zeugniserstellung, wird regelmässig überarbeitet und aktualisiert und wurde in mehreren Tausend Exemplaren verkauft.

Autor und Verlag

Die Nutzung der Download-Vorlagen

Der Download-Service auf www.praxium.ch/228045 umfasst alle Textbausteine, Musterzeugnisse, Formulare und Arbeitshilfen aus diesem Buch (die Downloadberechtigung wird dabei geprüft). Wenden Sie sich bei Download-Problemen an mail@praxium.ch. Dazu folgende Nutzungshinweise und Gebrauchstipps:

- Die ZIP-Datei enthält in drei separaten Dateien die Arbeitshilfen, alle Textbausteine und alle Musterzeugnisse. Sie sind in derselben Reihenfolge wie im Buch aufgelistet.
- Für den benutzerfreundlicheren Einsatz und Gebrauch sind alle Vorlagen im A4-Format aufbereitet.
- Kopieren Sie die Dateien auf Ihre Festplatte und bewahren Sie die Download-Vorlagen als Sicherungskopie auf.
- Wenn Sie auf die Seitenzahl des Inhaltsverzeichnisses unter gleichzeitigem Drücken der Ctrl-Taste klicken, führt Word Sie bei entsprechender Einstellung direkt zum entsprechenden Musterzeugnis bzw. Textbaustein.
- Sie können durch *Bearbeiten-Kopieren-Einfügen* Texte und Vorlagen auch in ein neues Dokument – z.B. eine bestehende Formulare Sammlung – kopieren oder einzelne Absätze daraus übernehmen.
- Sie können aber auch nach thematischen Inhalten suchen wie Berufen, Branchen, Verhaltens- und Leistungsmerkmalen, bestimmten Tätigkeiten, um alle für Sie interessanten Zeugnisse bzw. Textbausteine zu finden.
- Die Dateien können auch ein zweites Mal nur mit den für Sie interessanten Kapiteln, Textbausteinen oder Formularen abgespeichert werden. Sie haben dann eine zweite, auf Ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Version.
- Eine weitere Möglichkeit besteht im Einfügen von Kommentaren (*Einfügen-Kommentar*) oder Textmarken zum schnelleren Auffinden von bestimmten, für Sie wichtigen Vorlagen.
- Einzelne Kapitel und Arbeitsblätter, wie Formulare oder Bausteine, können markiert, kopiert und in eine neue Datei resp. ein neues Dokument eingefügt werden.

DIE ZEUGNISERSTELLUNG IN DER BETRIEBSPRAXIS

Stellenwert von Arbeitszeugnissen

Arbeitszeugnisse haben aus mehreren Gründen einen hohen Stellenwert: Sie entscheiden massgeblich über den Karriereverlauf von Mitarbeitenden und sind somit für deren berufliches Fortkommen von grosser Bedeutung. Differenzen bezüglich des Arbeitszeugnisses haben oft eine erhebliche emotionale Komponente; Zeugnisse lösen oft Unbehagen und unangenehme Assoziationen aus, weil sie an Schulzeiten erinnern, wo Zeugnisse zuweilen das Resultat von Willkür und Antipathien waren. Menschen streben nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im Beruf nach Wertschätzung und Anerkennung. Und was schriftlich in Form von wichtigen, anerkannten Dokumenten festgehalten ist, hat gerade dann, wenn es um den eigenen Marktwert und Leistungsausweis geht, einen besonders hohen Stellenwert. Arbeitszeugnisse belegen Leistungen und Kompetenzen oft während der Dauer eines ganzen Berufslebens. Ein schlechtes Arbeitszeugnis verletzt das Selbstwertgefühl des Beurteilten und wird dann oft als berufliches und als persönliches Versagen aufgefasst.

Auch für die Unternehmen, Führungskräfte und HR-Professionals haben Arbeitszeugnisse einen hohen Stellenwert. Sie sind die Visitenkarte des Unternehmens gegen aussen, sie signalisieren Professionalität oder Unvermögen, sie verraten einiges über die Unternehmenskultur und Leistungsstandards und beeinflussen langfristig auch die Reputation als Arbeitgeber. Unzulässige oder gesetzeswidrige Zeugnisse können hohe Prozesskosten und langwierige Konflikte zur Folge haben. Schon einfache Zeugnisänderungen sind aufwändig und überschatten das Verhältnis zum ehemaligen Mitarbeiter oft auf negative Weise. Sie sehen: Es gibt zahlreiche und wichtige Gründe, Arbeitszeugnisse mit der notwendigen Sorgfalt zu verfassen.

Seit einiger Zeit werden Sinn und Zweck von Arbeitszeugnissen in Frage gestellt und diese zuweilen als nicht mehr zeitgemäss betrachtet. Codierungs- und Interpretationsprobleme, Konfliktrisiken, Rechtsunklarheiten, Manipulationsmöglichkeiten und den mangelnden Aussagewert von zu standardisierten und phrasenhaften Arbeitszeugnissen sind einige Gründe, die zum Teil nachvollziehbar sind. Allerdings liegt das Problem, wie so oft, nicht im Instrument selbst, sondern in dessen korrekter und professioneller Handhabung. Arbeitszeugnisse pauschal abzulehnen, ist nicht die Lösung. Professionelle Arbeitszeugnisse, die nur schon die folgenden Punkte einbeziehen, sind aussagekräftige, kompakte und relevante Informationen sowohl für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die andere Dokumente so nicht bieten. Qualitätskriterien nennen wir in diesem Buch zahlreiche, oft mit konkreten Beispielen.

- Individualität und Substanz der Leistungsinformationen
- Präzise und korrekte Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibungen
- Konkrete und informative Leistungsaussagen und -beispiele
- Persönliche und relevante Kernkompetenzen
- Ganzheitlichkeit von Sozial- und Fachkompetenzen

Dies sind nur einige Beispiele wichtiger Qualitätskriterien, welche die Glaubwürdigkeit, die Aussagekraft und den Informationswert eines Arbeitszeugnisses sofort erhöhen, auch wenn nur einige wenige Bereiche berücksichtigt werden. Zudem ist es im Zusammenspiel mit Referenzen, Interviews und Lebensläufen zu betrachten.

Kernaufgaben von Arbeitszeugnissen

Die Kernaufgabe ist das Verfassen eines Zeugnisses, das die rechtlichen Vorgaben erfüllt, der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und den Zeugnisleser in einer klaren, präzisen Sprache über Qualifikation, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten informiert. Zeugnisse sind letztlich eine Antwort auf die Frage: Wie konnte der Mitarbeiter seine Stärken mit welchen Ergebnissen und Erfolgen zum Nutzen des Unternehmens einsetzen?

Genau diese Kernaufgaben von Arbeitszeugnissen sind auch die Schwerpunkte dieses Buches. Es gibt zu viele Zeugnisse und Zeugnisaussteller, die – oft ungewollt und unbewusst – gegen rechtliche Auflagen verstossen, potenzielle Arbeitgeber verunsichern, Mitarbeitenden das Fortkommen erschweren und mehr Verwirrung stiften und Missverständnisse erzeugen, als gehaltvolle und faire Informationen über Leistung und Verhalten zu vermitteln. Es gehört jedoch zur Kernaufgabe qualitativ überzeugender Zeugnisse, sich aus der Masse von floskelhaften, nichtssagenden und austauschbaren Arbeitszeugnissen hervorzuheben und mit präzisen, individuellen und gehaltvollen Bewertungen und Aussagen sich selber, den Mitarbeitenden und kommenden Arbeitgebern das Leben zu vereinfachen und Probleme und Missverständnisse zu vermeiden.

Ausstellung von Arbeitszeugnissen

Zeugnisse werden grundsätzlich aufgrund von Angaben des Linienvorgesetzten von der Personalabteilung verfasst. Wichtig ist immer, dass der Linienvorgesetzte bei der Zeugniserstellung einbezogen wird und ebenfalls unterschreibt. Er kennt den Arbeitnehmer und kann ihn besser und umfassender beurteilen. Unterschreiben sollte immer der nächsthöhere Vorgesetzte und bei Führungskräften die Geschäftsleitung.

Einbezug des Mitarbeiters

Ein moderner und partnerschaftlicher Führungsstil bezieht Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse und Beurteilungen mit ein. Dies kann sehr wohl auch für das Verfassen von Zeugnissen gelten. Dafür spricht:

- Die Akzeptanz des Zeugnisses erhöht sich entsprechend und Widerstände werden abgebaut.
- Wohlwollen und Interesse an einer weiteren beruflichen Entwicklung werden signalisiert, auch nach dem Weggang des Mitarbeiters.
- Der Arbeitgeber vermeidet Konflikte, Mehrarbeit und Missverständnisse oder gar gerichtliche Klagen.
- Man stösst auf neue Sachverhalte oder Sichtweisen und vermeidet so Lücken oder falsche Aussagen, die auf das Fortkommen des Mitarbeiters einen negativen Einfluss haben könnten.
- Weitere genaue Informationen aus dem Arbeitsalltag des Mitarbeitenden sind eine zusätzliche Hilfe für aussagekräftige und sich an den praktischen Aufgaben des Beurteilten orientierende Zeugnisse.
- Das Zeugnis kann, wo angebracht, im Setzen von Schwerpunkten und Herausheben von Leistungen auch auf Wünsche zu Laufbahnzielen und das berufliche Fortkommen des Mitarbeiters ausgerichtet werden.
- Nachträgliche Reklamationen und Anpassungsarbeiten werden stark reduziert und die Akzeptanz des Arbeitszeugnisses stark erhöht.

Formulierung von Zeugnissen durch den Arbeitnehmer

Es kommt vor, dass der Arbeitnehmer sein Zeugnis selbst formulieren möchte und Sie es nur unterschreiben sollen. Das ist ein bequemer Weg, sich der Verpflichtung des Selbstschreibens zu entziehen. Einen Anspruch, das Zeugnis selbst zu formulieren, hat der Arbeitnehmer jedoch nicht. Zudem ist der Arbeitgeber bzw. der Vorgesetzte mit seiner Unterschrift für die Aussagen bzw. den Inhalt haftbar, auch wenn der Arbeitnehmer das Zeugnis entworfen hat.

Es kommt auch vor, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer um Unterstützung bei der Zeugniserteilung bittet. Das kann unter Umständen für den Arbeitnehmer dann problematisch sein, wenn er sich mit den gängigen Zeugnisformulierungen nicht auskennt.

So können aus seiner Sicht vermeintlich gute Formulierungen sich bei späteren Interpretationen durch Dritte als schlecht oder abwertend herausstellen. Wenn Sie das Zeugnis nicht allein, sondern in Abstimmung

mit dem Arbeitnehmer schreiben wollen, dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Entweder erstellt der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber einen Zeugnisentwurf.
2. Arbeitgeber und Arbeitnehmer besprechen den Entwurf für die Endfassung gemeinsam.
3. Der Arbeitgeber erstellt die Endfassung des Zeugnisses.
4. Besprechung der Endfassung mit dem Mitarbeiter.

Diese Vorgehensweise ist kooperativ und praktikabel, wenn Sie zum Beispiel ein langjähriges Vertrauensverhältnis zu einem Arbeitnehmer haben. Vor allem, wenn ein ausführliches, qualifiziertes Zeugnis zu erstellen ist, ist diese Strategie empfehlenswert und entspricht einer partnerschaftlichen und modernen Mitarbeiterpolitik. Wer Zeugnisse kooperativ entwirft, investiert zunächst relativ viel Zeit, vermeidet aber spätere Auseinandersetzungen und Konflikte. Wichtig und fair ist aber auch, Mitarbeitende offen auf kritische Beurteilungen hinzuweisen.

Ausführlichkeit und Umfang eines Arbeitszeugnisses

Grundsätzlich sollte ein Zeugnis angemessen lang sein; es umfasst in der Regel eine bis eineinhalb Seiten. Ein qualifizierter Controller, der zehn Jahre im Betrieb tätig war, kann durchaus auch ein Zeugnis von zwei Seiten Länge erhalten.

Bei Mitarbeitenden in weniger qualifizierten Stellen und mit kurzer Beschäftigungsdauer darf ein Zeugnis aber auch nur eine Zweidrittelseite umfassen. Generell werden zu kurze Zeugnisse bei einer Anstellungsdauer von mehr als einem Jahr als negativ betrachtet. Besonders kurz fallen Arbeitsbestätigungen aus, da diese weder über die Leistung noch das Verhalten Aussagen enthalten.

Beachten: *Das Ausstellen fairer, wahrheitsgetreuer, vollständiger, klarer und wohlwollender Arbeitszeugnisse ist in modernen und mitarbeiterfreundlichen Unternehmen Teamarbeit, an der HR-Professionals, Mitarbeiter und Vorgesetzte mit verschiedenen Aufgaben beteiligt sind.*

Prozess der Zeugniserstellung und Organisation

Man schätzt, dass die Anzahl der erstellten Arbeitszeugnisse jährlich circa 10 % der Mitarbeiterzahl entsprechen. Ein Unternehmen mit 800 Mitarbeitern erstellt also demnach jedes Jahr rund 80 Arbeitszeugnisse, in den meisten Fällen ausgelöst bei Beförderungen, Versetzungen, Vorgesetztenwechsel, Veränderungen von Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben oder bei Kündigungen. Geht man von einer geschätzten Bearbeitungszeit von zwei Stunden pro Arbeitszeugnis aus, ergibt dies in einer groben Grössenordnung geschätzt einen jährlichen Zeitaufwand von 160 Arbeitsstunden.

Der Aufwand gestaltet sich auch deshalb hoch, weil der Koordinationsaufwand mit allen Beteiligten in der Regel hoch ist und auch häufig zu Missstimmigkeiten, Meinungsverschiedenheit oder gar Konflikten entstehen. Zum hohen Zeitaufwand kommen bei einem papierbasierten Prozess aufgrund von Abstimmungsproblemen und der eingeschränkten Verfügbarkeit der am Prozess Beteiligten noch "Liegezeiten" hinzu, welche die Bearbeitungsdauer zusätzlich erhöhen und administrativen Mehraufwand bewirken wie Terminabklärungen oder Zuständigkeiten. Den Prozess erschweren meistens besonders folgende Faktoren:

Komplexer und oft komplizierter Abstimmungsprozess: Neben ein bis zwei Mitarbeitenden in der HR-Abteilung sind Vorgesetzte, Kollegen und Zeugnisempfänger in den Prozess involviert. Die Abstimmung zwischen allen diesen Beteiligten ist oft recht zeitaufwendig.

Medienbrüche in der Kommunikation: Bei der Abstimmung und bei Korrekturen kommunizieren die Beteiligten häufig über unterschiedlichste Kommunikationsmittel und -kanäle. Der unkoordinierte und oft unorganisierte Einsatz von Papierentwürfen, Formularen, Protokollen und mehr einerseits und E-Mails, Telefonaten und Meetings andererseits verursacht zahlreiche Medienbrüche und erhöht die Fehleranfälligkeit.

Fehlende Prozess-Transparenz: wenn beispielsweise nicht bekannt ist, bei wem sich die jeweils aktuelle Zeugnisversion gerade befindet, erhöhen sich Aufwand und Zeitverlust zusätzlich.

Rechtssicherheit: Rechtliche Anforderungen erschweren eine effiziente Zeugniserstellung zusätzlich. Die Berechtigung negativer Aussagen, die inhaltlichen Anforderungen von Mitarbeitenden oder die Relevanz von Leistungen sind nur einige wenige Beispiele. In der Praxis hat sich folgender Ablauf bewährt:

1. Der Mitarbeiter verlangt ein Zeugnis

Beachten Sie, ob dies eine einfache Arbeitsbestätigung oder ein qualifizierendes Zwischenzeugnis, z.B. bei einem Vorgesetztenwechsel, ist. Das Zwischenzeugnis macht Aussagen zu Leistung und Verhalten.

2. Formular zum Entwurf eines Zeugnisses für den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte ist am besten in der Lage, Leistung und Verhalten mit einem strukturierten Formular zu beurteilen. Bei Führungspositionen empfiehlt sich ein Gespräch mit der Personalabteilung oder gar der Einbezug eines Ressort- oder Geschäftsleitungsmitgliedes.

3. Der Vorgesetzte beurteilt Leistung und Verhalten

Hier empfiehlt sich eine Mischform von standardisierter und stichwortartiger Beurteilung.

4. Vorbesprechung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem

Dieser Einbezug hilft, Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden. (Siehe "Formular bei Einbezug des Mitarbeiters zur Zeugniserstellung").

5. Der Vorgesetzte gibt das Formular an das HR zurück

Die Personalabteilung bringt das Zeugnis in die korrekte Struktur, nachdem sie das Formular vom Linienvorgesetzten erhalten hat. Ein persönliches Gespräch mit Kommentaren zu problematischen oder relevanten Punkten kann helfen, Missverständnisse und problematische Situationen zu vermeiden.

6. Die Personalabteilung erstellt die definitive Fassung

Das Zeugnis wird professionell und korrekt formuliert, der Vorgesetzte wird über wichtige Aussagen informiert. Beachten Sie, dass Unterlagen wie Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungsgespräche, Qualifikationen und Arbeitsrapporte Bewertungen erleichtern und präzisieren.

7. Der Vorgesetzte bespricht das Zeugnis mit dem Mitarbeiter

Dieser letzte Schritt stellt sicher, dass das Zeugnis die Akzeptanz des Mitarbeiters findet, und vermeidet Konflikte und Missverständnisse.

Hilfsmittel und Unterlagen zur Zeugniserstellung

Bei Zeugnissen von langjährigen Angestellten, Mitarbeitenden in Führungspositionen oder mit ausgesprochenen Expertenfunktionen mit hohem Stellenwert können zahlreiche weitere Unterlagen und Informationen helfen, Zeugnisse präziser und objektiver zu verfassen.

Stellenbeschreibungen

In diesen Dokumenten sind Tätigkeiten, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen festgehalten, weshalb Stellenbeschreibungen ein wichtiges Hilfsmittel zur Erstellung von Arbeitszeugnissen sind. Die Tätigkeiten werden im Zeugnis hierarchisch geordnet (das Wichtigste zuerst, zum Schluss die weniger wichtigen Aufgaben. Unwichtige oder abwertende Tätigkeiten sollten nicht genannt werden).

Qualifikationsauswertungen

Werden in Ihrem Unternehmen Qualifikationen durchgeführt, sind hier zuverlässige und über einen längeren Zeitraum messbare Hinweise und Beurteilungshilfen vorhanden.

Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräche

Diese Unterlagen helfen gerade bei Zielvereinbarungsgesprächen, relevante Aussagen mit konkreten Beispielen zu machen und aus Zielvereinbarungen Fakten quantitativer und qualitativer Art zu nennen.

Arbeitsproben wie Konzepte oder Reportbeispiele

Eine gute Quelle, um Zeugnisse mit glaubhaften Beispielen zu konkretisieren und sich an erbrachten Leistungen ein fundiertes Urteil bilden zu können.

Hinweise von Ausbildern oder Seminarleitern

Qualifikationsblätter, Aktennotizen, Feedbacks. Externe Blickwinkel und Meinungen tragen zur Objektivität bei und das Weiterbildungs-Engagement hat einen hohen Stellenwert.

Meinung von Teammitgliedern oder anderen Abteilungen

Gerade bei Führungskräften oder Funktionen mit hohem Stellenwert der Sozialkompetenz kann dies empfehlenswert sein.

Notizen aus Besprechungen, Abschlussberichte aus Projekten

Auch dies sind Quellen, die Aussagen aufgrund von Fakten ermöglichen und Leistungen präziser und anschaulicher umschreiben lassen.

Aufwandreduktion und Effizienzsteigerung

Arbeitszeugnisse erfordern einen hohen Aufwand und beanspruchen vor allem zeitliche und personelle Ressourcen, die gerade für kleinere Unternehmen oft eine unverhältnismässige Belastung darstellen. Deshalb müssen Zeugniserstellung und Abläufe so effizient wie möglich organisiert werden.

Effizienz im Prozess der Zeugniserstellung

Arbeitshilfen und Formulare in diesem Buch

Im Prozess der Zeugniserstellung müssen klare Regeln gelten und Vorgaben eingehalten werden. Wesentliche Zeiteinsparungen bieten die Formulare und Arbeitshilfen im entsprechenden Kapitel. Es sind dies:

- Formular zum Entwurf eines Zeugnisses
- Formular als Vorlage zur Zeugniserstellung
- Formular für den Einbezug des Mitarbeiters
- Ablaufs- und Zuständigkeit in der Zeugniserstellung
- Formular für einen Zeugnisantrag
- Formular für Zeugnis-Änderungswünsche

Klare Regelungen von Änderungs-Anträgen

Hierzu informieren wir in einem eigenen Kapitel und einem Reglement bzw. Merkblatt, welches diesen oft erheblichen Zusatzaufwand stark reduzieren kann.

Digitalisierungshilfen und Automatisierungen

Grössere Unternehmen können Onlinelösungen in Betracht ziehen, die grosse Teile des Prozesses automatisieren. Es gibt beispielsweise recht leistungsfähige, webbasierte Lösungen für die Rationalisierung des gesamten Prozesses rund um die Zeugniserstellung. Aber auch mit einfachen Mitteln wie E-Mail-Nutzung, Einsatz diverser Word-Funktionalitäten (mehr dazu untenstehend) und Einsatz von Formular-Downloads können oft erhebliche Effizienzsteigerungen erzielt werden.

Effizienz bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen

Outsourcing an Dienstleister

Mit Internet-Recherchen stösst man auf zahlreiche Dienstleister zu verschiedensten Preisen mit unterschiedlichsten Dienstleistungen. Referenzen, Beispiele, Arbeitsproben, Kundenbewertungen und Probeaufträge

ermöglichen Qualitätskontrollen. Möglich sind auch Teilleistungen wie Korrekturlesungen oder sprachliche Optimierungen. Lohnenswert sind kostensparende Jahresaufträge mit Pauschalen. Auch Freelancer in Heimarbeit leisten mitunter sehr professionelle Arbeit. Von einem Outsourcing in Billiglohnländer ist abzuraten.

Klare Aufgabenzuteilung an Beteiligte

Bei der Erstellung eines Zeugnisses sind immer mehrere Mitarbeitende und Abteilungen involviert, was klare Abläufe und Zuständigkeiten erfordert. Umso besser und klarer diese in Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geregelt und organisiert sind, desto effizienter und reibungsloser läuft der Prozess der Zeugniserstellung ab. Konkret kann dies grob umrissen so organisiert sein, dass der direkte Vorgesetzte eine erste Beurteilung mit einem detaillierten Qualifikationsformular vornimmt, diese mit dem Mitarbeiter bespricht, das HR das Zeugnis erfasst, dieses bei Problemen im Team bespricht und Änderungswünsche direkt während des Gespräches definitiv gemacht werden. Mit klar strukturierten Abläufen bewahren so alle Beteiligten den Überblick und Linien-vorgesetzte und Mitarbeiter werden nahtlos eingebunden.

Einbezug von Mitarbeitern

Zahlreiche Formulare in diesem Buch helfen bei der Organisation. Der Einbezug von Mitarbeitern hat nebst Effizienzsteigerungen und Zeiteinsparungen aber auch zahlreiche weitere gewichtige Vorteile

- Erhöhung der Akzeptanz-Wahrscheinlichkeit
- Psychologisch positive Wirkung der Mitwirkung
- Vermeidung von Konflikten und Gerichtskosten
- Präzisierung von Leistungen und Erfolgen
- Reduktion von Änderungsanträgen und Nachbearbeitungen

Einsatz von Zeugnisgeneratoren

Zeugnisgeneratoren bieten oft eine schnelle und einfache Zeugniserstellung von qualifizierten Arbeitszeugnissen jeglicher Art. Solche Programme können beispielsweise alle Zeugnisarten mit (auch schon vorhandenen) Mitarbeiterdaten und Beurteilungskriterien und grossen Mengen hinterlegter Textbausteine mit individuell formulierbaren Texten generieren. Eine einfache Handhabung, qualitativ gute und differenzierende Textbausteine und eine benutzerfreundliche Oberfläche zeichnen leistungsfähige Zeugnisgeneratoren aus. Die Qualität und Eignung für schweizerische Verhältnisse kann mit Kundenbewertungen, Fachurteilen und Rezensionen geprüft werden. Der Einsatz ist aber zurückhaltend und

mit Vorsicht vorzunehmen. Professionelle aber oft auch recht teure Software bietet beispielsweise:

- Einbindung aller am Zeugnisprozess Beteiligten
- Erstellung von Arbeitszeugnissen in deutscher und englischer Sprache
- Tausende von geprüften und rechtssicheren Textbausteinen
- Übernahme der Mitarbeiter-Stammdaten durch Datenimport
- Abbildung des gesamten Werdegangs eines Mitarbeiters

Verwendung von Textbausteinen

Textbausteine sind komfortable und effiziente Hilfsmittel zur Erstellung, Verbesserung und Vervollständigung von Arbeitszeugnissen, da sie sehr strukturiert und gezielt eingesetzt werden können. Es ist aber auch Vorsicht geboten, solche Bausteine unverändert zu übernehmen. Sie helfen aber zweifellos, Fehler zu vermeiden und Zeit zu sparen.

Textbausteinprogramme wie jenes von PhraseExpress können den Zeitaufwand um bis zu 30 Prozent reduzieren und bei ausreichend grosser Menge und Vielfalt die Individualität von Arbeitszeugnissen dennoch weitgehend gewährleisten. Die Verbindung von Datenintegration, intuitiver Nutzerfreundlichkeit und aufeinander abgestimmten Formulierungen ist bei der Evaluierung solcher Programme besonders wichtig.

Richten Sie sich auch eigene Zeugnisbausteine aus Ihren bestehenden Arbeitszeugnissen für Zwischen- und Austrittszeugnisse sowie für männliche und weibliche Mitarbeiter als Word-Vorlage mit Notenabstufungen ein. Dadurch entsteht ein generell einsetzbares Zeugnisgerüst, das dann an wichtigen Stellen individualisiert und ergänzt werden kann. Hierzu eignet sich unteren Umständen auch ein Zeugnisgenerator.

Hilfsmittel und Dokumente

Bei Zeugnissen von langjährigen Angestellten und Führungskräften oder Mitarbeitern mit Expertenfunktionen können zahlreiche Unterlagen und Informationen vor allem in der Vorbereitungsphase helfen, Zeugnisse präziser, lückenloser und objektiver zu verfassen. Damit werden auch Konflikte vermieden, da bereits im Vorfeld die richtigen Weichen gestellt und zuverlässige Daten in die Erstellung einbezogen werden. Dies sind:

- Stellenbeschreibungen und Gesprächsprotokolle
- Qualifikationsauswertungen
- Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräche
- Zwischenzeugnisse

Word-Funktionalitäten

MS Word allein bietet schon etliche zeitsparende Features. Die immer besser werdende Rechtschreibprüfung und das Erstellen von Textbausteinen sind bekannt. Weitere Möglichkeiten:

- Aufnahme eigener zeugnisspezifischer Begriffe in Textbausteine
- Nutzung der diversen Teamfunktionen
- Kommentar-Hinzufügung bei Überarbeitungen und Anpassungen
- Verfolgen von Änderungen nach Personen
- Verwaltung von Zugriffsrechten
- Vergleichsfunktion bei mehreren Varianten
- Empfänger-Selektion für automatischen Erhalt von Zeugnisvarianten

Weniger bekannte Teamfunktionen gestatten Beteiligten, gemeinsam an Zeugnisdokumenten zu arbeiten und Vorschläge, beispielsweise zu Formulierungsalternativen, einzubringen. Über den Versionsverlauf kann man zu früheren Versionen zurückkehren und auch Änderungen an Layout und Formatierung prüfen. Mit nur einem Klick können Zeugnisse überprüft, bearbeitet und verwaltet werden oder man kann verfolgen, wer gerade an einem Arbeitszeugnis arbeitet.

Systematische Vorlagensammlung

Vorlagen bestehender Arbeitszeugnisse nach Positionen, Funktionen, Tätigkeiten, Abteilungen, Mitarbeiternamen sind, gut strukturiert in einfachen Windows-Ordern oder Datenbanken abgelegt, eine einfache und vor allem kostengünstige Möglichkeit. Die Stichwortsuche in Gesamtordnern ermöglicht beispielsweise auch vorhandene Formulierungen zu Tätigkeiten oder Leistungen abrufen und übernehmen zu können.

Dienstleister und Serviceangebote für Arbeitszeugnisse

Geht es beispielsweise um grosse Volumen von Arbeitszeugnissen oder Übersetzungen und dergleichen, sind externe Dienstleister für ein Outsourcing oder Onlineapplikationen oft unumgänglich. Es gibt in Preisen, Funktionen und Zusatzleistungen unterschiedliche Angebote, die über das vorliegende Werk hinaus behilflich sein können. Beachten Sie aber jeweils folgende Punkte:

- Fordern Sie immer unverbindliche Probe- und Testmöglichkeiten an.
- Prüfen Sie die Qualität und Rechtssicherheit der Textbausteine.
- Softwarelösungen müssen einfach bedienbar sein.

- Versichern Sie sich, dass Support-Leistungen angeboten werden.
- Prüfen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis immer genau.
- Klären Sie Ihren qualitativen und quantitativen Bedarf ab, bevor Sie beispielsweise Abonnementverpflichtungen eingehen.
- Prüfen und vergleichen Sie wenn möglich mehrere Dienstleister.

Topzeugnisse.ch

Dieser Dienstleister entwickelt individuell auf Mitarbeitende und Firmen abgestimmte Arbeitszeugnisse. www.topzeugnisse.ch

ZeugnisManager

Diese Software enthält diverse Funktionen wie automatische Textgenerierung mit integrierten Beurteilungskriterien, mehrsprachige Zeugnisse und mehr. www.weka.ch/personal/

Arbeitszeugnishilfe.ch

Dieser Service bietet Arbeitszeugnis-Prüfungen mit Basispaket, Premiumpaket oder ein All-Inclusive-Paket. www.arbeitszeugnishilfe.ch

zeugnis.ch

Das Zeugnis-Tool von Avenir bietet mehrere Funktionen, die die Erstellung eines Arbeitszeugnisses beschleunigen und vereinfachen. www.zeugnis.ch

Vor- und Nachteile des Einsatzes von Arbeitszeugnis-Software

Arbeitszeugnis-Generatoren haben sowohl Vor- wie auch Nachteile. Für eher unerfahrene Zeugnisverfasser sind sie sicher eine Hilfe, beispielsweise zum Anlegen von Textbausteinen und häufig verwendeter Vorlagen und Zeugnisgerüste. Doch rechnet man den Aufwand bei der Anpassung und Individualisierung hinzu, ist die Zeiteinsparung letzten Endes oft nicht sehr gross. Die Vor- und Nachteile im Überblick:

Vorteile	Nachteile
Bei guter Qualität Rechtssicherheit	Gefahr uniformer Arbeitszeugnisse
Ordnung bietende Archivfunktion	Wenig Individualität in Leistungen
Grosse Auswahl an Textbausteinen	Dennoch grosser Anpassungsaufwand
Bequeme Notenvergabe-Selektion	Risiko fehlender Baustein-Kohärenz
Oft gute Hilfstexte und Arbeitshilfen	Mangel an spezifischen Textbausteinen
Systematische Verwaltung	Fehlergefahr bei Anpassungen
Reduktion von Rechtschreibfehlern	Mausklick-Erstellung birgt Fehlerrisiken
Garantie für eine korrekte Struktur	Hoher Aufwand in der Korrekturlesung

Aufwandreduktion und Effizienzsteigerung auf einen Blick			
Massnahmen und Möglichkeiten	realisieren	prüfen	ungeeignet
Nutzung der Arbeitshilfen/Formulare dieses Buches			
Klare Regelungen von Änderungs-Anträgen			
Automatisierung von Abläufen			
Outsourcing an Dienstleister, auch Teilaufgaben			
Jahrespauschalen mit Freelancern/Studenten			
Einsatz von Zeugnisgeneratoren und Software			
Verwendung von Textbausteinen			
Stellenbeschreibungen/Zielvereinbarungen nutzen			
Nutzung von Word-Funktionen			
Systematische Vorlagensammlung und -ablage			
Geregelte Mitarbeit der Führungskräfte			
Systematische Vorlagen-Erstellung von Zeugnissen			
Regelung Delegation an Vorgesetzte und Mitarbeiter			
Ausschliesslich digitale Abwicklung bei Erstellung			
Reduktion Zwischenschritte auf absolutes Minimum			

Häufige Fragen und Antworten aus der Praxis

Die folgenden Fragen werden oft auch von Mitarbeiterseite gestellt oder tauchen im Zusammenhang mit Zeugnissen und Zeugnisanfragen auf. Der Beitrag stammt aus dem *Beobachter*, der bekannten Schweizer Konsumenten- und Beratungszeitschrift und wurde von Frau Irmtraud Bräunlich verfasst.

1. Wann besteht ein Zeugnisanspruch?

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben das Recht, jederzeit vom Arbeitgeber ein Zeugnis zu verlangen. Jederzeit heisst, dass ein Zeugnis nicht nur am Ende, sondern auch während eines Arbeitsverhältnisses («Zwischenzeugnis») oder danach noch verlangt werden kann. Die Verjährungsfrist beträgt zehn Jahre. Einen triftigen Grund für einen Zeugnisantrag braucht es nicht.

2. Wie sind Unterlassungen zu betrachten?

Ein Zeugnis muss vollständig sein. Gibt es umfassend Auskunft über Pflichten und Verantwortlichkeiten des Angestellten sowie über Versetzungen und Beförderungen samt Datum? Äussert es sich zu den Leistungen und zum Verhalten? Wird die Beziehung zu Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Untergebenen (und gegebenenfalls Kunden) bewertet? Erwähnt es alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die für einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin wesentlich sind? Da Zeugnisse grundsätzlich positiv formuliert werden, ist auch wichtig, was *nicht* im Zeugnis steht. Negativ ist also etwa beredtes Schweigen über das Verhalten einer Arbeitskraft oder die Führungsqualitäten eines leitenden Angestellten.

3. Entspricht die Bewertung den objektiven Tatsachen?

Zeugnisse müssen wahrheitsgetreu und objektiv sein. Ungenauigkeiten und Falschangaben sind zu berichtigen. Auch Vermutungen, Verdächtigungen und Interpretationen gehören nicht ins Zeugnis. Kurz: Die Leistung muss nach branchenüblichen und fairen Massstäben beurteilt werden. Zudem sollen die abgegebenen Beurteilungen für den betreffenden Angestellten wesentlich und charakteristisch sein. Der Richter muss sie notfalls überprüfen können. Einzelepisoden und längst vergangene gesundheitliche Probleme gehören nicht ins Zeugnis.

4. Sind die Aussagen klar und fair?

Ein Zeugnis muss aussagekräftig und frei von versteckten, zweideutigen Mitteilungen sein. Dazu gehören eine klare, verständliche Sprache sowie der Verzicht auf Formulierungen, die nichts über die tatsächlich

erbrachte Leistung und das Verhalten der Arbeitnehmerin aussagen. Floskeln wie «bemühte sich», «gab stets ihr Bestes», «machte sich mit Eifer an die Aufgaben heran» oder «zeigte viel Interesse für die Belange der Firma» dienen in der Regel dazu, schlechte Leistungen zu umschreiben, ohne dies klar zum Ausdruck zu bringen. Sie sind daher unzulässig.

5. Wie wird Kritik und Negatives angegangen?

Arbeitszeugnisse sollten immer wohlwollend sein und das berufliche Fortkommen der Arbeitnehmer nicht unnötig erschweren. Es besteht aber nicht grundsätzlich ein Anspruch auf ein «gutes» Zeugnis. Negative Äusserungen sind zulässig, sofern sie wahr sind und wesentlich für die Leistung oder das Verhalten des Angestellten. Ein Arbeitgeber, der seiner austretenden Mitarbeiterin ein allzu schönfärberisches Zeugnis ausstellt, beispielsweise eine Unterschlagung verschweigt, kann gegenüber einem künftigen Arbeitgeber schadenersatzpflichtig werden. Medizinische Diagnosen gehören auf keinen Fall in ein Zeugnis. Erlaubt ist jedoch der Hinweis auf gesundheitliche Probleme, wenn diese schwerwiegende Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis hatten. Ansonsten sollten gesundheitliche Probleme in Zeugnissen vermieden werden.

6. Arbeitsbestätigung oder qualifizierendes Arbeitszeugnis?

Auf Wunsch des Arbeitnehmers kann sich das Zeugnis auf Angaben über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses – ohne jede Leistungsbeurteilung – beschränken. Eine solche Arbeitsbestätigung kann jedoch einen schlechten Eindruck machen, ist aber bei sehr kurzen Arbeitsverhältnissen sinnvoll, da dann noch zu wenig Substanzielles ausgesagt werden kann. Es ist daher zu empfehlen, die Gründe für eine Arbeitsbestätigung zu nennen, um unberechtigte Zweifel oder Unsicherheiten auszuräumen.

7. Wie verhält man sich in Konfliktsituationen?

Ein Zeugnis sollte immer gesamthaft beurteilt werden. Es ist gefährlich, einzelne Formulierungen aus dem Zusammenhang zu reißen und nach einer versteckten Bedeutung zu suchen. Ausserdem ist zu bedenken, dass nicht nur qualifizierte Personen Zeugnisse schreiben, sondern auch solche, die darin nicht viel Erfahrung haben und vielleicht ohne böse Absicht eine ungeschickte Formulierung wählen. Ist ein Mitarbeiter mit seinem Zeugnis nicht zufrieden, sollte er das Gespräch mit dem Vorgesetzten und dem Zeugnisaussteller suchen. Wird dies nicht ermöglicht oder lässt sich keine gütliche Einigung über den Inhalt erzielen, kann ein Arbeitnehmer beim Arbeitsgericht Klage einreichen. Von Vorteil ist deshalb der möglichst weitgehende und frühe Einbezug des betreffenden Mitarbeiters in den Zeugniserstellungsprozess.

8. Welchen Stellenwert hat ein Zeugnis bei der Rekrutierung?

Arbeitszeugnisse begleiten Arbeitnehmer ein ganzes Leben lang, sie entsprechen einer Art schriftlich dokumentierter "Berufs-History", die über Arbeitgeber, Tätigkeiten, Qualifikationen, Fähigkeiten und mehr informieren. Entsprechend hoch sind der Stellenwert und die Bedeutung. Sowohl bei der Selektion für Vorstellungsgespräche als auch in der Nachbeurteilung oder beim definitiven Einstellungsentscheid stehen sie, verbunden mit Referenzen, oft im Mittelpunkt. Dies ist sachlich gerechtfertigt und in der Praxis auch nach wie vor ein zentrales Beurteilungskriterium. Einen hohen Stellenwert hat ein Zeugnis auch im Bewerbungsgespräch, bei dem es mit dem Bewerber zusammen präzisiert und konkretisiert werden kann und so an Aussagegewinn gewinnt.

9. Wie beurteilt man ein Zeugnis in der Praxis?

Beurteilen Sie ein Zeugnis immer im Gesamteindruck. Je stärker auf Details oder Formulierungen eingegangen wird, desto grösser ist das Risiko von Fehlinterpretationen oder Missverständnissen. Fehlinterpretationen oder Missverständnisse können gleich zweifach auftreten: beim Zeugnisaussteller und dem beurteilten Arbeitnehmer. Wichtig ist auch, was gesagt und was nicht gesagt, bzw. bewusst weggelassen wird.

So kann eine kurze Anstellungsdauer oder ein deutliches "Nichtbedauern" des Wegganges eines Mitarbeiters sämtliche anderen Aussagen relativieren oder gar infrage stellen. Stellen Sie Aussagen auch immer konsequent in den Zusammenhang mit Ihren Anforderungen. Sind zum Beispiel Führungsqualitäten besonders wichtig, und kommen diese aber im Zeugnis nicht, oder nur sehr allgemein oder zurückhaltend zur Sprache, kann dies ein warnender Hinweis sein. Die Klärung im Gespräch mit dem Bewerber und die Präzisierung beim Einholen von Referenzen sind aber notwendig, um hier an zuverlässigere Hinweise zu gelangen.

10. Wie oft darf ein Zwischenzeugnis verlangt werden?

Jederzeit, gemäss Gesetz gibt es hier keine einschränkenden Bestimmungen. Jedoch ist es rechtsmissbräuchlich, wenn ein Arbeitnehmer vom Arbeitgeber immer wieder ein Zwischenzeugnis verlangt, obwohl kein einsehbarer Grund vorliegt.

11. Was, wenn das Zeugnis nicht akzeptiert wird?

Führen Sie ein Gespräch mit ihm, bei dem Sie Ihren Standpunkt darlegen. Wenn es die Situation erlaubt, ist auch das Formulieren eines Gegenvorschlages des Mitarbeiters ein Weg. Falls Sie als Arbeitgeber damit nicht einverstanden sind, liegt die Beweispflicht beim Arbeitnehmer. Er

muss dann beweisen, dass er besser gearbeitet hat, als dies im Zeugnis zum Ausdruck kommt, bzw. beurteilt wird. (z.B. durch Qualifikationen, sofern diese regelmässig und umfassend stattgefunden haben).

12. Genügt auch ein mündliches Arbeitszeugnis?

Nein, ein "mündliches Zeugnis" gilt als Referenzauskunft, nicht aber als Zeugnis. Alle Zeugnisse müssen schriftlich abgefasst sein, um im rechtlichen Sinn als Urkunde zu gelten. Das Zeugnis muss auf dem Firmenbriefpapier mit entsprechendem Original-Briefkopf ausgedruckt werden, damit die Unverwechselbarkeit und Originalwirkung sichergestellt ist. Unterschrieben wird das Zeugnis vom direkten Linienvorgesetzten und allenfalls der HR-Abteilung. Der Unterzeichnende muss ein Geschäftsführer oder im Besitz einer Prokura sein. Der direkte Vorgesetzte kann auch ohne solche Vorrechte mitunterzeichnen, denn durch die Unterzeichnung erhält er die Vollmacht dazu. Mit der Unterschrift ist der Unterzeichnende rechtlich belangbar.

13. Kann nach mehreren Jahren ein Zeugnis verlangt werden?

Die Verjährung für den Zeugnisanspruch und für Änderungsanträge im Arbeitszeugnis beträgt 10 Jahre, im Kanton Zürich 5 Jahre. Das Recht kann durch den Arbeitnehmer auch längerfristig geltend gemacht werden, es wird ihm aber nicht mehr gegen den Willen der Gegenpartei zugesprochen. Der Arbeitgeber ist ohnehin verpflichtet, die Personalakte 10 Jahre lang nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufzubewahren.

14. Darf ein Arbeitnehmer sein Zeugnis eigenhändig abändern?

Ein Arbeitszeugnis ist eine Urkunde, womit dies einer Urkundenfälschung entsprechen würde. Diese gilt nicht als sogenanntes Bagatelldelikt und wird mit einer Geldstrafe gebüsst.

15. Darf eine Freistellung in einem Zeugnis genannt werden?

Wenn diese die Dauer von für gewöhnlich maximal sechs Monate bei einer Gesamtdauer des Arbeitsverhältnisses von mehr als anderthalb Jahren nicht übersteigt, darf eine Freistellung im Arbeitszeugnis nicht zur Sprache kommen.

16. Dürfen digitale Unterschriften verwendet werden?

Nein, Arbeitszeugnisse müssen nach wie vor handschriftlich unterschrieben werden.

17. Wann darf eine Arbeitsbestätigung, wann ein Vollzeugnis verlangt werden?

Es können immer zu jedem Zeitpunkt beide Zeugnisarten angefordert werden. Ein Arbeitszeugnis muss nur nicht ausgestellt werden, wenn keine qualifizierenden Aussagen gemacht werden können, beispielsweise wegen einer zu kurzen Anstellungsdauer wie einer Probezeit.

18. Ist ein Zeugnisaussteller verpflichtet, Änderungswünsche vorzunehmen?

Ein Abänderungsanspruch besteht nur dann, wenn ein Arbeitszeugnis nicht Aussagen zu allen wichtigen Bereichen enthält und relevante Lücken aufweist, nachweisbar falsche Aussagen beinhaltet oder beispielsweise in Leistung und Qualifikationen einen falschen Eindruck vermittelt. Andere, beispielsweise lobendere oder positivere Formulierungen sind nicht gestattet, der Arbeitgeber hat über ein Arbeitszeugnis klar die redaktionelle Hoheit.

19. Kann ein Mitarbeiter klagen, wenn ihm kein besseres Zeugnis ausgestellt wird?

Dies ist nur dann erfolgreich möglich, wenn es sich um ein unvollständiges oder unwahres oder das Wohlwollen krass verletzendes Arbeitszeugnis handelt. Fakt ist, dass der Arbeitnehmer stets nur klar formulierte Änderungen geltend machen darf; einem einfach besseren Zeugnis wird ein Gericht in der Regel nicht stattgeben. Arbeitnehmer müssen gewünschte Änderungen beweisen und begründen und ein Arbeitgeber muss negative Angaben nachweisen können, was beispielsweise durch Qualifikationen, Zielvereinbarungen, Verwarnungen, Kundenreklamationen und mehr möglich sein kann.

20. Ist man verpflichtet, Aussagen zum Verhalten zu machen?

Ja, es besteht gemäss OR Art. 330a. Abs. 1, ein gesetzlicher Auftrag, Leistung *und* Verhalten eines Mitarbeitenden beurteilen zu müssen. Assessungen können zudem als Codierungen interpretiert werden und sind daher auch aus diesem Grund unzulässig.

21. Ist man in der Wahl der Struktur eines Arbeitszeugnisses frei?

In der Wahl der Struktur und Gliederung ist der Zeugnisaussteller frei und kann sich für die ihm am passendsten erscheinende Form entscheiden.

Die häufigsten Fehler aus der Zeugnispraxis

Die folgenden Informationen sind die Top 10 der häufigsten Fehler und Mängel in Arbeitszeugnissen, die man in Analysen aus der Praxis festgestellt hat. Beachten Sie diese Hinweise daher bitte besonders genau, um korrekte, glaubwürdige und faire Zeugnisse zu verfassen.

Formales und Struktur

Gute Arbeitszeugnisse sind korrekt und logisch strukturiert. Das Formale ist oft der erste erkennbare Eindruck eines Zeugnisses, der nicht unbedingt entscheidet, aber den Zeugnisleser positiv auf den Inhalt und die Aussagen einstimmt. Hierzu gehören auch Rechtschreibung, Grammatik, korrekte Datumsangaben und mehr.

Vollständigkeit

Werden wichtige Bereiche und Aussagen vergessen (Leistung, Verhalten, Gesamtbeurteilung und mehr) entsteht sofort die Verunsicherung, ob dies die Absicht des Zeugnisverfassers ist oder ob mangelnde Sorgfalt der Grund ist. Man spricht in diesem Zusammenhang bei Absicht auch von beredtem Schweigen. Deshalb sollte jedes Zeugnis von mehreren Personen auf Vollständigkeit überprüft werden, vor allem in den für das Weiterkommen des Zeugnisinhabers relevanten Bereichen. Mehr dazu im Kapitel "*Aufbau und Bestandteile eines Zeugnisses*".

Beispiele und Fakten

Leistungen sollten, wenn immer möglich, mit konkreten Beispielen und Erfolgsausweisen versehen sein. Sie sind am wertvollsten für alle Beteiligten, wenn sie möglichst spezifisch, konkret, individuell oder messbar sind und die Kernkompetenzen des Mitarbeitenden treffend und glaubwürdig vermitteln. Es ist fair, solche Beispiele und Fakten mit dem Zeugnisinhaber zu besprechen, um Gewichtung und Formulierung auf sein Weiterkommen und seine gewünschte Berufsentwicklung auszurichten.

Pauschale Angaben

Nichtssagende und pauschale Formulierungen, Adjektive, Bewertungen und Aussagen wie *die dynamische Persönlichkeit* oder *das zuvorkommende und angenehme Verhalten* sind Worthülsen. Sie sind zwar nicht immer zu vermeiden (auch in diesem Buch nicht), sollten sich aber in Grenzen halten oder mit Fakten und Beispielen ergänzt werden. Seien Sie sich bitte bewusst: "Arbeitszeugnisse von der Stange" erschweren nicht nur dem Zeugnisinhaber das Fortkommen, sondern disqualifizieren stets auch den Zeugnisaussteller und das Unternehmen.

Persönliche und individuelle Wertungen

Sie sind wichtig. Sie sorgen für Glaubwürdigkeit, steigern die Aussagekraft und gestatten eine genauere Beurteilung. Sie zeigen Wertschätzung, indem der Leser erkennt, dass man sich für ein individuelles Zeugnis offensichtlich Zeit genommen hat und auf den Mitarbeiter eingeht. Die Musterzeugnisse in diesem Buch enthalten teilweise Formen und Ideen von persönlichen und individuellen Wertungen und geben konkrete Anregungen dazu.

Widersprüche

Widersprüchliche Aussagen verunsichern und beeinträchtigen die Glaubwürdigkeit. Es wird jemandem die grösste Zufriedenheit bescheinigt, aber es gibt keinen Dank oder kein Bedauern. Hier wurde das Zeugnis unsorgfältig abgefasst. Oder die Zufriedenheit wurde nachträglich höher bewertet, ohne dass die restlichen Angaben angepasst wurden.

Ein weiterer Grund für widersprüchliche Interpretationen kann neben Codierungskennntnissen und Branchengepflogenheiten auch am jeweiligen betriebseigenen Stil liegen. Generell lässt sich sagen: Grössere Betriebe pflegen eine eher nüchterne und zurückhaltende Zeugnissprache, während in Kleinbetrieben Zeugnisse oft emotionaler und persönlicher formuliert werden. Für viele HR-Leiter ist daher die Adresse des Zeugnisausstellers ein erstes Indiz für die Beurteilung eines Zeugnisses.

Gefälligkeitszeugnisse mit Superlativen

Ein mit Lobeshymnen und Superlativen versehenes Zeugnis macht sofort misstrauisch und gerät schnell in den Verdacht eines Gefälligkeitszeugnisses. Dahinter kann sich eine unfreiwillige Beendigung des Arbeitsverhältnisses verbergen. Ist ein Zeugnis trotz kurzer Beschäftigungsdauer sehr umfangreich und reiht dennoch pauschale Superlative aneinander, dann handelt es sich oft um ein Gefälligkeitszeugnis. Insbesondere bei Insolvenzen und betriebsbedingten Kündigungen ist Vorsicht geboten.

Anwendung von Verschlüsselungen und Codes

Verschlüsselungstechniken erlauben es dem Zeugnisaussteller, negative Urteile zwischen den Zeilen zu äussern, ohne dass sie für den ungeübten Leser erkennbar sind. Davon ist abzuraten; Codierungen können viel Schaden anrichten, Verwirrung stiften und zu Verunsicherungen aller Beteiligten führen. Zudem verstossen sie gegen das Gesetz der Klarheit. Als Leser von codierten Zeugnissen sollte man auf die Übereinstimmung und die Art der Anwendung achten und beim Zeugnisinhaber oder mit Referenzen nachfragen, sobald Zweifel aufkommen oder wichtige Informationen fehlen.

Unverständliche Tätigkeitsbeschreibungen

Für viele, vor allem für branchenfremde, Zeugnisleser sind englischsprachige Branchen-Fachbegriffe, komplizierte Beschreibungen von Fachabläufen oder hochspezifische Aufgabenbeschreibungen unverständlich. Deshalb sollte man auf verständliche, prägnante, erklärende und beispielhafte Begriffe und Aussagen achten.

Arbeitszeugnis als alleiniges Beurteilungsinstrument

Dies wird leider oft gemacht. Man wirft einen flüchtigen Blick auf das Zeugnis, es taucht ein zweifelhafter Codierungssatz auf und schon legt man das Bewerbungsdossier beiseite. Ein Arbeitszeugnis soll immer in Abstimmung und im Gesamtzusammenhang mit sämtlichen vorliegenden und einzuholenden Informationen beurteilt und Zweifel oder Unklarheiten im Dialog mit den Beteiligten angesprochen werden.

Stimmen Referenzen, Nachfragen bei Mitarbeitenden, der Lebenslauf, Aussagen in Interviews, andere Zeugnisse, Probearbeiten, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und mehr in wichtigen Punkten überein und ist ein roter Faden erkennbar, kann man damit wesentlich sicherere Beurteilungen vornehmen und Entscheidungen treffen.

Klarheit in Sprache und Aussagen

Formulierungen müssen stets klar und wahr sein, was auch ein gesetzlicher Anspruch ist. Zu unterlassen sind auch positive Wendungen, die in Tat und Wahrheit negativ sind und daher den Sachverhalt verschleiern. Dies gilt ebenso für negative Beurteilungen. Unverhältnismässig detaillierte Aussagen in Leistung und Verhalten über Selbstverständliches und Irrelevantes, bewusst mehrdeutig Interpretierbares für negative Beurteilungen, die Reihenfolge von Unwichtigem zu Wichtigem statt von Wichtigem zu Unwichtigem sind weitere Beispiele, welche den Grundsatz der Klarheit verletzen.

Beachten: *Nebst Branchen entwickeln auch Unternehmen oft ihren eigenen Zeugnisstil. Das macht das Abfassen, aber auch die Interpretation eines Zeugnisses deshalb stets zu einer subjektiven Angelegenheit.*

Was ein Zeugnis nicht enthalten darf
Es gibt Themen und Informationen, die aus Gründen der Privatsphäre, des Datenschutzes oder ganz einfach des Anstandes nicht in ein Arbeitszeugnis gehören. Daher muss jede Zeugnisinformation überprüft werden, ob sie für die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters relevant ist.
Politische Zugehörigkeit und Aktivitäten
Angaben zu einem Konkurrenzverbot
Sexuelle Veranlagung
Informationen aus dem Privatleben
Verwarnungen
Höhe des Gehalts
Freistellung
Medizinische Diagnosen oder Vermutungen
Behinderungen
Boshafte Formulierungen
Verdächtigungen und Anspielungen
Persönliche Streitigkeiten
Gewerkschaftliche Aktivitäten
Persönliche Lebenswerte
Religionszugehörigkeit
Familiäre Situation
Finanzielle Situation
Nebentätigkeiten
Freizeitverhalten und Hobbys
Freundschaften, privat und im Betrieb
Beziehungen, privat und im Betrieb

Muster eines Merkblattes zu uncodierten Arbeitszeugnissen

Liebe Mitarbeitende und Linienvorgesetzte

Mit der Zeit haben sich standardisierte Formulierungen eingebürgert, die wohl positiv tönen, aber oft etwas anderes aussagen oder den Zeugnisleser im Unklaren lassen, was mit gewissen Formulierungen wirklich gemeint ist. Eine vom Zeugnisaussteller unkorrekt angewandte oder vom Zeugnisleser missverstandene Aussage kann zu gravierenden Fehlinterpretationen führen. Codierte Arbeitszeugnisse sind zudem ohnehin unzulässig und klar gesetzeswidrig.

Uncodierte, transparente Arbeitszeugnisse

Als mitarbeiterorientierter, moderner und fairer Arbeitgeber bekennt sich unsere Firma zu uncodierten, transparenten Arbeitszeugnissen. Wir verwenden keine versteckten Aussagen, die unsere Mitarbeitenden nicht erkennen können oder die versteckte Negativbewertungen enthalten.

Wir bringen auch keine Vermerke uncodierter Arbeitszeugnisse an, da diese weder rechtlich notwendig noch zielführend und hilfreich sind. Es ist mittlerweile ohnehin bekannt, dass Arbeitszeugnisse nicht codiert sein dürfen.

Arbeitszeugnisse dienen der Qualifikation der Mitarbeitenden

Sie sind gewissermassen Würdigung und Rückblick der Arbeitszeit und Arbeitsleistung während der Zeit, in der die Mitarbeitenden in unserem Unternehmen tätig waren.

Transparente, uncodierte Arbeitszeugnisse, wohlwollend und fair abgefasst und trotzdem der Wahrheit verpflichtet, sind Zeichen eines zeitgemässen und fortschrittlichen Mitarbeiterverständnisses. Zudem dienen sie den Mitarbeitenden und seinen zukünftigen Arbeitgebern als Ausdruck und Beleg von Fairness und gelebter Mitarbeiterorientierung.

Verantwortlichkeit

Für die Ausfertigung der Arbeitszeugnisse sind die Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung zuständig. Die Weisung über die Ausstellung uncodierter Arbeitszeugnisse gilt für den gesamten Betrieb und alle seine Abteilungen und Organisationseinheiten.

Referenzauskünfte

Auch Referenzauskünfte haben der Wahrheit zu entsprechen und dürfen sich substantiell nicht vom Zeugnis unterscheiden. Referenzauskünfte sind mündliche Daten, deren Weitergabe von den Mitarbeitenden verhindert werden kann. Das Datenschutzgesetz bestimmt, dass Referenzen nur mit dem Einverständnis des Mitarbeiters eingeholt werden dürfen. Der zukünftige Arbeitgeber muss den Bewerber darüber informieren, dass er Referenzauskünfte verlangen wird.

Arbeitsbestätigung

Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, anstelle eines Arbeitszeugnisses eine Arbeitsbestätigung zu verlangen (OR 330a, Abs. 2). Die Arbeitsbestätigung beschränkt sich auf die Bestätigung, dass während einer bestimmten Dauer ein Arbeitsverhältnis bestanden hat.

Bei Fragen zu dieser gesamtbetrieblichen Regelung hilft Ihnen unsere Personalabteilung gerne weiter.

Ihre HR-Abteilung

Name des HR-Zuständigen

Wie steht es um die Zukunft der Arbeitszeugnisse?

Die Kritik an Sinn und Zweck von Arbeitszeugnissen hat in letzter Zeit zugenommen und die Stimmen werden lauter, sie abzuschaffen. Floskelhaft, irreführend, zu aufwändig und zu wohlwollend seien sie. Einige der Gründe sind richtig und auch verständlich. Ein sinnvoller Weg und Kompromiss sollte jedoch sein, Konzept und Form von Arbeitszeugnissen neuen Anforderungen anzupassen und vor allem den Aufwand zu reduzieren, mehr Klarheit zu schaffen und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

Ein Grund für die zunehmende Kritik ist auch ein gesetzlicher Mangel, zwingend Wohlwollen formulieren zu müssen und gleichzeitig dem Anspruch der Wahrheit nachzukommen. Dies Anforderungen sind nun einmal in der Praxis zuweilen nur schwierig oder gar nicht unter einen Hut zu bringen. Der Aufwand hat auch zur Folge, dass Arbeitszeugnisse in nicht fachkundige Hände ausgelagert oder immer mehr Zeugnisgeneratoren eingesetzt werden, welche nichtssagende uniforme Bausteine ausspucken, die dann in Hunderten von Zeugnissen immer gleichlautend erscheinen und keinen Aussagegehalt mehr haben.

Pro-Argumente

Ein professionell formuliertes Arbeitszeugnis gibt neuen Arbeitgebern wichtige Informationen, was Mitarbeiter im Unternehmen geleistet haben. Arbeitszeugnisse haben aber vor allem nach wie vor den wichtigen und wertvollen Zweck eines Leistungs- und Erfahrungsausweises für Arbeitnehmer, der ihn beim beruflichen Fortkommen zu unterstützt. Zeugnisse sind auch wichtige Belege, welche die Leistungen, Karriere und Weiterentwicklung von Arbeitnehmern dokumentieren. Bevor man keine Alternativen vorweisen kann, wäre eine Abschaffung des Arbeitszeugnisses unangebracht und hätte mehr Nachteile als Vorteile zur Folge.

Contra-Argumente

Arbeitszeugnisse verursachen häufig Streitigkeiten vor Gericht, welche Kosten verursachen und Arbeitnehmer und Arbeitgeber zeitlich und kostenmässig belasten. Dies ist ein nicht von der Hand zu weisendes Gegenargument. Ein weiteres ist die oft fehlende Glaubwürdigkeit, unklare Aussagen und die häufig mangelhafte Aussagekraft. Hier stellt sich jedoch eine entscheidende Frage: Sind dies Schwächen des Instrumentes Arbeitszeugnis oder sind die Gründe unprofessionelle Handhabung, fehlende Sprachkompetenzen und mangelnde Bereitschaft, über Reformen und die Weiterentwicklung von Arbeitszeugnissen nachzudenken, welche die zugegebenermassen erheblichen Probleme Aufwand, Aussagekraft und Glaubwürdigkeit lösen könnten?

Quo vadis Arbeitszeugnis?

Probleme löst man selten, indem man an es sich bequem macht und an sich bewährte Instrumente ablehnt, abschafft oder totsagt. Zudem kommen im Arbeitszeugnis nicht selten auch Konflikte und Unterlassungsünden zum Ausbruch, die schon lange vor der Zeugnisausstellung bestanden, aber nicht angesprochen oder verdrängt wurden. Und wie so oft mangelt es auch hier an der Bereitschaft zum Gespräch und zum Aufeinandereingehen: Kritikpunkte offen aussprechen, Kompromisse suchen und finden und Missverständnisse klären. Probleme mit dem Arbeitszeugnis können auch dadurch gelöst werden, indem man sie korrekter, glaubwürdiger und professioneller handhabt und sie neu überdenkt.

Mögliche neue Konzepte und Wege

Ein denkbarer Weg könnte sein, Arbeitszeugnisse auf wesentliche relevante Leistungen mit lediglich beurteilbaren Fakten und nur geringer Bewertung zu reduzieren:

- Position, Funktion und Anstellungsdauer
- Leistungs- und funktionsrelevante Tätigkeiten
- Relevante Leistungen und Zielerfüllungen
- Grund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Darüber hinaus wären auch neue Konzepte und inhaltliche Formen und kompaktere Standards, Vereinfachungen oder effizientere Onlinelösungen, beispielsweise mit Audiotools als Stichworte, vorstellbar. Möglich wäre auch eine weitgehende Standardisierung von Leistungs- und Verhaltensaspekten mit Anfügung von Tätigkeiten, welche mit einer Standardsoftware vorgenommen werden könnten. Besonders Tätigkeiten lassen oft sehr konkrete und aussagekräftige Beurteilungen zu.

Eine weitere Möglichkeit wäre, Arbeitszeugnisse mit Mitarbeiterbeurteilungen wie Zielvereinbarungen, Jahresgesprächen, Kunden-Feedbacks, Projektbeurteilungen und ähnlichem, auch auszugsweise, zu ergänzen, was nicht nur die Glaubwürdigkeit, sondern auch den Konkretisierungsgrad erhöhen würde. Auch Referenz- und Empfehlungsschreiben, im englischsprachigen Raum weit verbreitet, könnten die Qualität der Aussagekraft von Arbeitszeugnissen nicht nur sinnvoll ergänzen, sondern Leistungsaussagen objektiv und faktenbasierend belegen.

Fazit: Das Kind nicht mit dem Bade ausschütten, sondern ein für das berufliche Fortkommen von Mitarbeitern sinnvolles und wichtiges Instrument überdenken und neue Methoden und Wege aufzeigen.

Alternativen zum Arbeitszeugnis auf einen Blick

Man hört und liest immer wieder von Bemühungen für Alternativen zum herkömmlichen Arbeitszeugnis. Doch sie haben alle auch ihre Schwächen und könnten traditionelle Arbeitszeugnisse nur teilweise ersetzen. Möglicherweise ist eine Kombination mehrerer Methoden in gewissen Fällen und Ansprüchen eine interessante Alternative oder sinnvolle Ergänzung zum klassischen Arbeitszeugnis.

Notenvergabe

Eine tabellarische Aufstellung von Leistungen mit Schulnoten, womit Mitarbeiter besser vergleichbar wären. Allerdings ist Notenvergabe wie in der Mitarbeiterbeurteilung auch eine veraltete Methode, bei der man sich die Schulzeit zurückversetzt fühlen würde.

Kompetenzen

Hier geht es nicht darum, zu vergleichen, sondern hervorzuheben, was der Mitarbeitende besonders gut kann und wodurch er sich auszeichnet, und zwar kurz, prägnant und knapp. Arbeitszeugnisse würden so zum Unikat. Aber auch diese Methode wäre aufwendig und in der Differenzierung anspruchsvoll.

Stärkerer Fokus auf andere Instrumente

Diese gehen sehr in die Tiefe und sind auch sehr authentisch. Beispiele: Assessment-Center, strukturierte Interviews, Rollenspiel etwa in Kundengesprächen, Fallstudien mit dazugehöriger Ergebnispräsentation, Arbeitsproben, Persönlichkeitstests und mehr. Doch auch hier besteht das Problem des Aufwandes.

Digitales Dienstbüchlein

Ein ausführlicheres Profil in digitaler Form ähnlich wie in sozialen Netzwerken wie Xing und LinkedIn. Dies wäre übersichtlich, weniger aufwendig, würde durch die Digitalisierung effiziente Methoden für Vergleiche bieten, wäre schneller und mit weniger Papierkram zu erstellen und eine gut dokumentierte History. Auch digitale Anhänge wie Arbeitsproben wären einfacher möglich und würden wesentlich detailliertere und authentischere Beurteilungsmöglichkeiten bieten. Möglicherweise ist dies mittelfristig eine Alternative.

Problematische Aspekte von Arbeitszeugnissen

Es gibt einige Punkte, welche die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen schmälern und Missverständnisse und Beurteilungsprobleme bewirken. Ist man sich diesen Faktoren bewusst, ist es einfacher, Arbeitszeugnisse besser und sicherer zu beurteilen – und zu verfassen.

Arbeitskontext und Anforderungen

Aussagen beziehen sich immer auf das Verhalten und die Leistungen in einem bestimmten Arbeitskontext. Die Art und Anforderungen von Aufgabenstellungen, die Prioritäten und Gewichtungen von HR und Führungskräften und die Unternehmenskultur sind nur einige Beispiele von Faktoren, welche Aussagen und Bewertungen beeinflussen.

Sprachlich anspruchsvolle Dokumente

Arbeitszeugnisse sind sprachlich und strukturell anspruchsvolle Dokumente, denen aus verschiedenen Gründen nicht jeder Zeugnisaussteller gewachsen ist. Kleine Unternehmen in Branchen ohne kaufmännischen Background ohne professionelles HR sind davon oft besonders betroffen. Dies führt ebenfalls zu Missverständnissen in der Beurteilung und fehlenden Aussagekraft in der Formulierung, vor allem was heikle Leistungsbewertungen oder die Codierung betrifft.

Subjektive Einschätzungen und Bewertungen

Beurteilungen basieren in den meisten Fällen nicht auf systematischen Messverfahren, sondern sind subjektive Einschätzungen und Bewertungen, welche die Realität nicht objektiv und ausgewogen widerspiegeln und oft auch von emotionalen Aspekten beeinflusst werden. Beispiele sind ausgezeichnete oder langjährige Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Anforderungen des Wohlwollens und der Wahrheit

Der Gesetzgeber verlangt von Arbeitszeugnissen einerseits Wohlwollen und andererseits Wahrheit. Dies führt dazu, dass Leistung zuweilen in beschönigender Weise beschrieben werden oder negative Aspekte vermieden werden, um dem Grundsatz des Wohlwollens zu entsprechen.

Codierungen und Verschleierungen

Aus diesem Grund hat sich eine codierte "Zeugnissprache" entwickelt, bei der mit sprachlichen Verschleierungstechniken und codierten Formulierungen negative Aussagen in Leistung und Verhalten verdeckt formuliert werden. Diese verstossen jedoch gegen gesetzliche Auflagen. Sie

sind auch nicht immer als solche zu erkennen oder werden ohne Wissen um deren Bedeutung als solche formuliert. Dies führt zu Unsicherheit und Missverständnissen.

Einsatz von Arbeitszeugnisgeneratoren

Arbeitszeugnis-Software bietet zwar vor allem für ungeübte Zeugnisaussteller oder bei hohem Volumen einige Vorteile. Doch der Einsatz von Textbausteinen oder Zeugnisgeneratoren führt zwar zu einer Standardisierung und rechtlichen Korrektheit und Struktur. Die Standardisierung hat aber zur Folge, dass die Individualität und damit auch Aussagekraft, Substanz und Präzision von Bewertungen und Leistungen darunter leidet.

Die Aussagekraft und Glaubwürdigkeit von Arbeitszeugnissen steht und fällt mit der Qualität und Professionalität ihrer Erstellung und der Beurteilungskompetenz von sie prüfenden Personalern. Ist diese gegeben, sind Arbeitszeugnisse wertvolle, informative und zuverlässige Einstellungsdokumente, welche zu Recht einen hohen Stellenwert haben und zu den wichtigsten Einstellungskriterien gehören.

Anforderungen an moderne Arbeitszeugnisse

Auch das Arbeitszeugnis muss an Bedeutung und Relevanz gewinnende Anforderungen an Mitarbeitende, veränderte Leistungsaspekte, wichtiger werdende Kompetenzen und mehr berücksichtigen.

Durch komplexere Arbeitsinhalte und neue Kompetenzen entwickelt sich das moderne Arbeitszeugnis von der reinen Leistungsdokumentation mit Tätigkeitsauflistungen und Standardsätzen zu Fähigkeiten mehr und mehr zum Dokument einer Einstellungsempfehlung und ganzheitlichen Beurteilungs-Instrument. Dies ermöglicht neuen Arbeitgebern eine sicherere Beurteilung von Leistungen, Erfolgen und Führungskompetenzen und ist für Mitarbeiter ein hilfreiches Dokument für Bewerbungen.

Ein zeitgemässes und aussagekräftigeres Arbeitszeugnis berücksichtigt daher nebst den üblichen Elementen beispielsweise auch folgende Bereiche stärker als früher:

- Detailliertere und informative Aufgaben und Tätigkeiten mit Relevanz
- Berücksichtigung von Sozialkompetenzen bei Führungskräften
- Mehr Facts zu Leistungskomponenten wie Umsatz, Kostenmanagement oder Digitalisierung
- Bewertung von Sonderleistungen und besonderen Erfolgen
- Umgang mit externen Geschäftspartnern und internationalen Kunden
- Stärkere Berücksichtigung von Kompetenzen und Skills
- Talente und Kompetenzen zeigende Projektarbeiten und Innovationen
- Unternehmensrelevante Verbesserungen und Innovationen mit zugrundeliegenden Talenten
- Berücksichtigung des unternehmerischen Denkens und Handelns
- Stärkerer Einbezug von Talenten und Weiterbildungsaktivitäten

Ein Arbeitszeugnis wird auf diese Weise zu einem wertvollen Informations- und Bewertungsinstrument für zukünftige Arbeitgeber. Mitarbeitende werden aufgrund von konkreten und relevanten Leistungen, individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und modernen von der Arbeitswelt geforderten Kompetenzen auch ganzheitlicher beurteilt. So verbessert sich auch der Ruf des Arbeitszeugnisses und hat einen ganzheitlichen und facettenreichen Informationswert.

Auch für Arbeitnehmer ist ein Arbeitszeugnis eine Dokumentation von deren Leistungen, Kompetenzen und Erfolgen und beruflichen Weiterentwicklung. Damit werden beispielsweise auch die persönliche Weiterentwicklung oder Anpassungsfähigkeiten und Neuorientierungen

ersichtlich. Für Arbeitgeber führt dies zu konkreteren und unternehmensrelevanten Entscheidungskriterien. Nebenbei sind Arbeitszeugnisse so auch die Visitenkarte eines modernen und professionellen Unternehmens, das sich auch positiv auf das Employer Branding auswirkt und moderne HR-Arbeit zeigt, die Mitarbeitende zu beurteilen weiss.

Neue Trends in den Gewichtungen und Leistungselementen

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Neue Skills und Kompetenzen sind gefragt, die Werte der Arbeit und Anforderungen an Berufe wandeln sich, neue Arbeitsformen wie das Homeoffice bringen neue oder veränderte Anforderungen und Erwartungen mit sich und mehr. Einige der am häufigsten zu beobachtenden Trends sind die folgenden.

Aussagekräftige und relevante Tätigkeiten

Früher beschränkten sich Arbeitszeugnisse auf stichwortartige Begriffe. Kundenbetreuung oder Kundenservice genügte, heute wird dies mit präzisierenden Aussagen wie telefonische Beratung, Serviceleistungen für Grosskunden, Onlinekommunikation und dergleichen konkretisiert.

Zwei Beispiele: „*Kundenbetreuung*»: telefonische Beratung, Angebotserstellung und -anpassung, Vertragsaufbereitung, Nachverfolgung bis zum Abschluss.“ *Grafiker*: Webdesign, Kreativ-Design in Werbeanzeigen, Gestaltung des Produktkatalogs.

Kostenmanagement

Bei Führungskräften sind Aussagen zu Kosten und wirtschaftlichem Denken oft ein wichtiger Erfolgsaspekt. Beispiele: „Er fand oft wirtschaftliche Lösungen und hatte ein ausgezeichnetes und professionelles Kostenmanagement.“ Oder: „Ihr beharrlicher Einsatz und Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge führte zu einer markanten Steigerung der durchschnittlichen Auftragsgrössen und Rentabilität.“

Besondere Erfolge

Besondere Erfolge werden in Arbeitszeugnissen viel zu selten genannt. Dabei sind sie ein hervorragendes Beurteilungsmittel für konkrete und besondere Leistungen, vor allem, wenn sie dann auch noch quantifiziert werden. Sie verhelfen einem Arbeitszeugnis auch zu mehr Individualität und drücken für den Empfänger auch Anerkennung und Wertschätzung aus. Beispiel für Formulierungen: «Dank der Umsetzungsstärke und Professionalität von Herrn Muster im Umgang mit internationalen Kunden konnten wir in unseren Exportmärkten durch neue Absatzkanäle und moderne Distributionssysteme die Umsätze innerhalb eines Jahres um über 20 Prozent steigern».

Kundenorientierung

Kundenorientierung und -freundlichkeit ist heutzutage wichtiger denn je und zeichnet moderne und erfolgreiche Unternehmen aus. Ein Formulierungsbeispiel: „Durch sein ausgesprochen kunden- und servicefreundliches Verhalten und seine hervorragenden Kommunikationskompetenzen gelang es ihm, zahlreiche Neukunden und das Vertrauen bestehender Kunden zu gewinnen.“

Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen sind, vor allem bei Führungskräften, zur Beurteilung der Führungsqualifikation wichtiger denn je. Beispiel einer Formulierung: «Herrn Mustermanns einwandfreies und charismatisches Auftreten, seine zielstrebige und geradlinige Kommunikationsweise sowie sein kooperatives Teamverhalten zeugten immer wieder von seinen überdurchschnittlichen Sozialkompetenzen».

Projektarbeiten

Die Nennung von interessanten und anspruchsvollen Projekten, beispielsweise im Change Management der digitalen Transformation, sind zur Beurteilung und für den konkreten Aussagegehalt von besonderer Bedeutung. Formulierungsbeispiel: «In unserem Projekt zur Digitalisierung des Recruitings überzeugte sie vor allem durch ihre innovative Grundhaltung, ihre agile Arbeitsweise, engagiertes Zupacken und überdurchschnittliche Kompetenzen in der Digitalisierung allgemein».

Innovation und Kreativität

Change Management, Innovationskraft, permanente Bereitschaft zur Optimierung und mehr sind wichtigere Anforderungen und Qualitäten von Mitarbeitenden denn je. Diesbezügliche Mindsets, Leistungsausweise und Erfolge gehören daher in moderne und informative Arbeitszeugnisse. Ein Formulierungsbeispiel: „Dank dem ausgesprochenen Innovationstalent von Herrn Muster konnten wir unsere Marketingprozesse konsequent weiterentwickeln. Der Einsatz der von ihm entwickelten innovativen Tools auch im Social Media-Bereich führte zu einem deutlichen Umsatzwachstum in allen unseren E-Commerce-Aktivitäten.

Sprachkenntnisse

In Zeiten globaler Märkte und internationaler Geschäftsbeziehungen sind gute Fremdsprachkenntnisse unverzichtbar. Nicht nur im Lebenslauf sollten diese Kenntnisse beschrieben werden, auch im Zeugnis können Sprachkenntnisse gewürdigt werden. Beispielsweise im Anschluss an die Fachkenntnisse in Aktion darstellen: „Frau Schmidt gelang es zudem

durch ihre Fähigkeit und exzellenten Sprachkenntnisse, schwierige technische Sachverhalte auf Englisch verständlich und präzise zu vermitteln."

Digitale Kompetenzen

Die Digitalisierung schreitet weiter voran und es gibt kaum noch Berufe, Bereiche, Branchen und Tätigkeiten, in denen sie keine Rolle spielt. Dabei können verschiedene Aspekte wie die Lernbereitschaft, die Offenheit dafür, die Change Management-Skills oder die Umsetzung hervorgehoben werden.

Beispiele: Zur digitalen Kompetenz gehörten auch das Erlernen und der Einsatz leistungsfähiger Tools, wie Messungen der Aktivitäten in sozialen Netzwerken und die Online-Automatisierung des Bewerbermanagements.

Herr Behringer besuchte Workshops zu Themen der Digitalisierung, initiierte und organisierte Roadshows und Erfahrungsberichte über technologische Neuerungen von Betroffenen. Er erzielte dabei konkrete positive Resultate in der Akzeptanz des gesamten technologischen Change-Managements.

Sozialkompetenzen

Teamfähigkeit, die emotionale Intelligenz, die Sozialkompetenzen im Allgemeinen und die Kommunikationsfähigkeiten im Besonderen werden immer mehr zu Recht stärker gewichtet werden als früher, vor allem auch bei Führungskräften.

Ein Beispiel: Herr Muster ist eine Führungskraft mit einem positiven Menschenbild, der Leistungen seiner Mitarbeitenden stets besonders würdigte und respektierte. Die Förderung von Mitarbeitenden war ihm immer ein grosses Anliegen und sein partnerschaftlicher Führungsstil entsprach in jeder Hinsicht unserer Führungsphilosophie. Das Resultat seines Führungsverhaltens und seiner ausgeprägten Sozialkompetenzen war ein Team hoch motivierter und engagierter Mitarbeitender.

Spezifische Kompetenzen

Die Kompetenzen und Fähigkeiten haben sich in der heutigen Arbeitswelt mit neuen Herausforderungen und Anforderungen verändert und neue sind hinzugekommen. Auch die Betonung von Soft Skills in Verbindung mit der Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen und Neues und Vielfalt anzunehmen, werden immer wichtiger. Daher sollten sie je nach Tätigkeiten, Funktion, Position und Relevanz und auch in Arbeitszeugnissen aufgenommen werden. Die Würdigung von solchen Schlüsselkompetenzen verbessert darüber hinaus auch die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen und differenziert Leistungen:

Kritisches Denken

Kritisches Denken in dem Sinne, dass es zu Verbesserungen führte oder auch Alternativen und neue Sichtweisen ermöglichte.

Agilität

Die Fähigkeit, flexibel, beweglich, schnell, anpassungsfähig und innovativ zu agieren. Bei Führungskräften ist es beispielsweise die Fähigkeit, neue Chancen schnell zu erkennen und zu nutzen oder die digitale Transformation proaktiv voranzutreiben.

Resilienz

Die Eigenschaft und Fähigkeit, mit belastenden Situationen umgehen zu können und Rückschläge und Misserfolge zu bewältigen.

Digitale Gewandtheit

Bereitschaft für digitale Veränderungen und Herausforderungen, Anpassungsfähigkeit an neue Prozesse, Handhabung von Tools und die Akzeptanz der digitalen Transformation als Ganzes.

Annehmen von Vielfalt

Die vielfältigen Leistungen und Erfahrungen von Menschen erkennen und Potentiale nutzen. Ein gutes Diversity Management, die Vielfalt an sozialen und kulturellen Voraussetzungen zu verstärken und zu fördern.

Innovations-Aufgeschlossenheit

Bereitschaft, Fähigkeit, Agilität und Know-how, Neues anzunehmen, zu initiieren, vorzuschlagen und im Interesse des Unternehmens und seiner Innovationskraft zu ermöglichen.

Neue Kompetenzen und Fähigkeiten

Neben Fachwissen gehören auch Kernkompetenzen zu relevanten Kriterien. Arbeitszeugnisse ohne relevante Kernkompetenzen, auch Schlüsselqualifikationen oder Soft-Skills genannt, können die Aussagekraft schmälern. Kernkompetenzen umfassen mehrere Bereiche und Leistungsaspekte wie beispielsweise

- Expertenwissen und Wissensbestände
- Beherrschung von Handlungsmustern
- Kommunikations- und Führungskompetenzen
- Handhabung von Instrumenten, Technologien und Systemen

Man unterscheidet fach-, branchen- und berufsspezifische Kernkompetenzen, zu denen auch Sozialkompetenzen gehören können. Es gibt aber

auch allgemeine Kernkompetenzen, die sich keinen bestimmten Berufen, Tätigkeiten oder Einsatzgebieten zuordnen lassen, wie beispielsweise die Konfliktfähigkeit oder die Empathie einer Führungskraft. Diese Kernkompetenzen sind aber oft genau so erfolgsrelevant und erwähnenswert.

No-Gos: Worauf bei Arbeitszeugnissen besonders zu achten ist

Es gibt in Arbeitszeugnissen einige No-Gos, die unbedingt zu vermeiden sind. Arbeitszeugnisse betreffen immer drei Seiten: Der Mitarbeiter, auf den das Arbeitszeugnis ausgestellt ist, die Arbeitgeber, die darauf basierend Einstellungsentscheide fällen und last but not least, der Eindruck, den das Zeugnis vom ausstellenden Unternehmen macht. Krasse Fehler und No-Gos können also negative Auswirkungen für mehrere Beteiligte und Betroffene haben.

Sprachliche Korrektheit

Rechtschreibe- und Formulierungsfehler erwecken bei einem Arbeitszeugnis sofort einen unprofessionellen Eindruck, unter dem auch die Glaubwürdigkeit leidet. Korrekturlesungen von sprachsicheren Mitarbeitenden im Unternehmen, mehrfaches Lesen mit Korrekturhilfen, Freelancer-Korrektoren und Rechtschreibe-Zusatztools können hilfreich sein.

Umfang und Ausführlichkeit

Weder seitenlange Romane noch sechszeilige notizenartige Arbeitszeugnisse sind angebracht. Ein- bis eineinhalbseitige Arbeitszeugnisse sind meistens der geeignetste Umfang. Arbeitszeugnisse für Führungskräfte, Expertenpositionen und komplexe Berufe sind aus guten Gründen oft umfangreicher. Grundsätzlich sollte das Arbeitszeugnis in einem angemessenen Verhältnis zu Beschäftigungszeit und Position stehen.

Gefälligkeitszeugnisse voller Lobeshymnen

Man will damit Mitarbeitenden einen Gefallen machen und erreicht aber genau das Gegenteil. Lobeshymnen wecken Misstrauen und wirken sofort unglaubwürdig. Das Schicksal solcher Arbeitszeugnisse ist dann bei sie lesenden Personalern oft der Papierkorb.

Formale und strukturelle Mängel

Arbeitszeugnisse müssen formal korrekt sein und der üblichen Struktur folgen. So wird Übersicht geschaffen und interessierende Stellen und Aussagen werden sofort gefunden. Dazu gibt es in diesem Buch auch Beispiele. Dazu erfahren Sie im folgenden Kapitel mehr.

Nichtssagende Leistungsbeschreibungen

Nichtssagende oder floskelhafte Leistungsbeschreibungen machen ein Arbeitszeugnis unbrauchbar und sind auch ein Affront gegenüber

Mitarbeitenden und Arbeitgebern, welche ein Arbeitszeugnis beurteilen müssen.

Fehlende Aussagen zum Verhalten

Auch fehlende Aussagen zum Verhalten sind zu vermeiden. Diesem Teil wird, beispielsweise zu Sozialkompetenzen bei Führungskräften, mehr Beachtung beigemessen als früher und fehlende Aussagen können auch als negative Codes missverstanden werden.

Codierungs-Wirrwarr

Werden Formulierungen oder Begriffe verwendet, die als Codierungen missverstanden oder betrachtet werden können, wirkt sich dies besonders negativ aus und ist vor allem für den Zeugnisempfänger – manchmal ohne sein Wissen – besonders nachteilig.

Floskelhafte Arbeitszeugnisse

Floskelhafte Arbeitszeugnisse, die beispielsweise sofort Arbeitszeugnis-Generatoren erkennen lassen, sind ebenfalls zu vermeiden. Es fehlt dann die Substanz und Aussagekraft, welche die Qualität eines Arbeitszeugnisses ausmachen, und auch hier leidet dann die Glaubwürdigkeit.

INHALT DES ARBEITSZEUGNISSES

Aufbau und Bestandteile eines Zeugnisses

Dazu finden Sie auf der folgenden Seite Formulierungsbeispiele.

Art des Zeugnisses

Arbeitszeugnis / Zeugnis / Zwischenzeugnis / Lehrlingszeugnis/

Einleitung [1]

Vorname, Name des Arbeitnehmers, Geburtsdatum, Heimatort, Funktion, Beschäftigungsdauer (Beginn, Ende), Unternehmensprofil.

Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung [2]

Aufgabengebiet, hierarchische Position, Stellvertretung, Tätigkeiten, Haupt- und Sonderaufgaben.

Arbeitsbereitschaft, Fachwissen und Weiterbildung [3]

Wie engagiert und motiviert arbeitete der/die Angestellte?
Fachliche Qualifikation? Weiterbildungsbereitschaft?

Qualifikation der Arbeitsweise und des Arbeitserfolges [4]

Wie genau, sorgfältig, selbstständig, pflichtbewusst, zuverlässig, systematisch, ziel- und resultatorientiert, methodisch erledigte der/die Mitarbeitende die Aufgaben? Wie erfolgreich arbeitete er / sie?

Sozialkompetenzen, Verhalten und Persönlichkeit [5]

Wie freundlich, umgänglich, zuvorkommend und hilfsbereit war der/die Angestellte gegenüber Kunden, Arbeitskollegen und Vorgesetzten? Wie steht es um interkulturelle Kompetenzen? (internes/externes Sozialverhalten und Führungskompetenzen)

Zusammenfassende Leistungsbeurteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen [6]

Wie zufrieden war der Arbeitgeber mit der Leistung und Arbeitsqualität des Mitarbeiters?

Kündigungsgrund [7]

Kündigung auf eigenen Wunsch oder Kündigung durch die Firma usw.

Abschlusssatz mit Bedauern, Dank und Zukunftswünschen [8]

Formel des Bedauerns, nochmalige Würdigung,
je nachdem Herausstreichen des Verlustes,
Wünsche für den künftigen Berufsweg des Arbeitnehmers.

Musterbeispiel zum Zeugnisaufbau

Die Zahlen in Klammern und die Formulierungsbeispiele beziehen sich auf die vorangehende Übersicht zum Aufbau eines Zeugnisses".

Zeugnisart

[1]

Herr Max Muster, geboren am <Datum> von <Heimatort>, war vom <Datum> bis zum <Datum> in unserem Unternehmen als <Funktion> tätig.

[2]

Nach der Einarbeitung in verschiedenen Abteilungen unseres Hauses setzten wir Herrn Muster in der Abteilung <Bezeichnung> ein. Sein Aufgabengebiet umfasste:

Auflistung relevanter Aufgaben und Tätigkeiten, Aufgaben und deren Zweck oder Ziel; sie sind meistens sehr informativ

[3]

Schon nach kurzer Einarbeitungszeit arbeitete Herr Muster vollkommen selbstständig. Herr Muster verfügt über eine sehr grosse Berufserfahrung und sehr gute Fachkenntnisse.

[4]

Wir schätzten insbesondere seine Flexibilität und Belastbarkeit und seine teamorientierte und kreative Arbeitsweise. Herr Muster absolvierte einen Weiterbildungslehrgang in verschiedenen Abteilungen unseres Hauses und konnte die dort erworbenen Kenntnisse erfolgreich in unserem Unternehmen einsetzen.

[5]

Sein Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Vorgesetzten war immer vorbildlich.

[6]

Mit seinen Leistungen waren wir stets sehr zufrieden.

[7]

Herr Muster verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich selbstständig zu machen.

[8]

Wir bedauern das Ausscheiden von Herrn Muster sehr und wünschen ihm auf seinem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute und viel Erfolg.

Detaillierte Gliederung für ein qualifiziertes Zeugnis

Überschrift

- Arbeitszeugnis / Zeugnis / Zwischenzeugnis / Ausbildungszeugnis/ Praktikumszeugnis

Einleitung: Personalien, Gesamtdauer [1]

- Vorname und Familienname, ggf. Geburtsname, Geburtsdatum (Heimatort wird heute oft weggelassen). Bestimmte berufsrelevante Titel (Fachtitel)
- Dauer der Beschäftigung (Eintritts- und Austrittsdatum), Tätigkeitsbezeichnung, Funktion
- Porträt des Unternehmens oder allenfalls der Branche, Produkte, Marktstellung, Anzahl Mitarbeitende

Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung [2]

- Position im Unternehmen, Stellvertretung, Beförderungen, Versetzungen, Abteilungen
- Chronologische Beschreibung der Tätigkeiten und Aufgaben
- Haupt- und Sonderaufgaben, Projekte, Kompetenzen, Verantwortung, Kapital, Bilanzsumme, Umsatz, Ergebnis, Budget, Investitionen, Werdegang im Unternehmen

Arbeitsbereitschaft, Arbeitsbefähigung und Weiterbildung [3]

- Identifikation, Engagement, Eigeninitiative, Interesse, Dynamik, Energie, Pflichtbewusstsein, Zielstrebigkeit, Fleiss, Einsatzwille Mehrarbeit, Einsatzbereitschaft
- Ausdauer, Belastbarkeit, Stressverhalten, Optimismus, Auffassungsgabe, Denkvermögen, Urteilsvermögen, Konzentration, Organisations-talent, Flexibilität, Kreativität
- Fachliche Qualifikation, Anwendung und Stand der Kenntnisse, Aktualität, Inhalt, Umfang, Tiefe. Berufserfahrung, Bildungserfolg

Arbeitsweise/Arbeitserfolg [4]

- Arbeitsweise: verhandlungsfähig, genau, gewissenhaft, sorgfältig, selbstständig, zuverlässig, systematisch, methodisch, sicher, sauber
- Arbeitserfolg: Wie erfolgreich arbeitete der/die Angestellte? Qualität, Quantität, Produktivität, Tempo, Umsatz, Rendite, Termintreue, Zielerreichung, Sollerfüllung, Abteilungsleistung

- Bei Führungskräften: Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Führungskompetenz, Arbeitsatmosphäre, Abteilungsleistung

Verhaltensbeurteilung zu Vorgesetzten und soziale Kompetenz [5]

- Zu Vorgesetzten und Kollegen: vorbildlich, einwandfrei, teamfähig, beliebt, freundlich, vertrauenswürdig, kooperativ, anerkannt
- Zu Geschäftspartnern und Externen: kundenorientiert, gesprächsbereit, kontaktfähig, verhandlungsstark, akquisitionsstark
- Soziale Kompetenz: vertrauenswürdig, loyal, ehrlich, integer, diskret, durchsetzungsfähig, überzeugend, kompromissbereit

Zusammenfassende Gesamtbeurteilung [6]

- Wie zufrieden war der Arbeitgeber mit der Leistung und Arbeitsqualität des Mitarbeiters?
- Wie klar und eindeutig – verstärkend oder abschwächend – ist die Leistungsaussage?

Verlassen des Unternehmens [7]

- Kündigung auf eigenen Wunsch, Kündigung durch die Firma
- Angabe von Gründen (Personalabbau, Restrukturierung usw.)

Schlussformulierung [8]

- Bedauern über Austritt und Danksagung für die geleistete Arbeit
- Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Verständnis, Empfehlung, Wiedereinstellungsaussage
- Zukunftswünsche, Erfolgswünsche

Ort, Datum, Unterschriften

- Unterschrift mit Funktionsbezeichnung
- Mögliche Unterzeichner: HR-Leiter, Vorgesetzte, Geschäftsführende
- Übereinstimmung des Zeugnisdatums mit Datum des Ausscheidens

Die Leistungsbeurteilung im Arbeitszeugnis

Leistungsbewertungen und -beurteilungen sind das Kernelement von Arbeitszeugnissen. Nur schon die Beachtung einiger weniger Punkte verbessert den Informationsgehalt und die Aussagekraft in Arbeitszeugnissen wesentlich, und zwar im Interesse aller.

Relevanz und Bedeutung

Es sollten nur jene Leistungen bewertet werden, die im Bezug zur Stelle, Funktion und Position relevant sind und das Niveau und die Ansprüche angemessen widerspiegeln. Es kann dabei empfehlenswert sein, gewisse Gewichtungen mit den Bedürfnissen und Laufbahnzielen des Mitarbeiters abzustimmen. Der Bezug einer Stelle bzw. Leistung und deren Beitrag zum Unternehmen als Ganzem sind für das Zeugnis ausstellende Unternehmen, den Mitarbeiter und den künftigen Zeugnisleser von Interesse.

Konkretisierungsgrad

Leistungen sollten möglichst konkret und für den Zeugnisleser nachvollziehbar umschrieben werden. Damit kann sich der Zeugnisleser ein konkretes Bild machen und das Zeugnis gewinnt erheblich an Glaubwürdigkeit. Dies veranschaulicht dieses Beispiel: Allgemein gehaltene Aussage: *"Frau Meier führte ihre Aufgaben zu unserer ganzen Zufriedenheit aus"*.

Wesentlich konkretere und aufgabenbezogenere Formulierung: *"Das Ausstellen von Gutachten gehörte zu den wichtigsten Aufgaben von Frau Meier. Dies erforderte Einfühlungsvermögen, sehr genaues Arbeiten und besondere Termintreue. Alle diese Anforderungen erfüllte Frau Meier qualitativ und quantitativ sehr gut"*.

Talent- und Kompetenzbezug

Es ist gegenüber dem Mitarbeiter fair und hilfreich, Leistungen hervorzuheben oder zu favorisieren, die seine besonderen Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen zeigen, da sie sich positiv auf seine Laufbahn und berufliche Entwicklung auswirken und auch konkret und klar belegt und beschrieben werden können. Auch der Einfluss von Weiterbildungen ist zu empfehlen.

Facts and Figures

Leistungen, die mit konkreten, typischen, repräsentativen und aussagekräftigen Beispielen umschrieben werden, erzielen einen besonders hohen Grad an Glaubwürdigkeit, Anschaulichkeit, Eignungsbeurteilung und Bewertungsgenauigkeit. Werden diese Beispiele mit Zahlen, Fakten, erreichten Zielen, Beiträgen zum Unternehmenserfolg und eingesetzten

Kompetenzen des Mitarbeiters bereichert, sind Beispiele ein hervorragendes Mittel der präzisen Leistungsumschreibung.

Aktualität

Es versteht sich von selbst, dass ein Grossteil der Leistungsbewertung, vor allem auch, was die Beispiele betrifft, aktuell sein sollte und nicht länger als ein bis zwei Jahre zurückliegen sollte. Dies gilt umso mehr, wenn sich bei einem Mitarbeiter Leistungen verbessert haben.

Belege und Qualifikationen

Solche Unterlagen dienen nicht nur der objektiven Leistungsbewertung über einen längeren Zeitraum hinweg, sondern sind beim Besprechen von Zeugnissen mit Mitarbeitern, bei Klagen und späteren Zeugnisreklamationen auch Belege mit Fakten und Beweiskraft. Eine wertvolle Hilfe zur objektiven Beurteilung von Leistungen sind beispielsweise:

- Qualifikationen und Probezeitgespräche
- Mitarbeiter- und Leistungsgespräche
- Zielvereinbarungen und Zwischenzeugnis
- Kundenaussagen und -korrespondenz
- Arbeitsproben und Weiterbildungsbelege

Anspruchsniveau

Beim Anspruchsniveau und den Anforderungen an die Leistungserbringung sollen bei der Leistungsbeurteilung die zwangsläufig individuellen Ansprüche der Führungskraft, welche die Leistungen immer am besten beurteilen kann, die für das Unternehmen relevanten Anforderungen und Prioritäten und die Usanzen der Branche in einem ausgewogenen Verhältnis beachtet werden.

Auch wenn ihre Ansprüche individuell ausfallen, können Vorgesetzte die Leistungen des Mitarbeiters am besten beurteilen. Daher berücksichtigen wir beim Anspruchsniveau und den Anforderungen an die Leistungserbringung sowohl die Qualifikation der Führungskraft wie auch die für das Unternehmen relevanten Anforderungen in einem ausgewogenen Verhältnis.

Ganzheitliche Leistungsbeurteilung

Umso ganzheitlicher und vollständiger eine Leistung umschrieben und bewertet wird, desto genauer und klarer ist sie und gewinnt an Informationswert. Je nach Stelle, Funktion, Tätigkeiten und Leistungen können dies sein: Position, Funktion, Aufgabe, Ziel, Unternehmensbeitrag, Leistungsbeispiel, zum Ausdruck kommende Sozial- und Fachkompetenzen,

Gesamtbewertung, Fakten und Zahlen. Zur Ganzheitlichkeit und Systematik der Leistungsaussagen kann auch die Differenzierung von Wissen und Weiterbildung, Arbeitsbefähigung, Arbeitsbereitschaft, Arbeitsweise, Arbeitserfolg und Führungs- und Sozialverhalten beitragen.

Ungenügende Leistungsbeurteilungen

Es ist sehr wohl zulässig, im Zeugnis negative Äusserungen zu machen, wenn diese relevant sind. Wir gehen in diesem Buch an mehreren Stellen auf diese Problematik ein. Fehlverhalten, völlig ungenügende Leistungen, massiver Vertrauensbruch oder sexuelle Belästigungen können und müssen zur Sprache kommen, gelegentliches Fehlverhalten wie z.B. einmaliges Zuspätkommen oder gelegentliche Sorgfaltsmängel dagegen nicht. Einmalige Vorfälle und Ermahnungen dürfen nicht aufgenommen oder verallgemeinert werden.

Detaillierungsgrad

Die Art der Tätigkeit und die Dauer der Beschäftigung sind die wichtigen Entscheidungskriterien, ob Sie zu allen Leistungspunkten detaillierte Angaben machen. Grundsätzlich gilt: Je länger und qualifizierter ein Arbeitnehmer beschäftigt war, desto ausführlicher, präziser und differenzierter sollte auf seine Leistungen eingegangen werden. War die Arbeitsdauer kurz, genügt eine allgemeine Leistungsbeschreibung. Sie können die Leistungen eher generell beurteilen oder sich auf einzelne Leistungskriterien wie Arbeitsbereitschaft, Können etc. konzentrieren.

Beachten: *Ihre Beurteilung und das Selbstbild des Zeugnisnehmers können stark voneinander abweichen. Gegenmittel: Vor Ausstellung des Zeugnisses Aussagen im Gespräch aufeinander abstimmen. So lassen sich spätere Konflikte und Auseinandersetzungen vermeiden.*

Ergebnisse und Erfolgsausweise

Es sind vor allem Resultate, Ergebnisse und Erfolgsausweise (Umsätze, Fluktuationssenkungen, Kundenportfolio-Verbesserungen, Ausschussreduktionen usw.), die in Arbeitszeugnissen eine starke, besonders konkrete und authentische Aussagekraft haben. Es stellen sich dabei folgende Fragen:

- Welche Stärken und Fähigkeiten wurden gewinnbringend eingesetzt?
- Welche Erfolge waren es hinsichtlich relevanter Zielerreichungen?

- Welchen Nutzen erzielte das Unternehmen dabei?
- Welche Verbesserungen und Optimierungen wurden konkret erzielt?
- Mit welchen Kompetenzen erzielte die Führungskraft die Resultate?
- Was war der Beitrag zum Unternehmens- oder Abteilungserfolg?
- Was trug vor allem zur Zielerreichung und Strategieumsetzung bei?
- Wo waren Leistungen insbesondere Kernkompetenzen zugrunde?

Noch aussagekräftiger werden Ergebnisse und Leistungen, wenn sie, wo möglich, beziffert und quantifiziert werden (können). Dies können je nach Leistungen und Funktionen Kennziffern, Umsatzziele, Produktionsmengen, Fluktuationsquoten, Kosteneinsparungen, Zeitgewinn, bezifferbare Folgen von Reorganisationsmassnahmen und mehr sein.

Erfolgsausweise und konkrete Ergebnisse können grundsätzlich quantitativer und qualitativer Art oder eine Kombination von beidem sein. Dabei sollten die Ergebnisse natürlich jeweils eine direkte, wenn möglich nachvollziehbare Folge von relevanten Leistungen und im Zeugnis genannten Tätigkeiten sein, die sich im Idealfall auch auf Weiterbildungen, Kernkompetenzen und Talente beziehen und in einem logischen Kontext zu anderen Zeugnisaussagen stehen. Werden Ergebnisse mit dem Zeugnisempfänger gar abgesprochen, sodass sie seine Karriereintentionen mitberücksichtigen, ist dies besonders begrüssenswert.

Unterlagen und Hinweise für Erfolgsausweise und Arbeitsergebnisse können Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächs-Protokolle, Qualifikationsgespräche und Arbeitsrapporte sein.

Beispielformulierungen

Die folgenden Beispielformulierungen geben Anregungen, wie Resultate und Ergebnisse in der Zeugnispraxis formuliert werden können:

Herr Muster erzielte dank seiner profunden Kenntnisse im Onlinemarketing und erfolgreicher Umsetzung von Social-Media-Projekten Umsatzsteigerungen bis zu 25 % und verbesserte die Kundenkommunikation insgesamt mit neuen Kontaktpunkten, intensiveren Dialogen und flexibleren Angeboten der Kontaktaufnahme für Kunden.

Die Führungsstärke von Herrn Muster kam vor allem in der Mitarbeiterförderung, in der motivierenden Zielvereinbarung und in der Bildung eines unvergleichlichen Teamspirits zum Ausdruck. Dadurch sank die Fluktuation in seiner Abteilung auf unter ein Prozent und das Produktivitätsniveau stieg jedes Jahr weit über dem Unternehmensdurchschnitt.

Bei Kunden war Frau Muster ausserordentlich beliebt. In vielen Feedbacks, in Korrespondenz und in sozialen Medien wurden ihre Zuverlässigkeit, ihre Serviceorientierung und ihre Herzlichkeit und Freundlichkeit immer wieder hervorgehoben.

Seine ausgeprägte Handlungsorientierung und seine Umsetzungsstärke führten dazu, dass er als verantwortlicher Product Manager die Produktinnovationen verdoppelte und erfolgreiche Produkteinführungen wesentlich zu erhöhen vermochte.

Sandra Hauser gelang es mit ausserordentlichem Organisationsgeschick, unsere Abläufe mit dem Resultat zu vereinfachen, dass Zeitersparungen von bis zu 20% erzielt wurden und sich Materialschäden und -ausfälle um bis zu 15% reduzierten, was auch die Produktqualität verbesserte. Im selben Mass nahm die Fehlerquote bei Produktionen neuer Produkte ab, was sich besonders positiv auf die Kosten auswirkte. Einige faktenbasierende, messbare Erfolge zur Erreichung der Content Marketing-Ziele, die zu einem überwiegenden Teil das Ergebnis der Leistungen von Herrn Muster sind:

- Verdreifachung der Social Media-Aktivitäten von Kunden
- Jährliche Steigerung der Leadgenerierung von über 50%
- Verdoppelung der Newsletter-Anmeldungen innerhalb eines Jahres
- Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings unter die Top 10

Bei gewissen Funktionen und Detaillierungsgraden von Arbeitszeugnissen ist sogar eine Auflistung der Ergebnisse wie im obigen Beispiel analog Tätigkeiten möglich. Zeugnisleser, welche besonders an konkreten Leistungen interessiert sind, werden es bei der Beurteilung von Arbeitszeugnissen danken. Vor allem bei Expertenstellen, Marketing- und Führungsfunktionen und Schlüsselfunktionen ist dies in besonderer Weise angebracht.

Die Problematik ungenügender Beurteilungen

In heiklen Situationen mit einer ungenügenden Beurteilung (z.B. ein IT Projektleiter mit herausragenden Programmierkenntnissen aber zu wenig Dynamik und Führungskompetenz) gerät man in einen Konflikt. Einerseits muss ein Zeugnis der Wahrheit entsprechen und andererseits muss es wohlwollend sein und darf die berufliche Zukunft des Arbeitnehmers nicht negativ belasten. Folgende Anregungen sollen bei der Entschärfung solcher und ähnlicher Konflikte behilflich sein.

Die Relevanz einer negativen Aussage muss gegeben sein

Es ist immer empfehlenswert, die Frage nach der Bedeutung der Negativqualifikation in Bezug auf das *ganze Arbeitsverhältnis* zu hinterfragen. Solche negativen Aussagen sollen in einem Zeugnis nur dann gemacht werden, wenn sie für die *Leistungs- oder Verhaltensbeurteilung* von ausgeprägter Wichtigkeit sind und sich gravierend auf das ganze Arbeitsverhältnis und die vom Arbeitgeber geforderte Gesamtleistung auswirken. So ist eine unordentliche oder chaotische Arbeitstechnik wohl ein Mangel. Hat diese Schwäche aber keinen erheblichen Einfluss auf die Qualität und Relevanz der *Gesamtleistung*, darf sie in einem Zeugnis nicht zur Sprache kommen. Auch geringfügige disziplinarische Probleme wie Zuspätkommen oder einzelne Probleme mit der Termineinhaltung dürfen nicht erwähnt werden.

Die Aussagen in einen positiven Zusammenhang einbinden

Kein Mitarbeiter erbringt nur schlechte Leistungen oder zeichnet sich nur durch negatives Verhalten aus. Fehlleistungen und schlechtes Verhalten treten immer nur in der Verknüpfung mehrerer Umstände auf – dazu gehören krasse Fehlentscheidungen in der Rekrutierung oder fehlende Anforderungsprofile oder Mängel in der Führungskultur eines Unternehmens. Deshalb sollte eine ungenügende Aussage immer in einen positiven Gesamtzusammenhang gebracht werden, der die negativen Aussagen auf faire und objektive Weise relativiert.

Zum Beispiel ist die abwertende, unrelativierte Formulierung "Herr Muster war nicht in der Lage, der Erwartungshaltung unserer Kunden zu entsprechen" unzulässig, weil dies nicht dem Grundsatz der Objektivität entspricht. Diese Beurteilung sollte in einen erklärenden und ergänzenden Kontext eingebettet sein, welche dem Leser die Möglichkeit gibt, mehr über die (Hinter)Gründe einer schlechten oder ungenügenden Leistung zu erfahren. Wenn schlechte Qualifikationen gemacht werden, dann soll immer mit vorhandenen positiven oder aufklärenden Aspekten begonnen werden. Anschliessend werden die zu erwähnenden wichtigen Negativaussagen klar angesprochen und somit wieder mit einer positiven Note beendet. Dazu sind Füllwörter zu benutzen wie *noch, noch nicht, nicht immer, nicht ganz, nicht vollumfänglich, manchmal, zeitweise*. So angesprochen, werden die grundsätzlich negativen Aussagen abgedämpft und lassen Möglichkeiten offen, wie allenfalls die betroffenen Menschen anders eingesetzt oder beurteilt werden könnten. Unternehmen, die konsequent uncodierte Zeugnisse verfassen, verwenden diese "Einbettungstechnik" seit längerem erfolgreich.

Ausgewogen und dennoch fair und objektiv formulieren

Es geht also darum, differenzierte und ausgewogene Urteile abzugeben, die in einem Gesamtzusammenhang stehen. Ziel dieser ausgewogenen und fairen Beurteilung ist es, moderat in der Sprache, individuell und sachbezogen vorzugehen, damit sich auch der Arbeitnehmer veranlasst fühlt, sich mit den allenfalls noch vorhandenen Unzulänglichkeiten auseinander zu setzen. Eine mögliche Beurteilung könnte lauten:

"Herr Walter war ein sehr höflicher, aufmerksamer und angenehmer Angestellter, dessen Verhalten jederzeit zuvorkommend und einwandfrei war. Seine Leistungen waren im Grossen und Ganzen sehr gut."

Nach dem positiven Beginn wird dann das Negative eingeleitet:

Negativ: Wir hätten wir uns gewünscht, dass es Herrn Walter vermehrt gelungen wäre, der Erwartungshaltung unserer französisch sprechenden Kundschaft besser zu entsprechen.

Jetzt wird klar, dass es nicht an der Kundenbedienung allgemein lag, sondern dass es sich hier um ein sprachlich bedingtes Problem handelt.

Positiv: Die von Herrn Walter eingeleiteten Ausbildungsmassnahmen und seine Entscheidung zur Neuorientierung stimmen uns zuversichtlich, dass Herr Walter dieses heute noch bestehende Defizit aus eigener Initiative beheben wird.

Nicht nur beim Arbeitnehmer liegende Gründe

Die Gründe, weshalb ein Mitarbeiter seinen Leistungen nicht gerecht wird, sind nicht immer ausschliesslich bei ihm selber zu suchen. Das Anforderungsprofil kann ungenau gewesen sein, beim Bewerbungsgespräch sind entsprechende Punkte nicht abgeklärt worden, den persönlichen Anforderungen wurde zu wenig Beachtung geschenkt oder die Aufgaben und Anforderungen entwickelten sich später in eine andere Richtung. Solche Sachverhalte können im Zeugnis genannt werden und tragen zu einer ausgewogenen und sachlichen Begründung ungenügender Leistungen bei.

Die negativen Aussagen relativieren oder einschränken

Dazu können Füllwörter verwendet werden wie *noch, noch nicht, nicht immer, nicht ganz, nicht vollumfänglich, manchmal, zeitweise*. So angesprochen, werden die grundsätzlich negativen Aussagen abgedämpft und lassen Möglichkeiten offen, wie allenfalls die betroffenen Menschen anders eingesetzt oder beurteilt werden könnten. Unternehmen, die fortschrittliche und konsequent uncodierte Zeugnisse verfassen, verwenden

diese Formulierungstechnik der Ausgewogenheit und Ausbalancierung seit längerer Zeit erfolgreich.

Aussagen in einen objektiven Zusammenhang bringen

Diese Formulierungstechnik besteht darin, auch bei schlechten Qualifikationen mit den immer vorhandenen positiven oder aufklärenden Aspekten zu beginnen. Die zu erwähnenden Negativaussagen werden klar angesprochen und mit einer weiteren Aussage - dies kann eine Stärke oder eine relativierende Aussage sein - so verbunden, dass eine objektive Gesamtbeurteilung erfolgt. Folgende Musterformulierungen verdeutlichen diese Möglichkeiten und den Umgang mit problematischen Situationen mit unterschiedlichen Aspekten aus der Praxis. Dabei wird vor allem auf objektive, in einen Gesamtzusammenhang eingebettete Aussagen geachtet. Die Leistungsmängel oder andere Schwächen und Negativbewertungen werden dennoch klar und konkret genannt.

Betriebliche und persönliche Umstände

Es ist ein Gebot der Fairness, immer auch die betrieblichen und individuellen Zusammenhänge in die Beurteilung miteinzubeziehen. Dazu gehören beispielsweise Stärken und Schwächen des Mitarbeiters im Gesamtbild, das Alter und die Erfahrungen, einschneidende Veränderungen in Aufgaben und Anforderungen, Einführung neuer Technologien oder Arbeitsinstrumente bei älteren Mitarbeitern oder schwierige Phasen wie Reorganisationen oder Vorgesetztenwechsel. Solche Relativierungen und Begründungen sind oft sehr gut nachvollziehbar, da sie erschwere Umstände glaubhaft und konkret erklären, sie beeinflussen das Kompetenzprofil von Mitarbeitern nicht und verstossen auch nicht gegen die Grundsätze von Wahrheit und Wohlwollen.

Systematik und Vollständigkeit der Leistungsbewertung

Die Systematik und Vollständigkeit einer Leistungsbewertung ist allgemein äusserst wichtig, besonders aber bei Zeugnissen für Führungskräfte und Fachleute oder bei anspruchsvollen Schlüsselpositionen. Fragen sind beispielsweise: *was soll wie und in welcher Reihenfolge* bewertet werden? Wir empfehlen mindestens für die wichtigen und relevanten Leistungen und Kernaufgaben die folgende Systematik:

1. Position/Funktion
2. Aufgabe und Ziel
3. Kernkompetenzen/Arbeitsstil
4. Individueller Arbeitserfolg
5. Gesamtbewertung

Diese Systematik bewertet Leistungen substanziell und prägnant und konzentriert sich auf die wesentlichen Aspekte, womit der Zeugnisleser über einen Leistungsbereich kompakt und im Zusammenhang informiert wird. Man vermeidet damit auch floskelhafte und allgemeingültige Zeugnisse. Das folgende Beispiel veranschaulicht dies:

- | | |
|--------------------------------|---|
| <i>1. Position/Funktion</i> | In seiner Position als Marketingleiter für das Marktsegment Private Consumer |
| <i>2. Aufgabe und Ziel</i> | war es die Kernaufgabe von Herrn Muster, Werbekampagnen für alle Produkte zu entwickeln. |
| <i>3. Kernkompetenzen</i> | Seine Kreativität, seine konsequente Kundenorientierung und sein konzeptionelles Talent waren dabei besonders erfolgsrelevant und zeichneten ihn in besonderer Weise aus. |
| <i>4. Individueller Erfolg</i> | Die Neueinführung einer Produktlinie, die er mit der professionellen Integration von Onlinemedien äusserst erfolgreich lancierte, war für unser Unternehmen von grossem Wert. |
| <i>5. Gesamtbewertung</i> | Herr Muster erfüllte alle Aufgaben jederzeit auf qualitativ und quantitativ hervorragende Weise. |

In dieser Ausführlichkeit können selten alle Leistungsbereiche formuliert werden. Da die Fokussierung auf Kernkompetenzen aber ohnehin empfehlenswert ist, stellt dies eher einen zusätzlichen Vorteil dieser Methode dar. Die folgende Übersichtstafel zeigt noch einmal Beispiele individueller, spezifischer und aussagekräftiger Leistungsaussagen.

Beispiele spezifischer und individueller Leistungsaussagen	
Kreativität	Mit ihrer ausgesprochenen Kreativität und Kundenorientierung gelang es Frau Meister, das Serviceprogramm für unsere Kunden auszubauen und wesentlich attraktiver zu gestalten, was zu einer besseren Kundenbindung beitrug.
Umsetzungsstärke	Dank der Umsetzungsstärke und Professionalität von Herrn Muster konnten wir in weniger als zwei Jahren in unseren Exportmärkten Asiens durch neue Absatzkanäle und moderne Distributionssysteme die Umsätze markant steigern.
Mitarbeiterführung	Frau Meier konnte mit ihrer charismatischen, glaubwürdigen Persönlichkeit und einem positiven und respektbasierenden Menschenbild Mitarbeiter stets für Ziele begeistern und sie immer wieder zu neuen Spitzenleistungen motivieren.
Zuverlässigkeit	Die Zuverlässigkeit ist bei dieser Stelle eine äußerst wichtige Voraussetzung. Ob es Details in Kundenwünschen, sich oft ändernde Termine unseres Aussendienstes oder Sonderwünsche in der Reiseplanung ihres Vorgesetzten waren – auf Frau Kuster war jederzeit absoluter Verlass!
Organisation	Besonders hervorzuheben ist die Organisationsstärke von Herrn Lehmann. Er organisierte Kundenevents und Pressekonferenzen gleichermaßen bis ins letzte Detail durchdacht, war immer auf alle Eventualitäten und Sonderwünsche von Journalisten vorbereitet und konnte schnell und hervorragend improvisieren.
Beherrschung eines Arbeitsinstrumentes	Sandra Ohlens kennt und beherrscht das Internet mit höchster Professionalität. Ein Beispiel für ihr exzellentes Internet-Know-how: Als unser Marketingleiter einige Besonderheiten zur japanischen Verhandlungskultur benötigte, stellte sie diesem in drei Stunden ein 20seitiges Dossier mit präzisen und konkreten Informationen zusammen, die dann massgeblich zu seinem Verhandlungserfolg beitrugen.

Leistungs- und Qualifikationskriterien

Leistungen bestehen aus verschiedenen Elementen. Nicht immer kann so detailliert darauf eingegangen werden, aber die Kernleistungen sollten mindestens einen Teil der folgenden Elemente enthalten:

Arbeitsbefähigung und Arbeitsweise

Das Können und der fachliche Hintergrund des Arbeitnehmers, die Auffassungsgabe und Intelligenz, und – je nach gestellten Aufgaben - sein Ausdrucks- und Urteilsvermögen und seine Belastbarkeit sind Beispiele der Arbeitsbefähigung. Die Arbeitsweise umfasst die Zuverlässigkeit, die Selbstständigkeit des Arbeitnehmers, das Arbeitstempo, die Arbeitsmethodik, die Systematik oder das Qualitätsbewusstsein.

Weiterbildungsaktivitäten und -bereitschaft

Die Bewertung der Weiterbildung ist in einem Arbeitszeugnis zwar kein Muss, gewinnt aber in Zeiten des lebenslangen Lernens und vielfältiger Herausforderungen wie der Digitalisierung immer mehr an Bedeutung. Zudem sagen Weiterbildungsbereitschaft und -aktivitäten auch viel über die Motivation Interesse an beruflichem Weiterkommen und überdurchschnittliche Ambitionen aus. Somit ist nur schon die Aufnahme dieses Kriteriums in ein Arbeitszeugnis eine für Mitarbeiter und bewertende Arbeitgeber positive Aussage und wichtige Information. Die Aussagekraft erhöht sich, wenn die Informationen im konkreten Zusammenhang mit erbrachten Leistungen und Arbeitserfolgen stehen.

Arbeitserfolg

Dies betrifft die Bewertung des Arbeitsvolumens und des Arbeitsergebnisses. Welche Ziele wurden erreicht, wie hat sich der Kundenbestand entwickelt, in welcher Qualität wurden Reparaturen ausgeführt, wie nützlich waren Verbesserungsvorschläge? Wichtig sind die Aussagen immer im Kontext: Erwähnt man bei einem Verkäufer zwar seine Kontaktfähigkeit, macht aber keine Aussagen zu Geschäftsabschlüssen und Umsatz, kann dies auf fehlende Verkaufserfolge hinweisen.

Beachten: *Leider wird oft zu wenig auf die Kompetenzen charakterisierende Erfolge eingegangen. Doch gerade diese haben einen hohen Informationswert, da sie konkrete Leistungen aufzeigen und mit Fakten veranschaulichen.*

Das folgende Musterzeugnis zeigt alle diese Leistungselemente beispielhaft. Zeugnisse müssen jedoch nicht genau dieser Struktur folgen.

Musterzeugnis mit Leistungselementen

Frau Michaela Montenari, geboren am <Datum>, von Thun BE, war vom <Datum> bis zum <Datum> in unserem Unternehmen als Vertriebsassistentin → *Position* in der Abteilung Eventmanagement tätig. Ihre Aufgaben waren → *Tätigkeitsbeschreibungen*:

- Entwicklung und Realisierung von Eventkonzepten
- Datenbankrecherchen und Datenaufbereitung in Excel
- Unterstützung bei Marketingmassnahmen on- und offline

Frau Montenari führte alle Aufgaben mit Interesse und Engagement aus und realisierte mit grossem persönlichem Einsatz beharrlich die gesteckten Ziele → *Arbeitsmotivation*.

Die vielfältigen Anforderungen bewältigte sie auch bei starkem Arbeitsanfall jederzeit gut → *Arbeitsbefähigung*.

Aufgrund ihres guten Marketing-Fachwissens und ihrer breit angelegten Branchenerfahrung war sie ihrer Arbeit in jeder Hinsicht gewachsen → *Fachwissen*.

Ihr Arbeitsstil war stets von Effizienz, Zielorientierung und durchdachter und sorgfältiger Planung und Ausführung geprägt. → *Arbeitsweise*.

Auch ihre Arbeitsergebnisse waren immer kreativ, konzeptionell durchdacht und von ausgezeichneter Qualität → *Arbeitserfolg*.

Besonders betonen möchten wir, dass Frau Montenari massgeblich dazu beigetragen hat, dem Eventmanagement in Bezug auf Nachhaltigkeit und Beachtung neue Impulse zu verleihen und in der Abteilung Verkauf und Marketing erfolgreich zu etablieren → *Besonderer Erfolg*.

Mit ihren guten Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden → *Zusammenfassende Leistungsbeurteilung*.

Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen war sehr gut und von Hilfsbereitschaft und Teamgeist geprägt. Auch von unseren Kunden wurde sie wegen ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz und ihrer positiven Ausstrahlung sehr geschätzt → *Sozialverhalten*.

Frau Montenari scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Unternehmen aus, um im Marketingbereich eine Führungsposition zu übernehmen. → *Kündigungsentscheid und -grund*. Wir danken ihr für ihre stets guten Leistungen und bedauern ihr Ausscheiden sehr → *Bedauern*.

Für ihre berufliche Zukunft und ihr persönliches Wohlergehen wünschen wir ihr alles Gute und weiterhin viel Erfolg → *Schlusssatz*.

Die Abstufungen der Leistungsbeurteilung

Sehr gute Leistung

In diesem Fall werden die erwarteten Leistungen erheblich übertroffen. Während der gesamten Dauer seiner Beschäftigung hat der Arbeitnehmer überdurchschnittlich gute und über das Pflichtenheft hinausgehende Leistungen erbracht. Gebräuchliche Formulierungen für *sehr gute* Leistungen sind:

- Er hat seine Aufgaben stets sehr gut erfüllt.
- Seine Leistungen waren in jeder Hinsicht sehr gut.
- Wir waren mit seinen Leistungen stets in qualitativer und quantitativer Hinsicht ausserordentlich zufrieden.
- Er hat unsere Erwartungen stets erfüllt und oft sogar übertroffen.
- Seine Leistung entsprach jederzeit unseren Qualitätsansprüchen.
- Seine Leistungen fanden jederzeit unsere uneingeschränkte Anerkennung.

Die Zusätze *immer, stets, in jeder Hinsicht, jederzeit, besonders, besonders hervorzuheben sind...*, während der gesamten Beschäftigungsdauer, in höchstem Masse verstärken sehr gute und gute Leistungsaussagen je nach Kontext oder weisen auf solche hin.

Beachten: Vor allem in älteren Zeugnissen verwendete Adjektive "voll" und "vollste" in der Zufriedenheit sollten aus sprachlichen Gründen vermieden und mit "gut" oder "sehr gut" ersetzt werden.

Gute Leistung

Die Leistungen des Arbeitnehmers waren gut und er hat die an ihn gestellten Anforderungen übertroffen. Er war besser als Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben und Zielsetzungen. Gebräuchliche Formulierungen für *gute* Leistungen sind:

- Er hat seine Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.
- Wir waren während der gesamten Beschäftigungszeit mit seinen Leistungen voll und ganz zufrieden.
- Er hat den Anforderungen in jeder Hinsicht entsprochen.

Befriedigende Leistung

Der Arbeitnehmer erfüllte die von ihm erwarteten Leistungen nur durchschnittlich. Gebräuchliche Formulierungen für *befriedigende* Leistungen sind:

- Er hat die Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
- Er hat seine Aufgaben stets/immer zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
- Seine Leistungen waren stets zufriedenstellend.
- Er hat jederzeit zufriedenstellend gearbeitet.
- Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen.

Ausreichende Leistung

In diesem Fall weisen die Leistungen des Arbeitnehmers Mängel auf. Er erfüllt die Anforderungen nicht immer und seine Leistungen liegen unter dem Durchschnitt. Trotzdem genügt er insgesamt noch den an ihn gestellten Anforderungen. Gebräuchliche Formulierungen für *ausreichende* Leistungen sind: *Er hat unseren Erwartungen entsprochen* und *Wir waren mit seinen Leistungen zufrieden*.

Mangelhafte und ungenügende Leistung

Die Leistungen des Arbeitnehmers waren in vielen Punkten ungenügend und er ist für den Betrieb nicht haltbar. Er verfügt aber zumindest über Grundkenntnisse und seine Defizite könnten möglicherweise behoben werden. Gebräuchliche Formulierungen für *mangelhafte* Leistungen sind:

- Seine Leistungen haben unseren Erwartungen entsprochen.
- Er hat sich bemüht, seine Aufgaben zu erledigen.
- Er hatte die Gelegenheit, seine Aufgaben zu erledigen.
- Er konnte seinen Aufgaben leider nur teilweise gerecht werden.

Die Zusätze *teilweise, im Wesentlichen, grösstenteils, im Grossen und Ganzen, willens, um ... bemüht, in der Regel, meistens* und *in etwa* verdeutlichen je nach Kontext mangelhafte und ungenügende Leistungen oder lassen solche vermuten.

Adjektive zu Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften

Die nachfolgende Auswahl von Adjektiven und Adverbien helfen, Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften zu beschreiben und vermitteln Anregungen, in welche präzisierende Richtung oder in welchem Verhaltens- und Leistungsbereich Sie Aussagen vornehmen können.

Arbeit und Leistung

leistungsfähig	selbstständig	gewissenhaft
fachgerecht	zuverlässig	exakt
mustergültig	belastbar	seditiv
vielseitig	ganzheitlich	interessiert
einsatzfreudig	detailgetreu	umsetzungsstark
initiativ	fleissig	ausdauernd
dynamisch	konzentriert	kreativ
optimistisch	organisationsstark	kundenorientiert
sorgfältig	zielorientiert	zielstrebig
termingerecht	qualitätsbewusst	engagiert
effizient	durchdacht	nachhaltig

Verhalten und Charakter

loyal	initiativ	interessiert
geradlinig	kooperativ	hilfsbereit
vertrauenswürdig	ausgeglichen	teamfähig
verantwortungsbewusst	begeisterungsfähig	lernfreudig
herzlich	sympathisch	gewandt
empathisch	konsequent	beharrlich

Qualitäten von Führungskräften

innovativ	kommunikativ	konzeptionell
motivationsfähig	kreativ	analytisch
vorbildlich	vorausplanend	souverän
durchsetzungsfähig	entscheidungsfreudig	charismatisch
überzeugungsstark	kompetent	konstruktiv
systematisch	methodisch	umsatzorientiert
entschieden	teamorientiert	zielorientiert
führungsstark	handlungsorientiert	vernetzt denkend
selbstbewusst	verhandlungsstark	anpassungsfähig

Leistungsbereitschaft und Leistungswille

Identifikation	Vitalität	Pflichtbewusstsein
Engagement	Ausdauer	Mehrarbeit
Initiative	Fleiss	Einsatzwille

Befähigung und Leistungsqualität

Fachkompetenz	Auffassungsgabe	Kreativität
Belastbarkeit	Urteilsvermögen	Analytisches
Flexibilität	Konzentration	Konzeptionelles
Stressstabilität	Organisationstalent	Effizienz

Fachwissen und Weiterbildung

Aktualität	Anwendung	Zertifikate
Tiefe	Nutzen	Kontinuität
Breite	Eigeninitiative	Abschlussnoten
Laufbahnorientierung	Bildungserfolg	Spezialisierungen

Arbeitsweise und Arbeitsstil

Inhalt	Sorgfalt	Methodik
Selbstständigkeit	Gewissenhaftigkeit	Sicherheit
Eigenverantwortung	Planung	Genauigkeit
Zuverlässigkeit	Systematik	Effizienz

Arbeitserfolg und Arbeitsergebnisse

Qualität	Nachhaltigkeit	Termintreue
Quantität	Produktivität	Zielerreichung
Realisierbarkeit	Umsatz	Sollerfüllung
Arbeitstempo	Rendite	Zielorientierung

Internes und externes Verhalten

Vorbildlichkeit	Anerkennung	Verhandlungstalent
Teamfähigkeit	Beliebtheit	Kundenorientierung
Kooperation	Auftreten	Vertrauensbasis
Wertschätzung	Kontaktfähigkeit	Ausstrahlung

Soziale Kompetenzen und sonstiges Verhalten

Vertrauenswürdigkeit	Diskretion	Überzeugungsstärke
Sozialkompetenzen	Kompromissfähigkeit	Dialogfähigkeit
Integrität	Konsensfähigkeit	Emotionale Intelligenz
Loyalität	Durchsetzungskraft	Ausstrahlung
Vertrauenswürdigkeit	Diskretion	Dialogfähigkeit

Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen

Leider wird dieser Bereich in der Zeugnispraxis zuweilen vernachlässigt. Einige Stichworte genügen nicht; sie sind für den Zeugnisleser oft nicht informativ genug und widerspiegeln Leistung und Tätigkeiten von Mitarbeitenden oft nur bruchstückhaft und ohne Aussagekraft. Es ist zu beachten, dass die wichtigeren Aufgaben und Tätigkeiten zuerst genannt werden und diese typisch sind für die Funktion, die Position und die Stelle als Ganzes. Untereinander aufgelistete Aufgaben und Tätigkeiten mit Aufzählungspunkten sind übersichtlicher.

Korrekte Wiedergabe von Tätigkeitsbeschreibungen

Wichtig ist auch, dass die Aufgaben die Qualifikation, das Niveau, die Verantwortung und anderes angemessen widerspiegeln. Es ist für die Zeugnisleser und den betroffenen Mitarbeiter ein Gebot der Fairness, dass Tätigkeitsbeschreibungen das Leistungsniveau, die Kompetenzen und das Talent eines Mitarbeiters stimmig und korrekt wiedergeben.

Ein Beispiel: Es besteht ein grosser Unterschied, ob ein Mitarbeiter Controlling-Reports gestaltet und dafür Zahlen zusammentrug oder ob er für deren Konzeption, Weiterentwicklung und Analyse verantwortlich war. Hinweise für vollständige Aufgabenbeschreibungen geben Quellen und Dokumente wie:

- Stellenbeschreibung
- Arbeitsvertrag
- Zwischenzeugnisse
- Protokolle und Projektberichte
- Stellenanzeigen
- Anforderungsprofile

Dabei sollte auf Ausführlichkeit und Aussagegehalt geachtet werden. W-Fragen verhelfen zu einer gewissen Systematik: *Was wurde wie, womit/weshalb oder wofür/für wen gemacht?* Die folgenden zwei Beispiele veranschaulichen die Genauigkeit und den Konkretisierungsgrad etwas überspitzt. Die Aufgabenbeschreibung *Korrespondenz* für sich allein sagt nicht gerade viel aus. Anders verhält es sich wohl mit: *Beantwortung von Kundenanfragen per E-Mail* oder *Selbstständige Korrespondenz mit Grosskunden zu Serviceleistungen zuhanden der Marketingleitung*.

Wichtig ist auch, dass Aufgaben und Tätigkeiten in korrekter, logischer, angemessener und nachvollziehbarer Relation zur Leistungsbeschreibung, zur Funktion und zu erwähnten Weiterbildungsaktivitäten stehen.

Konkrete Bezeichnungen und nachvollziehbare Tätigkeiten

Auch bei der Auflistung von Tätigkeiten und Aufgaben zu Beginn eines Zeugnisses sollten diese möglichst konkret, genau und spezifisch sein. So ergibt beispielsweise die Aufzählung von für sich alleinstehenden Tätigkeiten wie Disposition, Fakturierung, Terminüberwachung, Planung und Organisation usw. kein Profil, sagt meistens wenig bis nichts aus und kann gar abwertend wirken. Bessere Beispiele:

- Koordination und Überwachung der Transportabläufe
- Disposition und Nutzungskontrolle des Fahrzeugparkes
- Erschliessung neuer Absatzkanäle in unseren Exportmärkten
- Betreuung der Grosskunden mit Fokus auf Serviceleistungen
- Excel-Verkaufsstatistiken für Reports an die Geschäftsleitung

An diesen Beispielen – und denjenigen der im Buch folgenden Musterzeugnisse – erkennt man, wie genau, konkret und präzise Aufgaben auch in Kürze bei einer Auflistung beschrieben werden können. Vor allem das letzte Beispiel zeigt deutlich, *welche Aufgaben* (Verkaufsstatistiken, nicht irgendwelche Statistiken) man *womit* (mit Excel, also der Mitarbeitende beherrscht und kennt dieses Programm offensichtlich gut) *für wen* (für die Geschäftsleitung, also anspruchsvolle Adressaten) in *welcher Form und Aufbereitung* (Reports, also wichtige, viel Genauigkeit erfordernde Dokumente) im Bereich von Statistiken ausführte.

Tätigkeiten im Kontext

Präzise Aufgabenbeschreibungen vermitteln ein klares Bild und Profil, sie verraten viel über Qualifikationen, Spezial-Know-how und Stärken und untermauern und präzisieren damit auch die Leistungsbewertungen des Arbeitszeugnisses. Aufgabenbeschreibungen können darüber hinaus auch direkte oder indirekte Aussagen über Kompetenzen, Verantwortung und Sonderleistungen enthalten (Erschliessung neuer Absatzkanäle in den Exportmärkten). In den dann folgenden Aufgabenbeschreibungen kann man sogar noch zusätzlich informieren, in welcher Funktion, für welche Ziele, allenfalls mit welchen Stärken man welche Aufgaben in welcher Qualität, bzw. mit welchen Resultaten erfüllte und erzielte.

Ein weiteres Beispiel: Als Assistent des Logistikleiters (*Funktion*) oblag Herrn Muster die wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe, (*Stellenwert, Relevanz*), logistische Abläufe zu koordinieren und zu überwachen (*Aufgaben und Ziele*). Mit seinem Sinn für Genauigkeit und seiner Stärke des Erkennens von Zusammenhängen (*Stärken*) trug er zu einer

erheblichen Effizienzsteigerung mit Kostensenkungen von über 10% (*Resultat*) bei. In dieser Präzision kommt auch Wertschätzung der Aufgaben und Leistungen zum Ausdruck, der Mitarbeitende erhält ein klares Aufgaben- und Leistungsprofil und der Zeugnisleser wertvolle und substantielle Informationen für die Kompetenzbeurteilung.

Die Tätigkeitsbeschreibung sollte chronologisch sein, beginnend mit der Einstiegsposition bis zur aktuellen beziehungsweise zuletzt ausgeübten Funktion oder Position. Bei mehr als drei unterschiedlichen Funktionen oder Tätigkeiten sollte eine Konzentration auf die letzten beiden mit einer detaillierteren Beschreibung erfolgen. Dies gilt auch für firmenspezifische Ausdrücke und Abkürzungen und die Auflistung von Produkten und Projekten ohne Zusatzinformationen.

Besonders empfehlenswert ist es, den Schwerpunkt auf individuelle Tätigkeiten zu legen, welche besonders für die Kompetenzen und Erfolge typisch sind. Eine ausführliche Arbeits- und Tätigkeitsbeschreibung sollte die auf die persönlichen Schwerpunkte des Mitarbeiters ausgerichtet sein. Im Vergleich zu den Standardaussagen eines Arbeitszeugnisses ist die Tätigkeitsbeschreibung viel aussagekräftiger. Es wird damit nicht nur einen Einblick in die Aufgabenbereiche gegeben, sondern gleichzeitig auch das Profil geschärft, indem man verdeutlicht, wo die Stärken und Kernkompetenzen des Mitarbeiters liegen. Es sind genau diese Aussagen, welche für Zeugnisleser oft gut nachvollziehbar sind und eine substantielle und oft auf Fakten beruhende Bewertung ermöglichen.

Für eine überzeugende Tätigkeitsbeschreibung sollte der Fokus auf durchgeführte oder betreute Projekte legen, damit ein zukünftiger Arbeitgeber sehen kann, welche Leistungen erbracht wurden und welche Fähigkeiten und Kompetenzen dafür ausschlaggebend waren. Tätigkeiten sollten immer auch eine zur Berufsbezeichnung oder Position bzw. Funktion passende Relevanz haben. Auch die Aktualität sollte beachtet werden, indem beispielsweise bei einer administrativen Tätigkeit unter Umständen auch der Aspekt der Digitalisierung einbezogen wird.

Beachten: *Bei wichtigen, leistungsrelevanten Projekten und Sonderaufgaben kann dem Arbeitszeugnis eine Liste mit Kurzbeschreibungen beigelegt und auf allfällige Möglichkeiten für Referenzen hingewiesen werden.*

Die nachfolgende Übersichtstafel hilft Ihnen, aussagekräftige und umfassende Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen zu verfassen.

Kernkompetenzen im Arbeitszeugnis für Fach- und Führungskräfte

Neben Fachwissen zählen Kernkompetenzen zu einer wichtigen Beurteilungsdimension. Ein Arbeitszeugnis ohne die richtigen und relevanten Kernkompetenzen – auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet – kann die Qualität eines Arbeitszeugnisses je nach Position und Funktion entscheidend vermindern.

Kernkompetenzen in einem Arbeitszeugnis sind ein Bündel von verschiedenen Qualifikationen, die in der modernen Arbeitswelt von Bedeutung sind wie

- Fähigkeiten
- Qualifikationen
- Wissensstand
- Beherrschen von Handlungsmustern
- Beherrschungen von Instrumenten und Systemen
- Agilität und Technologieoffenheit
- Urteilvermögen und Fähigkeit, komplexe Entscheidungen zu treffen
- Emotionale Intelligenz (EI) und Empathie
- Kollaborative Zusammenarbeit und Teamwork

Beispiele für fach- und berufsspezifische Kernkompetenzen

Ein Webdesigner sollte bekannte Grafiksoftware-Programme kennen, ein Finanzbuchhalter seine Bilanz lesen können, ein Softwareentwickler wichtige Programmiersprachen beherrschen und ein Wirtschaftsmathematiker bestimmte Rechenverfahren beherrschen. Ohne diese fachspezifischen Kernkompetenzen zu kennen, kann kein aussagekräftiges und glaubwürdiges Zeugnis erstellt werden.

Es gibt aber auch allgemeine Kernkompetenzen, die sich keinen bestimmten Berufen, Branchen oder Tätigkeiten zuordnen lassen. Oft handelt es sich um solche, welche für die moderne Arbeitswelt wichtig sind oder bestimmte Sozialkompetenzen beispielsweise bei Führungskräften.

Kernkompetenzen sind essenzielle Dimensionen, die ein professionelles Arbeitszeugnis auszeichnen und auch das Beurteilen von Zeugnissen erleichtern. Einige Beispiele solcher Kernkompetenzen sind beispielsweise:

- Fachwissen
- Fachkönnen

- Entwicklungs- und Lernbereitschaft
- Sozialkompetenzen
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Kreativität
- Belastbarkeit
- Verantwortungsbereitschaft
- Vertrauenswürdigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Loyalität zum Unternehmen
- Führungsverhalten

Umfassende und genaue Aufgabenbeschreibungen
Mit ausführlichen Aufgabenbeschreibungen versteht man Leistungen konkreter, kann Qualifikation besser beurteilen und das Niveau und den Wert der Tätigkeiten ganzheitlicher erkennen. Folgende Fragen helfen, Aufgabenbeschreibungen umfassend und genau vorzunehmen:
Welches sind die Kernaufgaben und Haupttätigkeiten?
Welche Aufgaben erfordern besonderes Wissen, z.B. zur Digitalisierung?
Welche Aufgaben erfordern besondere Erfahrung?
Welche dieser Aufgaben sind für das Unternehmen besonders wichtig?
Werden auch weiter zurückliegende Aufgaben genannt?
Gab es auch Sonderaufgaben, und wenn ja, welche?
War der Mitarbeiter in Projekten oder Task Forces tätig?
Übernahm der Mitarbeiter Stellvertretungen?
Wurden Job Rotations oder Job Sharings vorgenommen?
Wer waren die externen Partner wie Lieferanten oder Behörden?
In welchen Fachgebieten war der Mitarbeiter Ansprechperson?
Zu welchen Abteilungen bestanden regelmässige Kontakte?
Vertrat der Mitarbeiter das Unternehmen extern?
Erforderten seine Aufgaben Reisetätigkeiten?
Stehen Aufgaben und Leistungsbeschreibungen im Zusammenhang?
Hat der Mitarbeiter Wissen/Fähigkeiten weitervermittelt, z.B. in Workshops?
Wurde der Aufgabenkreis zuweilen erweitert? Wenn ja, womit?
Sind die Ansprüche an Aufgaben nach Weiterbildungen gestiegen?
Fand eine Spezialisierung in den Aufgaben statt?
Wo stimmen Talente/Kompetenzen mit Aufgaben besonders überein?
Wurde der Mitarbeiter in Förderkreise aufgenommen?
Bei welchen Aufgaben wurden Fremdsprachen eingesetzt?

Verhaltensbeurteilung und Persönlichkeitsmerkmale

Dieser Bewertungsbereich wird vielfach pauschal und plattitüdenhaft angegangen. Dies widerspricht gerade in einer Zeit, in der die Teamfähigkeit, die emotionale Intelligenz, die Sozialkompetenzen im Allgemeinen und die Kommunikationsfähigkeiten im Besonderen zu Recht stärker gewichtet werden als früher, nicht den veränderten Anforderungen. Formulierungen wie *"Sein Verhalten war stets vorbildlich"* oder *"Sein ausgeglichenes und zuvorkommendes Verhalten wurde von allen geschätzt"*, sind austauschbar und oft entweder selbstverständlich oder nichtssagend. Worauf aber ist bei einer präzisen und aussagekräftigen Bewertung des Verhaltens und der Persönlichkeit zu achten? Die Bewertung besteht bei differenzierter Betrachtung aus drei Ebenen:

- Sozialkompetenzen, Charakter und Persönlichkeitsmerkmale
- Internes und externes Verhalten im Umgang mit Menschen
- Spezifisch arbeits- und leistungsbezogenes Verhalten

Die Antwort auf die einfache Frage, was Persönlichkeit und Verhalten des beurteilten Mitarbeiters ausmacht und für ihn typisch ist, hat zwangsläufig eine individuelle und differenzierte Bewertung von Verhalten und Persönlichkeit zur Folge. Ebenso wichtig ist die Relevanz des bewerteten Verhaltens in Bezug auf das soziale Umfeld, die Funktion und Position und die individuellen Verhaltensstärken. Der Einbezug der Unternehmenskultur und des praktizierten Führungsstils lässt das Verhalten in einem erklärenden Kontext erscheinen und kann so oft noch mehr Substanz und Aussagekraft in Verhaltensbewertungen bringen:

Herr Muster ist eine Führungskraft mit einem positiven Menschenbild, der Leistungen seiner Mitarbeitenden stets besonders würdigte und respektierte. Die Förderung von Mitarbeitenden war ihm immer ein grosses Anliegen und sein partnerschaftlicher Führungsstil entsprach in jeder Hinsicht unserer Führungsphilosophie. Das Resultat seines Führungsverhaltens war ein Team hoch motivierter und engagierter Mitarbeitender.

Dieses Beispiel zeigt, wie individuell, relevant und im Zusammenhang mit dem sozialen und unternehmerischen Umfeld eine Verhaltensbewertung vorgenommen werden kann. Wir unterscheiden internes und externes Verhalten. Das interne Verhalten betrifft Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, manchmal auch häufige und wichtige Ansprechpartner. Das externe Verhalten beurteilt die Haltung gegenüber Lieferanten, Dienstleister und –besonders wichtig – Kunden.

Beim internen Verhalten sollte jenes zu Vorgesetzten und Kollegen immer bewertet werden, beim externen nur die für Leistung und Tätigkeiten relevanten Personengruppen und Marktpartner. Eine persönliche und damit auch glaubwürdige und von Wohlwollen gezeichnete Verhaltensbewertung kann facettenreich ausfallen und durchaus auch persönliche Charaktermerkmale beinhalten. Ein Beispiel:

Mit ihrer positiven Ausstrahlung, ihrer zupackenden und hilfsbereiten Art und ihrem natürlichen Charme gewann Frau Kuster die Sympathien und das Vertrauen aller Mitarbeitenden in unserem Unternehmen.

Ist bei einem Mitarbeiter aufgrund der Tätigkeit oder Funktion ein spezifisches Verhalten von besonderer Bedeutung, ist eine spezielle Würdigung und Bewertung dieses Verhaltens sinnvoll. Bei der Assistentin eines Geschäftsführers können dies beispielsweise Loyalität, Zuverlässigkeit und Diskretion sein. Demzufolge könnte eine individuelle und positive Würdigung des entsprechenden Verhaltens so ausfallen:

Als Assistentin unseres CEOs wurden an Frau Muster hohe Anforderungen an ihre Zuverlässigkeit, Loyalität und Diskretion gestellt. Sie erfüllte diese Anforderungen stets ausnahmslos. Unser CEO konnte ihr höchst vertrauliche Informationen und noch so sensible Geschäftsdaten überlassen und sich ihrer Diskretion dabei stets absolut sicher sein.

Besonderes Verhalten in Arbeit und Leistungserbringung

Nebst zwischenmenschlichen Aspekten von Verhalten und Persönlichkeit im Umgang mit dem Team, den Vorgesetzten, Kollegen und externen Personen ist natürlich auch das arbeitsspezifische Verhalten von grossem Interesse. Diese Verhaltensweisen sollten in einem logischen Zusammenhang zu Aufgaben, Verantwortung und Position stehen und die Stärken des Mitarbeiters einerseits und die Anforderungen des Unternehmens andererseits umfassen. Dies kann beispielsweise bei einem technischen Mitarbeiter die Serviceorientierung sein:

Besonders hervorzuheben ist die ausgeprägte Serviceorientierung von Herrn Conradi, die von Kunden immer wieder besonders gelobt und geschätzt wurde und unsere Reputation als kunden- und servicefreundliches Unternehmen zusätzlich stärkte.

Die Flexibilität, mit der ein Projektleiter immer wieder in unterschiedlichen Projektgruppen konstant gute Leistungen erbracht hat, kann man wie folgt bewerten:

Den häufigen Wechsel von Projektgruppen bewältigte Herr Muster herausragend. Er stellte sich schnell auf neue Ziele ein und war bei allen

Arten von Aufgabenstellungen und Arbeitsweisen äusserst flexibel. Er konnte sich den sehr unterschiedlichen Teams schnell anpassen und war bei Konflikten äusserst konsensfähig.

Werden solche Besonderheiten des Verhaltens nicht erwähnt, ist dies kein Mangel. Doch wenn das Verhalten differenziert, individuell und in zwischenmenschlichen und arbeitsbezogenen Situationen bewertet wird, verhilft dies zweifellos zu aussagekräftigeren Arbeitszeugnissen.

Interkulturelle Kompetenzen

Im Rahmen der Internationalisierung und Globalisierung werden auch interkulturelle Kompetenzen in Kommunikation, Verhalten, Konfliktmanagement und der Bereitschaft, sich mit unbekannten Denk- und Handlungsmustern auseinanderzusetzen, immer wichtiger, und zwar sowohl gegenüber Mitarbeitern wie auch Kunden aus anderen Kulturkreisen und in Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Unternehmen.

Kenntnisse und Erfahrungen aus anderen Kulturen, Offenheit und Interesse an diesen, die Bereitschaft, sich auf andere Kulturen, Personen und Nationen einzulassen, ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen und der kritische Umgang mit eigenen Vorurteilen und Verhaltensweisen mit Selbstreflexion sind dabei Bereiche, die Arbeitszeugnissen zu konkreten und individuellen Aussagen zu Verhaltensweisen bezüglich interkulturellen Kompetenzen verhelfen.

Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen haben in Zeiten der flachen Hierarchien und anspruchsvollen junger Talente stark an Bedeutung gewonnen. Vor allem die kommunikativen Fähigkeiten sind bei Führungskräften beispielsweise im Change Management oder bei der digitalen Transformation dadurch stärker gefordert und oft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Folgende Fragen können helfen, die Sozialkompetenzen in einem Arbeitszeugnis zu beurteilen:

- Kann der Arbeitnehmer mit den Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und Geschäftspartnern und im Team erfolgreich kommunizieren?
- Verhält sich der Mitarbeiter auch in belastenden und herausfordernden Situationen angemessen?
- Versteht es die Führungskraft, Mitarbeitende für Ziele zu begeistern und sie zu motivieren?
- Ist die Führungskraft ein Teamplayer, die auch unterschiedliche Persönlichkeiten und Arbeitsweisen zu integrieren vermag?

Umfassende Verhaltens- und Persönlichkeitsbeurteilungen
Mit ausführlichen Verhaltensbeschreibungen kann man die Arbeitsmoral, die Arbeitsethik, die Persönlichkeit, den Charakter und mehr besser beurteilen. Die folgenden Punkte helfen dabei:
Internes Sozialverhalten
Hilfsbereitschaft und Unterstützung
Generelles Teamverhalten und Teamakzeptanz
Kommunikationsfähigkeit
Auftreten und Ausstrahlung
Ausgeglichenheit
Flexibilität
Kritikfähigkeit
Empathie
Begeisterungsfähigkeit
Durchsetzungsvermögen
Überzeugungskraft
Loyalität
Einsatz- und Hilfsbereitschaft
Vertrauensbildungsstärke
Kontaktfähigkeit und Konfliktbewältigung
Externes Sozialverhalten
Verhandlungsstärke
Sozialkompetenzen
Konsensfähigkeit
Repräsentanzwirkung
Geradlinigkeit
Autorität und Persönlichkeitsstärke
Kundenorientierung allgemein
Kundenfreundlichkeit
Kundenbedürfnisbewusstsein
Service- und Dienstleistungsbewusstsein
Zuverlässigkeit

Stilistische und sprachliche Anforderungen

Zeugnisse sollen klar, prägnant und konkret formuliert sein um den Aussagewert zu erhöhen und die Lesbarkeit zu erleichtern.

Aussagekräftig und verständlich formulieren

Schwammige und allgemein gehaltene Formulierungen verlieren an Aussagekraft und verunsichern den Zeugnisleser. Aussagekräftig und klar formulierte Zeugnisse qualifizieren Leistung und Verhalten konkret und helfen dem Mitarbeiter und dem beurteilenden Arbeitgeber. Kurze und treffende Sätze erhöhen nicht nur die Lesbarkeit und die Verständlichkeit von Aussagen, sondern reduzieren auch das Risiko von Fehlinterpretationen beim Zeugnisleser.

Zeitformen

Fähigkeiten, Kenntnisse, Verhaltensbewertungen und mehr werden in der Gegenwartsform abgefasst, da diese auch nach der Zeugnisausstellung gelten und bestehen. Andere Aussagen, welche in der Vergangenheit liegen, wie beispielsweise erbrachte Leistungen, werden in der Vergangenheitsform geschrieben.

Klare und übersichtliche Struktur

Eine übersichtliche und korrekte Struktur zeugt von Professionalität und hilft dem Leser, die für ihn wesentlichen Beurteilungen und Aussagen korrekt zuzuordnen. Der Aufbau eines Zeugnisses orientiert sich an folgender Struktur:

1. Personaldaten wie Vorname, Name, Geburtsdatum, Bürgerort, Art und Dauer der Anstellung, letzte Funktion, evtl. Arbeitsort
2. Tätigkeitsbeschreibung oder Aufzählung der Aufgabenbereiche, Pflichtenheft, Beförderungen
3. Arbeitsbereitschaft, Fachwissen, Stand der Kenntnisse, Aus- und Weiterbildungen während der Anstellung (intern und extern)
4. Qualifikation der Arbeitsleistung, Arbeitsweise, Engagement (Quantität und Qualität, ev. Führungsqualitäten)
5. Sozial- und Teamverhalten, Beurteilung des Verhaltens gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kunden
6. Zusammenfassende Leistungsbeurteilung in Bezug auf Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
7. Grund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Gesamtqualifikation
8. Abschlusssatz mit Bedauern, Dank und Zukunftswünschen

Beispiele veranschaulichen

Trockene und pauschale Formulierungen haben insbesondere im Leistungsbereich oft wenig Aussagegehalt. Konkrete Beispiele veranschaulichen den Sachverhalt und erhöhen die Glaubwürdigkeit. Ein Beispiel:

Herr Meister versteht es, seine Mitarbeitenden für Aufgaben zu begeistern und mit klaren Zielen zu motivieren. Wir bauten unseren Kundendienst innerhalb von drei Monaten in ein modernes Call Center um. Herr Meister verwandelte die anfängliche Skepsis der Mitarbeitenden durch aktive Überzeugungsarbeit in uneingeschränkte Akzeptanz.

Adjektive und Adverbien präzisieren

Generelle Verben und Substantive sind oft sehr ungenau und auswechselbar. Prägnante Formulierungen mit geeigneten Adverbien und Adjektiven veranschaulichen Leistungs- und Verhaltensaussagen. Die folgenden zwei Beispiele zeigen dies besonders gut:

Herr Reimann verfügt über praxiserprobte Fachkenntnisse und berät unsere Kunden kompetent und geschickt. Seine Verkaufszahlen liegen weit über dem Durchschnitt. Und: Frau Blanco ist eine starke und charismatische Persönlichkeit. Sie denkt wirtschaftlich, arbeitet zielgerichtet und lösungsorientiert.

Aus sprachlicher Optik sind hier besonders Präzision und Verständlichkeit mit möglichst konkreten Aussagen angebracht, damit sich künftige Arbeitgeber eine klare Vorstellung von den bisherigen Tätigkeiten und Qualifikationen machen und mit ihrem eigenen Anforderungsprofil vergleichen und bewerten können.

Die Bedeutung von Verben

Bei der Beschreibung von Tätigkeiten mit positiven und substanziellen Aussagen sind aktive Verben wie: verbesserte, optimierte, verwirklichte, realisierte, erreichte, erhöhte, erzielte, setzte durch, übernahm, usw. wichtig. Damit werden Dynamik, Erfolg und Wertschätzung ausgedrückt.

Dagegen können allgemein gehaltene und passive Verben wie: *wurde beschäftigt, wurde eingesetzt, hatte zu erledigen, wurde versetzt*, usw. darauf hinweisen, dass Initiative und Leistung zu wünschen übrigliessen. Allerdings muss man hier vorsichtig interpretieren, da solche Formulierungen auch viel mit den sprachlichen Fähigkeiten und der Professionalität des Zeugniserstellers zu tun haben.

Klarheit und Verständlichkeit

Sind Fachbegriffe verständlich, sind Tätigkeiten klar und Leistungen allgemein verständlich beschrieben? Klarheit und Verständlichkeit reduzieren Missverständnisse, erhöhen die Lesbarkeit eines Zeugnisses und verhelfen dem Zeugnisleser zu einem zuverlässigeren Urteil.

Vermeiden von Wortungetümen

Begriffe wie Mitarbeitervergütungssystem und Kommunikationssteuerungs-Prozess sind schwer lesbar und schwierig zu verstehen und machen eine Information schwerfällig. Besser ist es, Wörter in Einzelbestandteile aufzulösen: System zur Vergütung von Mitarbeitenden. Eine Alternative können auch einfachere Begriffe mit einem Beispiel sein.

Keine gestelzte Sprache

Standardformulierungen, die in jedem Arbeitszeugnis anzutreffen sind, bleiben wirkungslos. Graue, langweilige und fade Formulierungen im "Unternehmens-Amtsdeutsch" fallen auf das Image des Betriebes zurück und erwecken den Eindruck, dass man sich nicht die Mühe genommen hat, ein aussagekräftiges Zeugnis zu verfassen.

Die aktive Form verwenden

Man sollte die aktive, weil direktere Form in einem Zeugnis nicht nur aus sprachlichen Gründen verwenden. Passive Formulierungen können auch als "sanfte Codierung", d.h. als ein Zeichen der Leistungsminderung verstanden werden.

Substantivitis vermeiden

Der moderne Schreibstil von Zeugnissen vermeidet zu viele Substantive, die Aussagen schwerfällig und leseunfreundlich machen. Zu viele Substantive können einen Text holprig und schwerfällig und damit schwer lesbar machen. Das "Problem" wird zur Problematik oder gar zum Problemlösungspotenzial und die Verbesserung von Abläufen zur Prozessoptimierungseffizienz. Folgendes Beispiel veranschaulicht dies:

Frau Meili kam zum Zweck ihrer beruflichen Weiterentwicklung im Rahmen des Ausbaus unseres Serviceprogramms in unserem Hauptsitz zum Einsatz.

Präzise und aussagekräftige Begriffe verwenden

Dies ist besonders wichtig, da auf diese Weise Aussagen deutlicher, individueller und präziser werden und man sich von Bewertungen ein wesentlich klareres Bild machen kann. Beispiele: *Kommunikationsstil* ist genauer als *Umgang*. *Konzeptionelle Begabung* ist wesentlich klarer als *eine gute Arbeitsweise* und eine *positive Ausstrahlung* sagt mehr über die Persönlichkeit aus als eine *angenehme Mitarbeiterin*.

Englischsprachige Zeugnisse

Der Stellenwert von Arbeitszeugnissen ist in angloamerikanischen Ländern bei Weitem nicht so hoch wie im deutschsprachigen Raum. Das spiegelt sich auch im Bereich der Bewerbungsunterlagen wider: In den USA beispielsweise besteht eine moderne Bewerbungsmappe in der Regel lediglich aus dem Bewerbungsbrief und dem Lebenslauf und viele Arbeitgeber stellen ein Arbeitszeugnis erst auf Anfrage aus. Die als "Letters of Recommendation" oder "References" bezeichneten Arbeitszeugnisse bzw. Empfehlungen weichen auch bezüglich Umfang und Formulierung der Inhalte von deutschsprachigen Zeugnissen ab.

References und Letters of Recommendation

Eine Abgrenzung zwischen References und Letters of Recommendation ist inzwischen schwierig geworden, da diese Begriffe oft als Synonyme gebraucht und in der Praxis auch selten auseinandergehalten werden können. Vom Prinzip her sind References vom inhaltlichen Aufbau eher allgemein gehalten (Anrede: "To whom it may concern") und ähneln somit in stilistischer Hinsicht eher den deutschsprachigen Arbeitszeugnissen. Bei Letters of Recommendation handelt es sich – wie der Name verrät – um Empfehlungsschreiben. Diese sind in der Regel sehr viel persönlicher gehalten. Genaue Vorgaben zum Inhalt gibt es bei beiden Formen nicht.

Es ist auch wichtig zu wissen, dass codierte Formulierungen und andere Formen von Aussagen in einem englischen Letter of Reference nicht enthalten sein müssen, da eine codierte Zeugnissprache in angloamerikanischen Ländern nicht existiert. Es ist daher wichtig, schweizerische Zeugnisse nicht unverändert und in der gleichen Form und Erwartung von Aussagen und deren Wirkung auf englische Dokumente zu übertragen.

Keine rechtlichen Auflagen und weniger Normierungen

Europäische, vorab schweizerische und deutsche Arbeitszeugnisse sind in vielen Bereichen stark normiert, müssen rechtliche Auflagen und Bestimmungen erfüllen und können vor Arbeitsgerichten eingeklagt werden. Es erfasst die Arbeit und die Leistung eines Arbeitnehmers umfassend und detailliert. Englische oder US-amerikanische Arbeitszeugnisse sind aber weder rechtlich zwingend vorgeschrieben noch müssen sie juristische Auflagen erfüllen und sie sind auch wesentlich weniger formell als deutsche oder schweizerische Zeugnisse. Arbeitszeugnisse haben mit ihren speziellen Formulierungen im angloamerikanischen Wirtschaftsraum auch nicht die Bedeutung und den hohen Stellenwert wie im deutschsprachigen Raum, Referenzen haben eine grössere Bedeutung. Ein Beispiel: In der Schweiz und in Deutschland lautet die Gesamtbewertung

für ein sehr gutes oder gutes Zeugnis oft gemäss gebräuchlichen Formulierungen. Zwar kann man diese Formel problemlos mit "He always worked to our fullest/utmost satisfaction" übersetzen. Allerdings bevorzugt man im Englischen meist andere Beschreibungen. Ein Arbeitszeugnis hat im Englischen eher den Charakter eines Empfehlungsschreibens. Zeugnisse werden dann dementsprechend auch als "letter of recommendation", "reference" oder auch "testimonial" bezeichnet. Denn im angelsächsischen Raum kennt man auch noch die sogenannte "character reference", die vor allem auf die Persönlichkeit eingeht. Der Angestellte muss wegen eines Zeugnisses aktiv auf den Arbeitgeber zugehen und ihn um ein solches bitten. Ein Recht auf ein Arbeitszeugnis hat er nicht.

Professionelle Übersetzungen

Wünscht eine Führungskraft ein Zeugnis in englischer Sprache, so sollte auf jeden Fall ein professioneller Übersetzer damit beauftragt werden, im Idealfall sogar spezialisiert auf den Management- oder Zeugnisbereich. Zudem ist es in besonderen Fällen empfehlenswert, sich über die Gepflogenheiten und Anforderungen in einem entsprechenden Land oder Kulturkreis vorab zu informieren, was dort bei Zeugnissen wichtig ist und worauf besonders geachtet wird. Allenfalls ist auch ein Hinweis, dass das Zeugnis aus der Schweiz stammt, sinnvoll.

Aufbau und Sprache englischer Arbeitszeugnisse

In englischsprachigen Zeugnissen wird als Überschrift oft nur ein bescheidenes "To whom it may concern" verwendet. Der Text eines "letter of recommendation" beginnt häufig mit "Please accept my recommendation of xy." Darauf folgen dann die Anstellungsdauer, die frühere Position und eine Aufgabenbeschreibung. Ein englischsprachiges Zeugnis sollte die folgenden Leistungs- und Kompetenzbereiche enthalten:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| • ability | Fachkompetenz |
| • performance | Leistung |
| • honesty | Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit |
| • conduct | Führungskompetenz |
| • exactingness/punctuality | Pünktlichkeit und Präsenz |

Bewertungen

Übliche positive Adjektive für eine Arbeitsleistung sind unter anderem: outstanding, superior, unique. Bei den Charakterbeschreibungen gelten als besonders positiv: dedicated, enthusiastic, smart, model student/employee. Aussagen über die Persönlichkeit sind in "character references" enthalten.

Beispiele für sehr gute Gesamtbewertungen

- He carried out every aspect of his work to the highest standard.
- His pleasant manner made him popular with the rest of the staff (im Gegensatz zum Deutschen ist das nicht negativ gemeint!).
- I can give him the highest possible recommendation to any future employer.
- She was rated highly by us.

Schlussempfehlung

Wichtig am Schluss ist der Hinweis, dass der Zeugnisschreiber den Mitarbeiter explizit empfiehlt und darauf hinweist, dass er ihn jederzeit wieder einstellen würde. Beispiel: "I have no hesitation in recommending him to any future employer. We would be pleased to reemploy Mr ..."
Auch die Signalisierung von Auskunftsbereitschaft des Referenzverfassers ist wichtig: "Should you wish to speak to me personally about XY, please feel free to contact me."

Die nachfolgenden Zeugnisse sollen Ihnen lediglich einen Einblick in die unterschiedliche Tonalität und Struktur englischsprachiger Zeugnisse und einige Formulierungsbeispiele geben.

Für ein Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, welches Zeugnisse für den internationalen Gebrauch des Mitarbeiters erstellen möchte, ist eine Orientierung an den englischen Gepflogenheiten (letter of reference bzw. letter of recommendation) oder gar die Ausstellung von zwei Dokumenten eine gute Lösung: ein Arbeitszeugnis und einen Letter of reference.

Recommendation

I have worked very closely with Ms. Moody during the several years while she has served as an assistant in my office. Michele has excelled in this role and maintained one of the highest levels of productivity for an assistant during my 20-year tenure with the company. Michele produces a high volume of work while maintaining high standards for quality and accuracy.

She possesses the ultimate "can do" attitude while taking on all tasks with a positive energy and a smile. Her upbeat personality and engaging personal style enables her to interact effectively with clients and staff. Michele is very well organized and keeps track of the details necessary to coordinate events of this kind and run an efficient office.

Ms Moody takes initiative to go beyond the expected parameters of her job. All the intangibles that lead to success in the workplace are in order

with Michele. There will be no unpleasant surprises and I am confident she will fit in and add to office morale.

I volunteered to write this recommendation for Michele because I am very grateful for her contributions to our office and very confident that she has the intelligence, work ethic and communications skills to add value wherever she works. Please feel free to contact me if you have any questions about this outstanding young person.

Sample letter of recommendation

I have known John Smith for the past year while he has worked as an Accounting Assistant in the Company Accounting Office. I have been consistently impressed by both John's attitude towards his work and his performance on the job. His interpersonal and communication skills have allowed him to develop productive working relationships with both our clients and our staff. John has the listening and interviewing skills necessary to extract information from our clientele while performing financial assessments.

John possesses solid writing skills, which have enabled him to compose quality correspondence. He also has the analytical skills to diagnose problems and devise viable solutions. His ability to remain unflustered during frenzied periods like tax season proves his ability to work well under pressure.

I recommend him for employment without reservation. Please let me know if you need further information.

Letter of recommendation for a HR-Manager

I am writing this letter to recommend Mr. Meyer to the position of HR manager in your company. I believe that he will be the perfect candidate for this position.

I first met Mr. Meyer while he was working at XYZ company as a HR manager trainee in my group. Working three years for our Company until he left, he had performed such a remarkable job that he was promoted to Senior HR manager. Mr. Meyer is quick at learning, very dynamic and hard-working. He is also passionate at work. He is very willing to take over new challenges and responsibilities. In one case when our company was in such a busy period, we required a candidate for the position of <position> which he willingly volunteered to take over. His performance was quite remarkable and that impressed us all. I'm totally confident that Mr. Meyer shall definitely become a very valuable asset to your

company like he was to ours. Please feel free to contact us if you'd like additional information.

Letter of recommendation for a store Manager

Pablo Costa has worked for me as a Store Manager Assistant for the past three years. While under my supervision, he was responsible for his duties comprised all types of consumer services, maintenance, employee instruction procedures and display products.

He has established an outstanding rapport with field managers and owners. His ability to get work done through the service personnel has been outstanding. Costa is highly respected by the people who work under his supervision, he is organized, thorough in his paperwork, and is always on time.

Costa has done an excellent job and I would highly recommend him for a position with your company. Please let me know if I can provide you with any further information.

Das nachfolgende Muster-Zwischenzeugnis wird von einer Schweizer Firma in englischer Sprache für einen Senior Consultant für eine Anstellung im englischsprachigen Raum ausgestellt. Man sollte sich jedoch stets bewusst sein: Zeugnisse, und insbesondere die codierte deutsche Zeugnissprache, lassen sich oft nur schwer so übersetzen, dass die Bewertungen auch im Ausland richtig verstanden werden.

In manchen Fällen kann es empfehlenswert sein, genau auf diesen Sachverhalt hinzuweisen, um Fehlinterpretationen und Missverständnisse zu vermeiden. Es gibt in der deutschen Zeugnissprache die ein oder andere Feinheit und zahlreiche Nuancen, die nur schwer zu übersetzen sind, deshalb bleibt die Interpretation im Ausland schwierig. Schlecht übersetzte Floskeln in Arbeitszeugnissen können oft ironisch wirken oder gar gänzlich falsch verstanden werden, wenn sprachliche Mängel und kulturelle Unterschiede zusammentreffen.

Interim Report for a Senior Consultant

Dr. Mustermann & Partner is a Musterburger consultancy company with Swiss and European customers. Thanks to many years of experience in a multitude of fields of activity, verifiable quality and a comprehensive range of services, we are among the leading consultancy companies in Switzerland. Our core competencies are in the areas of company development, organisation and IT consultancy.

As a senior IT consultant, Mr. Conradi implements complex local and international IT consultancy projects bearing sole responsibility. In this, he is supported by a team of experienced consultants from different areas.

Mr. Conradi is the first point of contact for our customers with respect to overall IT questions including aspects such as processes, business administration and organisation. The focus areas are:

- Analysis of IT systems
- Strategies and processes in relation to cost-effectiveness
- agility and security
- Conceptualising and designing IT architectures
- Procedures, organisations
- Quality assurance and tests
- Presentation of results and training

Report for a Project Manager

As project manager, Mr. Conradi is responsible for the planning and implementation of the projects. In this context, he monitors the achievement of targets, deadlines and cost objectives. He coordinates the employees, presents the respective project developments and is responsible for the results. Furthermore, Mr. Conradi actively contributes to the expansion of our customer base and the application and further development of our consulting approaches and solution concepts. Mr. Conradi proves himself to be an absolutely competent and experienced employee who can be assigned any task at any time as he has an expert knowledge of all areas. In order to expand his outstanding expertise, he regularly attends further education seminars very successfully. His intellectual capacity and his rapid perceptive faculty are remarkable, so that he also finds optimal solutions for difficult problems.

Mr. Conradi is a resilient and capable employee who can accomplish difficult and comprehensive tasks even under time pressure. Because of his highly self-dependent and methodical manner of working he is able to grasp and analyse complex and difficult issues fast and can identify and develop feasible solutions. He distinguishes himself with great dedication and willingness. He is always prepared to assume additional responsibility. Due to his prudent and efficient approach he always performs well even in exceptional circumstances.

Häufig verwendete englischsprachige Zeugnisbegriffe	
Leistung	performance
Verhalten	conduct
Aufgaben	tasks
Pflichten	duties
zweckdienlich	expedient
Qualität	quality
Führung	leadership
Tätigkeiten	activities
Abläufe	procedures
Resultate	results
Erfolg	success / achievement
zufrieden	satisfied
ausserordentlich	extraordinary
Zuverlässigkeit	reliability
Intelligenz	intelligence
Weiterbildung	further education / advanced training
Verantwortung	responsibility
Führungsverhalten	leadership (amerik.) behavior (britisch)
Kundenzufriedenheit	customer satisfaction
Fähigkeiten	abilities
Persönlichkeit	personality
Flexibilität	flexibility
Umsetzung	implementation / execution
Vertrauen	confidence
Begeisterungsfähig	enthusiastic
besondere Fähigkeiten	unique talents
positiv, aufgestellt	cheerful
Steigerungsadverbien	very, full, much, superior, always

Checkliste für die Abschlusskontrolle

Überschrift

- ☐ Wird das Zeugnis als solches gekennzeichnet?
- ☐ Sind die Bezeichnung bzw. die Zeugnisart korrekt?

Einleitung

- ☐ Sind die persönlichen Daten (Vorname, Name, Geburtsdatum, Titel) des Arbeitnehmers aktuell, vollständig und korrekt?
- ☐ Haben Sie die gesamte Beschäftigungsdauer und/oder Unterbrechungen richtig angegeben und bestehen keine Widersprüche?
- ☐ Haben Sie aktive, klare und unmissverständliche Formulierungen verwendet?

Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibung

- ☐ Werden wichtige Tätigkeiten lückenlos bezeichnet, in chronologischer Reihenfolge und verständlich?
- ☐ Entsprechen die Tätigkeiten der Funktion, Position und der Qualifikation des Mitarbeiters?
- ☐ Lassen Sie dessen Potenzial angemessen erkennen und stehen sie in keinem Widerspruch zu den Leistungsbewertungen?
- ☐ Sind die Tätigkeiten verständlich beschrieben und kann sich der Zeugnisleser ein zutreffendes und umfassendes Bild machen?
- ☐ Können die Tätigkeiten und Aufgaben auch von "Branchenfremden" und Aussenstehenden beurteilt und verstanden werden?
- ☐ Werden Kerntätigkeiten detailliert und konkret beschrieben?
- ☐ Werden die Tätigkeiten der gesamten Anstellungsdauer, also auch weiter zurückliegende, genannt?
- ☐ Werden im Idealfall Aussagen zum *Was*, *Wie* und *Wozu* (Ziel und Zweck der Tätigkeit) gemacht?
- ☐ Werden Verantwortung und Kompetenz kommentiert?
- ☐ Wird eine allfällige berufliche (Weiter-) Entwicklung erwähnt?
- ☐ Werden Veränderungen in der beruflichen Entwicklung dargestellt?

Arbeitsbereitschaft

- ☐ Werden Leistungs- und Führungsfähigkeiten beurteilt?
- ☐ Werden Leistungsbereitschaft und Engagement erwähnt?

Arbeitsbefähigung

- ☐ Werden Aussagen zur Auffassungsgabe gemacht und wenn ja, in welchem Zusammenhang?
- ☐ Wird das Fachwissen in Umfang, Aktualität, Relevanz, Funktionsbezug und Anwendbarkeit beurteilt?
- ☐ Wird der Nutzen des Fachwissens beschrieben?
- ☐ Werden besondere Qualifikationen genannt?
- ☐ Wird die Bereitschaft zur Weiterbildung oder wichtiges Fachwissen betont?

Arbeitsweise

- ☐ Werden Aussagen zu Leistungskonstanz, Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Selbstständigkeit gemacht und diese konkret belegt?
- ☐ Werden Adverbien wie "stets", "sehr", "äusserst" und "uneingeschränkt" gebraucht und wenn ja, zu welchen Aussagen?
- ☐ Wird die für die Fachrichtung entscheidende Arbeitsmethodik genügend gewürdigt und konkret umschrieben?
- ☐ Sind alle für die Stelle wichtigen Aussagen enthalten?

Arbeitserfolg

- ☐ Wird beim Arbeitserfolg konkret auf die Tätigkeiten und Aufgaben eingegangen und nicht nur auf Bemühungen und Versuche?
- ☐ Werden Aussagen zum materiellen, finanziellen oder imagebezogenen Nutzen für das Unternehmen gemacht und wenn ja, in welchem Zusammenhang?
- ☐ Werden irrelevante oder nicht im Bezug zu den zentralen Anforderungen stehende Erfolge nicht in den Vordergrund gerückt?
- ☐ Enthalten die Beurteilungen glaubwürdige und unmissverständliche Aussagen zur Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zielerreichung und zur Termintreue?
- ☐ Werden allenfalls ein bis zwei konkrete, interessante und typische Erfolge, Zielerreichungen oder Sonderleistungen beschrieben?
- ☐ Sind die Arbeitserfolge stimmig mit der Qualifikation, den genannten Aufgaben und der Leistungsbewertung?
- ☐ Sind genannte Erfolge möglichst konkret und nachvollziehbar?

Verhalten

- ☐ Wird das Verhalten klar und in allen wichtigen Punkten beurteilt?
- ☐ Wird das Verhalten gegenüber Team und Vorgesetzten beurteilt?
- ☐ Kommt allenfalls auch das externe Sozialverhalten (Kunden, Lieferanten, Dienstleister, Behörden und mehr) zur Sprache?
- ☐ Wird das Verhalten mit aussagekräftigen Beschreibungen bewertet?
- ☐ Ist sichergestellt, dass keine unbeabsichtigten oder missverständlichen Codierungen enthalten sind?
- ☐ Wird für Aufgaben und Position relevantes Verhalten genannt?
- ☐ Sind die Verhaltensbewertungen individuell und aussagekräftig?

Beendigungs- und Schlussformel

- ☐ Ist ersichtlich, wer das Arbeitsverhältnis beendet hat?
- ☐ Wird ein Grund angegeben und ist dieser klar?
- ☐ Ist das Austrittsdatum korrekt?
- ☐ Wird der Weggang bedauert und wenn ja, wie?
- ☐ Ist sichergestellt, dass keine unbeabsichtigten oder missverständlichen Codierungen enthalten sind?
- ☐ Enthält die Schlussformel einen Dank für die geleistete Arbeit?
- ☐ Ist ein Ausdruck des Bedauerns über das Ausscheiden enthalten?
- ☐ Wie sehr wird das Ausscheiden bedauert?
- ☐ Gibt es Hinweise auf eine fristlose Entlassung?
- ☐ Sind die Informationen rund um die Beendigung des Arbeitsverhältnisses klar und unmissverständlich?
- ☐ Wird Verständnis für die Entscheidung geäußert?
- ☐ Sind Wünsche für die berufliche und private Zukunft enthalten?

Datum, Ort, Unterschriften

- ☐ Stimmt das Datum der Zeugniserstellung mit dem Datum des Ausscheidens überein, bzw. ist die Differenz gering?
- ☐ Steht beim korrigierten Zeugnis immer noch das ursprüngliche Ausstellungsdatum?
- ☐ Haben Linienvorgesetzter und HR-Verantwortlicher unterzeichnet?
- ☐ Welche Funktionen und Positionen haben die Unterschreibenden?
- ☐ Drücken Funktion/Position der Unterzeichnenden bei Führungskräfte-Zeugnissen entsprechende Wertschätzung aus?

Die äussere Form

- ☐ Umfasst das Zeugnis mindestens eine ¾- Seite und nicht mehr als zwei A4-Seiten?
- ☐ Ist das Zeugnis klar strukturiert und in Absätze gegliedert?
- ☐ Gibt es Hinweise auf nachträgliche Korrekturen oder Änderungen?
- ☐ Ist das Zeugnis frei von Hervorhebungen durch Satzzeichen, Unterstreichungen, Tippfehler oder Rechtschreib- und Grammatikfehler?

Gesamteindruck

- ☐ Stehen Tätigkeitsbeschreibung und -beurteilung in einem ausgewogenen Verhältnis?
- ☐ Gibt es keine Widersprüche in wichtigen Bereichen?
- ☐ Stehen die Ausführlichkeit und der Umfang des Zeugnisses in Relation zur Anstellungsdauer, Position und Funktion?
- ☐ Ist das Zeugnis schlüssig und in sich stimmig formuliert?
- ☐ Stimmt die abschliessende Beurteilung mit vorherigen, einzelnen Aussagen überein?
- ☐ Werden zulässige, unmissverständliche Formulierungen verwendet?
- ☐ Ist das Zeugnis wohlwollend formuliert und gibt es die Gesamtpersönlichkeit des Arbeitnehmers angemessen und relevant wieder?
- ☐ Ist es bezüglich Gesamteindruck persönlich, wohlwollend und individuell abgefasst?
- ☐ Sind in zentralen Bereichen von Leistung und Verhalten keine codierungsähnliche oder unklaren Formulierungen enthalten (Adverbien, Verben, zweideutige oder missverständliche Aussagen usw.)?
- ☐ Ist es fehlerfrei, sprachlich korrekt, gut lesbar und klar strukturiert?

Beachten: *Nicht jeder dieser Punkte muss gleich streng und konsequent eingehalten und beachtet werden oder hat die gleiche Bedeutung. Seien Sie sich bewusst, dass der Gesamteindruck und die Relationen in der abschliessenden Beurteilung und Kontrolle wichtig sind.*

RECHTLICHE ASPEKTE VON ARBEITSZEUGNISSEN

Das Recht auf ein Zeugnis

Gemäss OR Art. 330a kann der Arbeitnehmer jederzeit ein Zeugnis verlangen, das sich über die Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über seine Leistung und sein Verhalten ausspricht. Es besteht also für den Arbeitgeber eine im Gesetz verankerte Zeugnispflicht. Das Arbeitszeugnis soll einerseits das berufliche Fortkommen nicht behindern und sich andererseits durch Wahrheit, Vollständigkeit, Einheitlichkeit, Individualität und Klarheit auszeichnen. Das Obligationenrecht gemäss Artikel 330a im Wortlaut:

Der Arbeitnehmer 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 zu beschränken.

Einfaches Arbeitszeugnis

Der Arbeitnehmer hat auch das Recht, ein sogenanntes einfaches Arbeitszeugnis (eine Arbeitsbestätigung) anzufordern, das nur Angaben über die Dauer und Funktion der Anstellung enthält, ohne Leistung und Verhalten zu beurteilen. Dies ist in der Praxis oft dann der Fall, wenn die Anstellungsdauer, zu kurz war, um verlässliche Angaben zur Leistung machen zu können. Ausserdem kann der Arbeitnehmer – aus welchen Gründen auch immer –ein solches verlangen. Es ist ratsam, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf die Besonderheit des einfachen Arbeitszeugnisses hinzuweisen: Eine Arbeitsbestätigung enthält nur Angaben über die Dauer und Funktion der Anstellung, nicht aber über Leistung und Verhalten. Begründen Sie die Ausstellung eines solchen Zeugnisses.

Grund für ein Zwischenzeugnis

Der Wunsch nach einem Zwischenzeugnis muss nicht begründet werden. In der Praxis wird von einem Arbeitnehmer oft dann ein Zwischenzeugnis verlangt, wenn ein Vorgesetztenwechsel erfolgt oder die Aufgaben sich in wesentlichen Punkten, z.B. durch eine Reorganisation oder einen Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens, verändern.

Rechtliche Grundanforderungen an Zeugnisse

Ein Arbeitszeugnis muss wahr sein und objektiv feststellbare Angaben müssen den Tatsachen entsprechen. Das Zeugnis muss dem Mitarbeiter das berufliche Fortkommen ermöglichen.

Wer Arbeitszeugnisse unterschreiben kann

Das Zeugnis wird in der Regel von der Personalstelle und vom direkten Vorgesetzten unterschrieben. In kleineren Betrieben unterzeichnet oft der Inhaber. Arbeitnehmer haben übrigens Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, das von einem hierarchisch übergeordneten Zeichnungsberechtigten des Unternehmens unterschrieben wird. Eine Unterzeichnung durch eine gleichgestellte oder gar untergeordnete Person käme einer Persönlichkeitsverletzung des Arbeitnehmers gleich (OR 328).

Klage, Verantwortung und Beweispflicht

Erhält der Arbeitnehmer ein Zeugnis, mit dessen Inhalt er nicht einverstanden ist, so kann er eine Berichtigungsklage einreichen. Überdurchschnittliche Qualifikationen hat der Arbeitnehmer, unterdurchschnittliche der Arbeitgeber nachzuweisen. Die Rechtslehre sieht eine Verjährungsfrist von zehn Jahren vor.

Wohlwollende oder wahrheitsgetreue Beurteilung

Es gehört zu den wichtigsten gesetzlichen Ansprüchen und Fairnessregeln, dass ein Arbeitszeugnis wohlwollend und charakteristisch formuliert ist. Wahrheit oder Wohlwollen – was hat im Zweifelsfall Vorrang? Es ist wohl die Wahrheit, welche die Realität in der gesamten Bandbreite widerspiegeln muss. Ob Vorfälle und Fehlleistungen erwähnt werden sollen oder dürfen, hängt vom Stellenwert und der Häufigkeit ab (Seltenes Zuspätkommen, Unordentlichkeit ohne nennenswerte Auswirkungen auf die Arbeitsqualität, usw.). Trotzdem gehört es ebenfalls zur Wahrheit, die effektiv erbrachte Leistung entsprechend zu beurteilen.

Der Zielkonflikt des Wohlwollens und der Wahrheit

Das Wahrheitsprinzip wird nach schweizerischem Recht als das wichtigste Prinzip erachtet, welches primär beachtet werden soll. Dennoch besteht hier ein Konflikt, der sich auch durch noch so geschickte Formulierungen in der Zeugnispraxis oft nur schwer oder gar nicht lösen lässt. Erbringt ein Mitarbeiter in wichtigen Bereichen wie beispielsweise Genauigkeit, Resultatsqualität und Kundenfreundlichkeit völlig ungenügende, das Unternehmen gar schädigende Leistungen, verlangt das Wahrheitsprinzip, solches vollumfänglich zu nennen – womit sich aber in dieser Schwere des Leistungsversagens ein Wohlwollen nicht mehr aufrechterhalten lässt. Weitere Wege aus diesem Zielkonflikt können auch konkrete Massnahmen wie die folgenden sein:

- Offene und ehrliche Gespräche mit dem Mitarbeiter

- Berücksichtigung der Ganzheitlichkeit der Beurteilungen
- Einholen von differenzierenden und klärenden Referenzen
- Persönliches Gespräch mit dem Zeugnisaussteller
- Ergänzende und klärende Fragen an den Bewerber
- Das unbedingte Bemühen um Objektivität und Fairness
- Das Beachten der Relevanz von schlechten Leistungsbeurteilungen

Muss ein Zwischenzeugnis vom Mitarbeiter begründet werden?

Der Arbeitnehmer hat jederzeit das Recht, ein Zwischenzeugnis zu verlangen. Dieses unterscheidet sich vom qualifizierenden Zeugnis nur dadurch, dass nicht die Dauer, sondern nur der Beginn des Angestelltenverhältnisses genannt und auf die Tatsache hingewiesen wird, dass der Arbeitnehmer in ungekündigtem Verhältnis steht. Grund für ein Zwischenzeugnis kann ein Vorgesetztenwechsel oder eine Versetzung sein. Für ein Zwischenzeugnis muss der Arbeitnehmer keine Begründung vorlegen und es muss jederzeit ausgestellt werden.

Ist ein Zwischenzeugnis verbindlich?

Es besteht of Unsicherheit, welche Konsequenzen es für das Schlusszeugnis hat, wenn sich der Arbeitnehmer nach der Ausstellung eines Zwischenzeugnisses, – beispielsweise während der Kündigungsfrist – wesentlich anders verhält oder schlechte Leistungen erbringt. Zwischenzeugnisse sind grundsätzlich verbindlich. Ein Arbeitszeugnis, das schlechter ist als das Zwischenzeugnis, muss jene Aussagen beweisen, die schlechter oder negativer ausfallen als die im Zwischenzeugnis.

Darüber hinaus muss es im Falle des Verhaltens ein relevantes, charakteristisches Verhalten sein. Es darf diesem während der Kündigungsfrist auch kein unverhältnismässiges Gewicht beigemessen werden. Empfehlenswert ist, Mitarbeitende vorgängig zu warnen und auf möglichen Konsequenzen hinzuweisen.

Beweispflicht bei einer Zeugnisklage

Erhält der Arbeitnehmer zwar ein Zeugnis, mit dessen Inhalt er aber nicht einverstanden ist, so kann er eine Berichtigungsklage einreichen. Überdurchschnittliche Qualifikationen hat der Arbeitnehmer, unterdurchschnittliche hat der Arbeitgeber nachzuweisen. Das Wahrheitsprinzip wird nach schweizerischem Recht als das wichtigste Prinzip erachtet, welches primär beachtet werden sollte. Dennoch besteht hier ein Konflikt, der sich auch durch noch so geschickte Formulierungen in der

Zeugnispraxis oft nur schwer lösen lässt. Dies ist auch im Falle von Krankheiten so.

Haftung bei Verletzung der Wahrheitspflicht

Die Verletzung der Wahrheitspflicht kann fatale Folgen haben und in schwerwiegenden Fällen dazu führen, dass ein früherer Arbeitgeber gegenüber einem neuen haftpflichtig wird. Die Beweispflicht liegt dann beim neuen Arbeitgeber, der beweisen muss, dass er durch das Arbeitszeugnis widerrechtlich geschädigt wurde. Dieser Beweis ist aber oft nur schwierig zu erbringen, weshalb durch Arbeitszeugnisse verursachte Haftungsfälle vor Gericht eher selten behandelt werden.

Haftung gegenüber Dritten

Bei unwahren Zeugnissen kann der Arbeitgeber gegenüber Dritten haftbar werden. Der Anspruch stützt sich auf Art. 41 OR. Die Haftung nach Art.41 Abs.1 OR setzt voraus, dass dem Dritten ein Schaden entstanden ist, der widerrechtlich und schuldhaft verursacht wurde und in einem adäquaten Kausalzusammenhang zum schädigenden Ereignis steht. Das Bundesgericht hielt fest, dass das falsche Ausstellen eines Zeugnisses eine unerlaubte Handlung darstellt und der Urkundenfälschung gleichkommt. Der Zusammenhang mit dem Arbeitszeugnis muss aber bestehen, dass das Arbeitszeugnis für den neuen Arbeitgeber ein wesentliches Einstellungskriterium war. Wenn der neue Arbeitgeber das Zeugnis aber nicht beachtet oder auf andere Faktoren für die Einstellung abstellt, so bei fehlendem Kausalzusammenhang, kann keine Haftung für ein falsches Zeugnis geltend gemacht werden.

Der neue Arbeitgeber muss einem vorherigen sowohl den durch die falsche Zeugnisaussage entstandenen Schaden. Ein solcher Schaden kann sein, dass ein Mitarbeitender entlassen werden musste und ein zweites Mal Rekrutierungskosten entstanden.

Erwähnung einer fristlosen Kündigung

Eine fristlose Kündigung muss im Arbeitszeugnis erwähnt werden, wenn es für das Gesamtbild und die Beurteilung des Mitarbeiters und die Leistungen von Bedeutung ist. In den meisten Fällen ist es für den Zeugnisleser oder künftigen Arbeitgeber wichtig, über eine fristlose Kündigung informiert zu sein, damit die Gründe dafür mit dem Bewerber geklärt werden können. Im Arbeitszeugnis darf allerdings nicht auf die genauen Umstände und weitere Details der fristlosen Kündigung eingegangen werden; ein genereller Hinweis genügt.

Unterschiedliche Leistungsbeurteilungen

Ist ein Arbeitnehmer der Meinung, dass seine Leistungen entgegen den Aussagen im Arbeitszeugnis sehr gut waren, muss er dies beweisen können. Der Arbeitgeber hingegen trägt die Beweislast für jene Punkte im Arbeitszeugnis, die genügend oder gar ungenügend beurteilt werden. Im Falle einer sogenannten Erfüllungsklage sind aus Arbeitnehmersicht vor allem Rechtsbegehren von grosser Bedeutung. Es ist empfehlenswert, dem Gericht das gewünschte Arbeitszeugnis in seinem konkreten Wortlaut vorzulegen.

Erwähnung sexueller Belästigung

Werden Arbeitnehmende wegen sexueller Belästigungen am Arbeitsplatz entlassen, ist Arbeitgebern zu empfehlen, dies im Arbeitszeugnis zu erwähnen. Das Nichterwähnen solcher doch oft schwerwiegenden Vorfälle kann sonst eine Schadenersatzforderung eines neuen Arbeitgebers zur Folge haben. Auch hier man auf nähere Details und Vorfälle nicht eingehen, es sei denn, Arbeitnehmende seien rechtskräftig dafür rechtskräftig verurteilt worden. Die Aussage bzw. Formulierung kann im Arbeitszeugnis folgendermassen lauten:

Das Anstellungsverhältnis wurde beendet, weil Herr Mustermann die persönlichen Grenzen und adäquate Verhaltensweise im Umgang mit seinen weiblichen Arbeitskolleginnen nicht in genügender Weise respektierte.

Vom Zwischenzeugnis stark abweichendes Vollzeugnis

Ein Zwischenzeugnis, das eine Leistung über viele Jahre hinweg bewertet hat, ist verbindlich. Eine schlechtere Bewertung im Endzeugnis darf nur dann erfolgen, wenn sich in der Zwischenzeit relevante Leistungen so deutlich verschlechtert haben, dass sie eine erheblich unterschiedliche Beurteilung rechtfertigen. Dies muss der Arbeitgeber vor Gericht aber beweisen können.

Nahegelegte Kündigung

Arbeitnehmende möchten oft selbst kündigen, um einer Entlassung durch den Arbeitgeber zuvorzukommen. In einem solchen Fall muss der Zeugnisaussteller im Arbeitszeugnis und in der Referenzauskunft diesen Sachverhalt so wiedergeben, dass der Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen hat. Diesem Anspruch muss entsprochen werden, weil es formal zutrifft, dass er von sich aus gekündigt hat. Dass dem Arbeitnehmenden die Kündigung nahegelegt oder eine solche angedroht wurde, darf im Arbeitszeugnis infolgedessen nicht erwähnt werden.

Längere Arbeitsunterbrüche

Laut einem Bundesgerichtsurteil sind längere Arbeitsunterbrüche zum Beispiel wegen privater Gründe, Krankheit oder Auslandsaufenthalt in einem Arbeitszeugnis dann zu erwähnen, wenn sie im Verhältnis zur gesamten Vertragsdauer erheblich ins Gewicht fallen und deshalb ohne Erwähnung ein falscher oder ungenauer Eindruck in Bezug auf die erworbenen Berufserfahrungen entstehen oder dies die Gesamtleistung erheblich beeinträchtigen würde. Die Dauer der Krankheit allein ist dabei nicht entscheidend, stärker ins Gewicht fällt das Verhältnis zwischen Anstellungs- und Krankheitsdauer. Es sollten aber stets die individuellen Gegebenheiten betrachtet und abgeklärt werden, bevor man sich vorschnell zur Erwähnung von Arbeitsunterbrüchen entscheidet.

Teamschwierigkeiten

Wenn Mitarbeitende in einem Team nicht akzeptiert werden, sie das Klima negativ beeinflussen oder generell belasten, sind dies heikle Situationen, die es vorsichtig zu beurteilen gilt. Dies gilt vor allem für die Relevanz und wie schwerwiegend solche Fehlverhalten auf die Gesamtbeurteilung bezogen sind. Eine mögliche auch das Wohlwollen berücksichtigende Formulierung könnte sein:

Frau Musterhans bekundete Schwierigkeiten, im Team ihren Platz und die für die Leistungserbringung notwendige Akzeptanz zu finden. Nachdem es nicht gelungen war, Frau Musterhans im Team besser zu integrieren und Konflikte beizulegen, sahen wir uns leider gezwungen, das Arbeitsverhältnis aufzulösen. Wir bedauern diese Entwicklung und sind überzeugt, dass Frau Musterhans in einem neuen beruflichen Umfeld wieder an ihre guten Leistungen anknüpfen kann und sich in anderer Teamkonstellation gut integrieren kann und akzeptiert wird.

Kündigung älterer Mitarbeiter

Ein Arbeitgeber hat bei einer Kündigung eine erhöhte Fürsorgepflicht für ältere Mitarbeiter. Ein Arbeitgeber muss rücksichtsvoll und empathisch vorgehen, mit den Betroffenen Gespräche führen und nach Möglichkeiten prüfen, ob und wie eine Kündigung allenfalls vermieden oder ihre Folgen gemildert werden könnten, allenfalls durch ein Teilzeitpensum oder eine schrittweise Reduktion des Arbeitsverhältnisses. Zur Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers gehört auch, einem gekündigten Angestellten sofort ein Zeugnis auszustellen, welches vor allem auch das Wohlwollen berücksichtigt, um eine allfällige Stellensuche zu erleichtern.

Das rechtliche Ende eines Arbeitsverhältnisses

Wird ein Arbeitnehmer zu Unrecht fristlos entlassen, kann er dennoch nicht verlangen, dass im Zeugnis ausgesagt wird, das Arbeitsverhältnis auf eigenen Wunsch aufgelöst worden sei. Als Enddatum muss dasjenige einer ordentlichen Beendigung eingesetzt werden. Grundsätzlich gehört das rechtliche Ende eines Arbeitsverhältnisses, auch nach einer fristlosen Entlassung, in ein Arbeitszeugnis. Treten Arbeitnehmende aber bereits früher eine neue Stelle an, ist auch das Datum entsprechend zu ändern. Das Ausstelldatum kann hingegen belassen werden. Nach einer ungerechtfertigten fristlosen Entlassung haben Arbeitnehmende entgegen der Wahrheitstreue Anspruch darauf, dass als Austritt im Arbeitszeugnis der nächstmögliche Kündigungsstermin genannt wird.

Arbeitszeugnis bei Temporärarbeit

Auch Temporär-Mitarbeitende haben Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, wobei auch eine Arbeitsbestätigung verlangt werden kann. Ein Hinweis über den Grund der Auflösung gehört jedoch nicht in das Arbeitszeugnis, selbst wenn er wahr wäre. Auch im Vollzeugnis sind isolierte Vorfälle und Unstimmigkeiten am Ende des Arbeitsverhältnisses nicht angemessen und den Erfordernissen der Relevanz entsprechend zu bewerten.

Arbeitszeugnis-Anspruch bei Probezeit

Auch bei einer Probezeit und einer Kündigung vor deren Ablauf ist der Arbeitgebende verpflichtet, auch ein Vollzeugnis auszustellen. Zu beachten ist aber, dass es bei einer sehr kurzen Arbeitsdauer von beispielsweise nur einem oder zwei Monaten nicht möglich ist, eine aussagekräftige Beurteilung vorzunehmen und eine solche daher in der Praxis auch keine grosse Bedeutung beigemessen wird.

Änderungsanspruch und Widerruf

Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer haben das Recht, eine Änderung des Zeugnisses vorzunehmen oder diese zu beantragen. Eine Änderung ist zulässig, wenn man feststellt, dass man sich bei der Ausstellung geirrt hat und das Zeugnis schwerwiegende Unkorrektheiten aufweist, die seine Verlässlichkeit und Wahrheit betreffen und zukünftigen Arbeitgebern Schaden zufügen könnten. Ist dem Arbeitnehmer beispielsweise Ehrlichkeit attestiert worden und man stellt im Nachhinein fest, dass man von ihm betrogen wurde, rechtfertigt dies einen Widerruf.

Fristen für die Arbeitszeugnis-Ausstellung

Es ist nicht gesetzlich verankert, aber spätestens drei Wochen nach einer Anforderung eines Arbeitszeugnisses sollte dies dem Mitarbeitenden

ausgehändigt werden. Hat ein Arbeitnehmer das Arbeitszeugnis nicht zum Ende des Arbeitsverhältnisses erhalten, kann er dies nachholen. Der Anspruch verfällt nicht und es kann laut Artikel 127 OR bis zu 10 Jahre nach Ende einer Anstellung eingefordert werden. Ein Arbeitszeugnis darf, beispielsweise für Korrekturen, auch angefochten werden. Für das Anfechten eines Arbeitszeugnisses gilt eine Frist von sechs Monaten.

Kein Anspruch auf bestimmte Formulierungen

Arbeitnehmer sind bei Arbeitszeugnissen oft mit einzelnen Formulierungen oder Wörtern nicht einverstanden. Sie wünschen beispielsweise präzisere Leistungsadjektive oder konkretere Würdigungen oder verlangen, dass der Zeugnisaussteller sein Bedauern über deren Weggang ausdrückt. Rechtlich beurteilt haben Arbeitnehmer jedoch keinen Anspruch auf bestimmte Formulierungen oder die Verwendung bestimmter Floskeln, auch wenn diese häufig verwendet werden. Der Rechtsanspruch beschränkt sich auf ein wahrheitsgemässes und besonders auch widerspruchsfreies Arbeitszeugnis. Dies hat auch das Codierungsverbot zur Folge, also beispielsweise Formulierungen zu verwenden, die auf den ersten Blick positiv klingen, inhaltlich aber eine andere, oft sogar gegenteilige Aussage machen.

Arbeitszeugnisempfängern sollten angehalten werden, bei der Beurteilung des Arbeitszeugnisses das Augenmerk weniger auf einzelne Begriffe zu legen, sondern vielmehr darauf zu achten, ob der Gesamteindruck über die Qualität der Leistung kohärent und zutreffend ist und sich ein Zeugnisleser ein korrektes Bild der Gesamtleistungen machen kann.

Anspruch auf Berichtigung

Mitarbeitende, die mit dem Arbeitszeugnis nicht einverstanden sind, können gerichtlich eine Berichtigung des Arbeitszeugnisses verlangen. Dabei muss der Arbeitnehmer die Aussage nennen und wie diese seines Erachtens neu lauten sollte. Der Arbeitnehmer muss die Tatsachen zudem auch beweisen können, welche eine Änderung rechtfertigen. Er hat dabei im Prozess auch Mitwirkungspflichten. Weigert er sich, die vorliegenden Sachverhalte zu belegen, kann das Gericht dies als Beweis betrachten, dass die Position des Arbeitgebers korrekt ist.

Eine Berichtigung darf auch das Entfernen von Codes oder Unvollständigkeiten betreffen, welche von Zeugnislesern negativ ausgelegt werden können. Die Anfechtung von Arbeitszeugnissen ist eine geläufige Praxis, da Formulierungen oft Anlass zu Berichtigungen und Anfechtungen geben. Es empfiehlt sich, bei Anfechtungen und Änderungswünschen im Zweifelsfall im Interesse des Zeugnisempfängers zu entscheiden.

Negativaussagen in Zeugnissen

Erwähnung negativer Qualifikationen

Da ein Zeugnis gemäss Obligationenrecht wahrheitsgemäss sein muss, sind auch negative Eigenschaften zu erwähnen, wenn sie für die gesamte Beurteilung von Leistung und Verhalten für einen weiteren Arbeitgeber relevant und bedeutsam sind. Einige Beispiele: Veruntreuung, Betrug, Loyalitätsverletzung, Alkoholismus am Arbeitsplatz, Belästigung von Mitarbeiterinnen und häufige Missachtung von Weisungen.

Mit Artikel 330a des Obligationenrechts wird der Arbeitgeber verpflichtet, Leistung und Verhalten von Arbeitnehmern zu qualifizieren. Bei guten bis ausgezeichneten Leistungen und bei problemlosem und gutem Verhalten kommt dieser Pflicht beim Verfassen von Zeugnissen keine allzu grosse Bedeutung zu. Schwieriger wird es, wenn das Arbeitsverhältnis durch leistungsrelevante Schwächen, ins Gewicht fallende Fehlleistungen oder untolerierbares Verhalten geprägt wurde. Arbeitszeugnisse haben den gleichen Anspruch und müssen daher in einer moderaten Sprache abgefasst sein.

Das heisst: Relativierende und erschwerte Umstände einer mangelhaften Leistung bringen negative Aussagen in einen objektiven Zusammenhang. Dabei darf der Wahrheitsgehalt nicht manipuliert und der Grundsatz der Fairness und des Wohlwollens nicht verletzt werden. Grundsätzlich dürfen in einem Arbeitszeugnis nur dann negative Aussagen gemacht werden, wenn sie einen die Gesamtleistung wesentlich beeinflussenden Stellenwert haben.

Damit solche Negativaussagen auch rechtlich tragbar sind, ist es für einen Arbeitgeber zwingend, dass er Fehlleistungen und negatives Verhalten von dieser Tragweite vorher schriftlich in Aktennotizen oder Protokollen festhält. Von diesen schriftlichen Aufzeichnungen und Qualifikationen muss der Mitarbeiter vor Abfassung des Zeugnisses oder nach dem Vorfall informiert werden.

Beachten: *Wird im Zeugnis nicht auf wesentliche Vorkommnisse schwerwiegender Art aufmerksam gemacht, so kann man gegenüber dem neuen Arbeitgeber für Schaden aus der neuen Anstellung haftbar gemacht werden.*

Es gibt grundsätzlich zwei weitverbreitete Irrmeinungen, denen Arbeitgeber immer wieder zum Opfer fallen. Die eine Annahme, dass negative Aussagen in Arbeitszeugnissen unzulässig wären, ist ebenso falsch wie irreführend. Im Gegenteil: Ein Arbeitgeber nimmt seine gesetzliche Pflicht nicht wahr, wenn er wissentlich darauf verzichtet, allfällig signifikante Negativaussagen in Arbeitszeugnissen zu erwähnen. „Das Zeugnis darf und muss auch ungünstige Tatsachen und Beurteilungen enthalten, ausser es handle sich um einmalige Vorfälle und Umstände, die für den Arbeitnehmer nicht charakteristisch sind“, lautet auch eine Aussage des Bundesgerichts.

Die zweite, ebenso falsche Auffassung vieler Arbeitgeber: Negativaussagen oder das Erwähnen schlechter Leistungen wird im Falle einer Klage und Gerichtsverhandlung gegen den Arbeitgeber verwendet. Dabei wird untermauert, dass das Arbeitsgericht in Einzelfällen die Arbeitgeber gezwungen hätte, gewisse positive Formulierungen zu übernehmen. Solche Aussagen mögen wohl teilweise zutreffen, machen aber oft nur einen Teil der Wahrheit aus und sind meistens nicht der Realität entsprechende Ausreden. Damit wird oft davon abgelenkt, dass die Führungsverantwortung nicht genügend wahrgenommen wurde.

Folgen der Unterlassung relevanter Delikte

Für die Unterlassung relevanter Delikte, durch die einem neuen Arbeitgeber Schaden entsteht, kann der das Arbeitszeugnis ausstellende Arbeitgeber sogar haftbar gemacht werden. Es gilt der Grundsatz: Ein Arbeitszeugnis soll das berufliche Fortkommen des Arbeitnehmers fördern und keinesfalls irrelevante Vorfälle oder Verdächtigungen enthalten, andererseits dem zukünftigen Arbeitgeber einen korrekten und vollständigen Überblick über Tätigkeit, Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers geben.

Verfehlungen, die Arbeitszeugnisse enthalten dürfen

Unbedeutende und Leistungen nicht in erheblichem Masse reduzierende oder beeinträchtigende Verfehlungen wie mangelnde, die Arbeitsqualität nicht beeinflussende, Pünktlichkeit oder fehlende Ordnung usw. fallen nicht in diesen Grundsatz. Wer aber schweren Alkoholismus, gravierende Qualifikationsmängel, Suchtprobleme usw. verschweigt, kann für daraus entstehende Schäden haftbar gemacht werden.

Erwähnung von Krankheiten in Arbeitszeugnissen

Viele Arbeitgeber scheuen das Risiko einer Zeugnisanfechtung oder Erwähnung von Krankheiten. Ein zu positives Zeugnis gibt kaum Ärger – im Gegensatz zu einem negativen mit Krankheitserwähnungen, auch wenn diese der Wahrheit entsprechen und leistungsrelevant sind.

Dauer und Schwere von Krankheiten

Hat ein Arbeitnehmer eine die Leistungen beeinträchtigende Krankheit, verlangt das Wahrheitsprinzip einerseits, dies vollumfänglich zu nennen – womit sich aber andererseits das Prinzip des Wohlwollens nicht mehr aufrechterhalten lässt, da dies die Stellensuche dann erheblich erschwert oder weitere Anstellungen gar verunmöglichen kann. Um es vorwegzunehmen: Wenn sich eine Krankheit über eine längere Zeitspanne erstreckt und die Leistung beeinträchtigt, muss und darf dies erwähnt werden. Zu diesem Schluss kommt ein Bundesgerichtsurteil.

Dazu gehören auch schwere Depressionen oder Alkohol- und Drogensucht. Eine medizinische Diagnose oder gar Vermutung darf jedoch nicht gemacht werden. In den meisten Fällen sind allgemeine Formulierungen wie "aus gesundheitlichen Gründen" ... oder "infolge gesundheitlicher Probleme von Herrn Muster" ... zulässig und genügen.

Wahrheit und Klarheit gehen vor

Die Erwähnung einer längeren, die Leistungsfähigkeit beeinträchtigenden Krankheit oder eines Gebrechens in einem Arbeitszeugnis ist ein Aspekt, der Wahrheit, Klarheit und Vollständigkeit betrifft. Gesundheitsprobleme und gelegentliche Krankheiten, die keine relevanten Auswirkungen auf Tätigkeit, Präsenz und Leistung haben, sind laut diesem Bundesgerichtsurteil dagegen (nach wie vor) verboten.

Eine Krankheit, so das Bundesgericht in seinem Urteil, könne einen bedeutenden Einfluss sowohl auf die Leistungen als auch auf das Verhalten ausüben. Das Gleiche würde für gesundheitliche Beeinträchtigungen und Beschwerden gelten, welche die Befähigung zur Erfüllung der Anforderungen an den betreffenden Job in Frage stellen und deshalb einen objektiven Grund für eine Kündigung des Anstellungsverhältnisses bilden würden. So lautet die ergänzende Argumentation des Bundesgerichts.

Lange Krankheitsabsenzen

Im Weiteren, so dass das Bundesgericht, sind länger andauernde Krankheitsabsenzen, die im Verhältnis zur gesamten Anstellungsdauer ins Gewicht fallen würden, in Arbeitszeugnissen ebenfalls zu erwähnen. Der

Hintergrund: Wenn solche Arbeitsunterbrüche nicht vermerkt werden, könnte zum Beispiel ein falsches Bild über die tatsächlich erworbene Berufspraxis entstehen und ein künftiger Arbeitgeber die Leistungsfähigkeit falsch oder lückenhaft einschätzen.

Trotzdem Wohlwollen zeigen

Klarheit, Wahrheit und Vollständigkeit stehen also auch in solchen Fällen vor wohlwollender Formulierung. Doch auch in einer solchen Situation kann dem Wohlwollen Rechnung getragen werden, indem beispielsweise relativiert und Verständnis gezeigt wird und das Verhalten des Mitarbeiters trotz erschwerender Krankheitsumstände ebenfalls positiv zur Sprache kommt oder Genesungs- und Therapiemassnahmen erwähnt werden, die darauf hindeuten, dass der Mitarbeiter allenfalls aktiv um eine Heilung oder Therapien bemüht ist oder diese angenommen werden kann. Man sollte sich stets bewusst sein, dass Krankheiten in einem Arbeitszeugnis die Stellensuche massiv erschweren.

Ein Formulierungsbeispiel

Dazu ein konkretes Formulierungsbeispiel mit Wohlwollen: "Trotz dieser lange andauernden und für Herrn Müller belastenden Krankheit zeigte er viel Engagement, arbeitete nicht selten sogar von zu Hause aus und führte seine Aufgaben auch unter teilweise erschwerten Umständen in sehr guter Qualität aus. In einer weniger belastenden Stelle mit tieferem Arbeitspensum kann Herr Müller daher nach unserer heutigen Einschätzung dennoch ausgezeichnete Leistungen erbringen".

Gespräch und Referenzen

Auf jeden Fall empfiehlt es sich auch, mit dem Mitarbeiter das Gespräch zu suchen, wie eine faire, wahre und wenn immer möglich dennoch wohlwollende Aussage formuliert werden kann und für den Betreffenden und seine weiteren Berufsziele akzeptabel ist. Dabei ist auch die präzisierende Möglichkeit spezifischer Informationen bei Referenzen zu beachten, die dem Mitarbeiter auf der Stellensuche helfen kann. Solche Massnahmen tragen oft dazu bei, Konflikte und Streitigkeiten zu vermeiden und signalisieren dem Mitarbeiter und künftigen Zeugnislesern das Bemühen um Fairness und Wohlwollen.

Das Bundesgerichtsurteil im Wortlaut

"Der Beschwerdeführer war während mehr als einem Jahr krankheits- halber unfähig, seine bisherige Tätigkeit auszuüben. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses war nicht absehbar, ob und wann er dazu wieder in

der Lage sein wird, weshalb die Krankheit seine weitere Eignung zur Ausübung der bisherigen Tätigkeit erheblich in Frage stellte. Unter diesen Umständen bildete die Krankheit einen berechtigten Kündigungsgrund. Demnach war die Beschwerdegegnerin unabhängig davon, ob sie die Kündigung auf Grund der Krankheit aussprach, gehalten, diese in einem qualifizierten Arbeitszeugnis zu erwähnen. Damit ist eine Verletzung von Art. 330a OR zu verneinen, ohne dass der subjektive Kündigungsgrund bzw. die entsprechende Rüge des Beschwerdeführers geprüft werden müsste. Nicht entscheidend ist auch, ob die Erwähnung der Krankheit sich allenfalls hätte rechtfertigen können, weil sonst bezüglich der Berufserfahrung ein falsches Bild entstanden wäre.“

Das Bundesgericht hat die Dauer der Absenz im Verhältnis zum gesamten Arbeitsverhältnis immer wieder als relevantes Kriterium bekräftigt, hat sich aber nie auf ein bestimmtes zahlenmässiges Mindestverhältnis von Dauer der Krankheitsabsenz zur Dauer des Arbeitsverhältnisses festgelegt.

Längere Arbeitsunterbrüche und Abwesenheiten

Laut Urteilen und Begründungen des Bundesgerichts dürfen längere Arbeitsunterbrüche und Abwesenheiten, z.B. wegen Krankheit in einem Arbeitszeugnis dann erwähnt werden, wenn diese im Verhältnis zur gesamten Vertragsdauer einen erheblichen ins Gewicht fallenden Anteil haben und ohne Erwähnung ein falscher Eindruck bezüglich erworbener Berufserfahrungen entsteht. Allerdings ist die Länge der Krankheit allein nicht massgebend, sondern vielmehr das Verhältnis zwischen Anstellungs- und Krankheitsdauer. Man sollte diese aber immer im Gesamtzusammenhang beurteilen (Dauer, Grund, Auswirkungen, Relevanz).

Das Bundesgericht argumentierte in vergleichbaren Situationen so, dass auch negative Tatsachen erwähnt werden dürfen, soweit diese für die Gesamtbeurteilung erheblich seien. Darunter fallen demnach Abwesenheiten wie Krankheit, Militärdienst oder Mutterschaftsurlaub, wenn die Abwesenheit im Verhältnis zur Anstellungsdauer erheblich sei. Auch bei Absenzen ist darauf zu achten, im Spannungsfeld von Wahrheitspflicht und der Forderung nach wohlwollender Formulierung möglichst die Interessen aller zu berücksichtigen (Zeugnisausteller und -leser und Mitarbeitende) und in heiklen Situationen das Gespräch mit Mitarbeitenden zu suchen und über die Wahrheitspflicht zu informieren.

Gerichtsverfahren und Streitigkeiten

Wenn immer möglich sollte der Gang zum Gericht natürlich vermieden und das Gespräch gesucht werden. Ist dies aber nicht möglich, ist zuerst ein Schlichtungsverfahren obligatorisch, wofür es Formulare, sogenannte Parteieingaben, gibt. (Beispiele online unter www.zpo.ch). Wird keine Einigung erzielt, wird eine Klagebewilligung erteilt. Liegt der Streitwert nicht über Fr. 30'000, sind die Gerichtsverfahren kostenlos und werden relativ schnell abgeschlossen. Richter sind stets verpflichtet, sämtliche Umstände zu berücksichtigen, also nicht nur die von Parteien vorgebrachten Klagepunkte.

Die gewünschten Zeugnistexte sollten eingereicht werden, damit die Klagegründe anhand konkreter Beispiele verdeutlicht werden können. Arbeitsgerichte geben Zeugnisänderungsklagen einen Streitwert in der Grössenordnung von einem halben und bei aufwendigeren Fällen einen ganzen Monatslohn. Bei komplexeren Klagen ist die Beweislage für beide Seiten oft schwierig, wobei dann oft ein Kompromiss angestrebt wird.

Verlangt ein Mitarbeiter besonders gute bzw. bessere Leistungsbewertungen, muss die Berechtigung dafür von ihm bewiesen werden, bei negativen Aussagen gilt die Beweispflicht ebenso für den Zeugnisaussteller. Generell sind für einen Mitarbeiter die Erfolgschancen in der Praxis nur dann gegeben, wenn neue Zeugnisaussagen bewiesen werden und beanstandete Aussagen relevant sind. Die Gerichtspraxis zeigt zudem, dass im Allgemeinen nur objektive, ausgewogene Formulierungen eine Chance auf Akzeptanz haben.

Arbeitnehmer können gegen unzulässige Codierungen, die als solche erkennbar sind (was aber in der Praxis nicht immer so einfach ist), klagen. Das Rechtsbegehren einer solchen Klage enthält die Formulierung bzw. Aussage des Arbeitszeugnisses, die durch den Zeugnisaussteller abgeändert werden soll oder ganz aus dem Arbeitszeugnis entfernt werden muss.

Vermeidung von Konflikten und Zeugnisprozessen

Arbeitszeugnis-Konflikte entstehen oft, wenn oft jahrelange Zusammenarbeit im Streit endet, für Arbeitnehmer relevante Leistungen nicht genügend gewürdigt werden oder gewisse Aussagen Karrierezielen im Weg stehen. Dann dominieren negative Emotionen und jeder beharrt auf seinem Recht. Hier kann ein Gespräch mit dem HR, in dem dieses eine neutrale und vermittelnde Rolle einnimmt, hilfreich sein. Ein Arbeitszeugnis ist besonders zu Beginn einer Karriere, bei einer neuen Führungsfunktion oder bei einer Expertenstelle mit besonderen Anforderungen für das berufliche Fortkommen von Arbeitnehmenden wichtig. Dies ist besonders dann der Fall, wenn noch wenige Arbeitszeugnisse und sonstige Beurteilungs-Belege vorliegen.

Vergehen wie die Konkurrenzierung des eigenen Arbeitgebers dürfen aber beispielsweise im Arbeitszeugnis erwähnt werden, ebenso Hinweise auf eine gerechtfertigte fristlose Kündigung und die Gründe dafür, da diese ja ohnehin oft relevant oder gar schwerwiegend sind. Kleinere Unstimmigkeiten, Regelverletzungen, Disziplinarprobleme oder Misstritte (unpassende Kleidung, gelegentliches Zuspätkommen, Unordnung am Arbeitsplatz, ein Wutausbruch gegenüber dem Vorgesetzten usw.) sind hingegen irrelevant und gehören nicht in ein Arbeitszeugnis.

Erfahrene Personaler wissen durchaus, dass ihre Kolleginnen und Kollegen als Gefälligkeiten oder zur Vermeidung von Konflikten dazu tendieren, zu positive Zeugnisse auszustellen. Man kann mit konkreten oder deutlichen Dankesworten oder einem ausdrücklichen Bedauern über den Weggang des Arbeitnehmenden oft Gegensteuer geben, denn dazu kann ein Zeugnisaussteller nicht verpflichtet werden. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, schon im Vorfeld oder bei ersten Konfliktzeichen Streitigkeiten und Prozesse zu vermeiden. Es sind dies:

Regelmässige Mitarbeiterbeurteilungen

Regelmässige Beurteilungen in Form von Mitarbeitergesprächen, Qualifikationen oder Zielvereinbarungen sind, wenn protokolliert, beweiskräftige Unterlagen und informieren Mitarbeiter über die Zufriedenheit mit deren Leistungen, wodurch dann mit weniger guten Zeugnissen eher gerechnet wird und man die Gründe dafür kennt.

Einbezug des Mitarbeiters

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist der möglichst frühe Einbezug des Mitarbeiters bei der Zeugniserstellung ein sehr gutes Mittel. Auch Frage-, Beurteilungs- und Erfassungsbögen versachlichen und

strukturieren die Zeugniserstellung und tragen zu mehr Systematik bei. Dazu enthält das Kapitel "Formulare und Administration" Formulare.

Abgabe eines Entwurfs

Möchte man den Aufwand reduzieren, so ist vor der Zeugnisaushändigung die Abgabe eines Entwurfs sehr zu empfehlen, um Änderungen an einem bestehenden Zeugnis anbringen zu können. Dies ist eine einfache und effiziente Methode zur Vermeidung von Konflikten.

Qualität und Individualität des Zeugnisses

Umso weniger Standardfloskeln und desto mehr individuelle und konkrete Aussagen, Stärken, Leistungsbeispiele oder gar Erfolge ein Zeugnis aufweist, desto weniger Anlass gibt es zu Klagen.

Eingehen auf Änderungswünsche

Änderungswünsche sollten mit Verständnis und Gesprächs- und Kompromissbereitschaft entgegengenommen werden. Wenn beispielsweise eine negative Aussage nicht vermieden werden kann, ist als Kompromiss beispielsweise die Verstärkung positiver Aussagen, Erfolgsbeispiele oder aufwertende Tätigkeiten ein Weg, sich zu einigen.

Umfassende Information über Zeugnisprozesse

Besteht ein Mitarbeiter dennoch auf einer Klage, sollte er über die möglicherweise geringen Chancen und Aussichten auf Erfolg, die möglichen Kosten und Folgekosten und den allenfalls hohen Zeitaufwand für die Beweiserbringung umfassend informiert werden.

Abgabe von Referenzen

Auch der Hinweis, mit Referenzen Sachverhalte – zum Beispiel bei negativen Aussagen – stärker relativieren und besser begründen zu können, kann einen Konflikt entschärfen. Allerdings sollten solche Zusicherungen dann auch eingehalten werden und dürfen von Aussagen im Arbeitszeugnis nicht abweichen.

Negative Leistungsbewertungen

Diese sollten im Vorfeld besonders detailliert besprochen, erklärt und begründet werden. Es sind oft diese, die zu Konflikten führen, da sie das berufliche Fortkommen besonders stark beeinträchtigen können. Dies betrifft vor allem auch Krankheiten und Verhaltensprobleme. Hier sollte im Zweifelsfall ohnehin auf solche Aussagen verzichtet werden, wenn es die Grundsätze von Wahrheit und Relevanz zulassen.

Änderung von Zeugnissen

Änderungswünsche von Arbeitnehmern gibt es in der Praxis aus zahlreichen Gründen. Es können ungenaue oder unzutreffende Leistungsaussagen sein, das Fehlen wesentlicher Tätigkeiten, das Ignorieren von Erfolgen und besonderen Leistungen oder unklare Aussagen zu Leistung, Verhalten und Tätigkeiten generell. Teils sind sie gerechtfertigt und nachvollziehbar, teils aber auch unbegründet oder unangebracht.

Arbeitgeber sollten grundsätzlich auf die Anliegen von Arbeitnehmern eingehen und kompromissbereit sein. Wünsche von sinnvollen Ergänzungen oder Anpassungen sind, insbesondere wenn sie relevant sind und dem beruflichen Fortkommen des Arbeitnehmers dienen, wenn immer möglich, zu erfüllen. Allerdings sollten sie stets den Grundsätzen von Vollständigkeit und Wahrheit entsprechen. Ist dies nicht der Fall, kann und muss ein Arbeitgeber Änderungswünsche ablehnen.

Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer haben das Recht, eine Änderung des Zeugnisses vorzunehmen oder diese zu beantragen. Liegen akzeptable und sachlich gerechtfertigte Begründungen vor, kann ein Mitarbeiter grundsätzlich immer Änderungen im Arbeitszeugnis beantragen. Der beste Weg ist wie so oft das Gespräch und gegenseitige Aufeinander eingehen, das Suchen und Finden von Kompromissen oder die Klärung von Missverständnissen. Als Arbeitgeber kann man in Ausnahmefällen ein Arbeitszeugnis übrigens auch widerrufen. Dies ist vor allem bei relevanten Irrtümern und Fehlern, bei schwerwiegenden Unkorrektheiten oder Unterlassungen, welche vor allem Vollständigkeit und Wahrheit betreffen, zulässig oder oft in beiderseitigem Interesse notwendig.

Ein Mitarbeiter kann eine Änderung oder Berichtigung des Zeugnisses grundsätzlich immer dann verlangen, wenn er der Auffassung ist, dass er falsch oder in erheblicher Weise missverständlich beurteilt werden könnte. Dies kann das Fehlen wesentlicher Tätigkeiten sein, deren unzutreffende Beschreibung oder Form und Inhalt des Zeugnisses betreffen, die den gesetzlichen Anforderungen nicht entsprechen.

Kein Änderungsanspruch besteht, wenn die Änderungen für die Beurteilung des Zeugnisslesers irrelevant sind. Unbedeutende Änderungen sind zum Beispiel das Ersetzen von Worten, die eine nahezu gleiche Bedeutung haben oder die Erwähnung von unwesentlichen Einzelleistungen. Dies können irrelevante Nebentätigkeiten sein, das Ersetzen eines Begriffes wie "fähig" durch "talentiert" oder eine Verhaltensaussage zur Kundenfreundlichkeit, wenn diese aufgrund der Tätigkeit oder des Tätigkeits-Anteils irrelevant ist.

Merkblatt für Zeugnisänderungs-Anträge

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wir sind uns bewusst: Arbeitszeugnisse haben als Leistungsausweis für Ihr berufliches Fortkommen und für viele weitere Gründe einen hohen Stellenwert. Wir bemühen uns deshalb stets, faire, wahrheitsgetreue und wohlwollende Arbeitszeugnisse auszustellen. Doch das Ausstellen von Zeugnissen ist für uns ein sehr hoher Aufwand, der viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt.

In letzter Zeit haben sich auch Zeugnisänderungs-Anträge unverhältnismässig gehäuft. Dabei ging es oft um unbedeutende Details oder Erwartungen, die wir, auch aus gesetzlichen Gründen, nicht erfüllen konnten und durften. Es besteht gemäss Bundesgerichtsurteil sogar ein Grundsatz, dass ein Änderungsanspruch nur zulässig ist, wenn das Arbeitszeugnis falsche Informationen enthält oder unvollständig ist.

Wir sehen uns deshalb gezwungen, Zeugnisänderungs-Anträge restriktiver und strenger zu handhaben. Dies heisst konkret:

- Offensichtliche Details wie das Auswechseln von Begriffen, unwesentliche Tätigkeiten und Einzelleistungen und mehr berücksichtigen wir als Änderungsgrund nicht.
- Änderungen zu Leistungsaussagen, die unberechtigt sind, können wir nicht mehr annehmen.
- Konsultieren Sie vorher Zielvereinbarungen, Zwischenzeugnisse, Qualifikationen Gesprächsprotokolle und mehr.
- Wir berücksichtigen nur noch Änderungen, welche obige Fakten und Dokumente belegt oder sehr gut und stichhaltig begründet sind.
- Für Zeugnisänderungs-Anträge ist immer das entsprechende Formular einzureichen.
- Änderungsanträge müssen immer zuerst an den direkten Vorgesetzten gestellt werden. Kann man sich nicht einigen, ist das HR die nächste Anlaufstelle für ein Gespräch mit Mitarbeiter und Vorgesetzten.
- In weniger weitgehenden Anträgen bitten wir um Zustellung des Arbeitszeugnisses per E-Mail mit einer nicht mehr als 2-3 Sätze umfassenden Begründung.

- Wenn immer möglich bitten wir um konkrete und schriftliche Gegenvorschläge (alternative Formulierungen, Hinzunahme von Tätigkeiten und mehr).
- Von uns abgelehnte Änderungsanträge sind endgültig und zu akzeptieren.

Beachten Sie, dass gesetzliche Anforderungen an Arbeitszeugnisse vor allem die Wahrheit der Aussagen, die Vollständigkeit und das Wohlwollen betreffen. Allen diesen Ansprüchen müssen wir und Sie gerecht werden. Und: Sie gelten nicht nur für das Wohlwollen, sondern auch für die Wahrheit. Dies heisst, dass relevante kritische oder negative Aussagen manchmal unumgänglich sind, auch um nicht gegen gesetzliche Auflagen zu verstossen. Sehen wir uns gezwungen, solche Aussagen machen zu müssen, sind wir immer bestrebt, zuerst das Gespräch zu suchen und dies fair und begründet zu machen.

Wir appellieren an Sie und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, diese Regeln und Guidelines unbedingt einzuhalten und zu befolgen. Wir werden unsererseits auf eine strenge und konsequente Einhaltung im Interesse aller achten.

Geschäftsleitung

Leiterin Human Resource Management

Maria Muster

DIE BEURTEILUNG VON ARBEITSZEUGNISSEN

Interpretation eines Zeugnisses

Zeugnisse sind bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ein wichtiges Entscheidungskriterium. Und bei der Verfassung von Zeugnissen sollten Sie sich stets bewusst sein, wie Ihr Zeugnis später vom Leser interpretiert werden könnte und welche Punkte der Klarheit dienen und Missverständnisse ausschliessen. Nicht nur der Mitarbeiter hat ein Recht auf Fairness und Wohlwollen. Auch das Unternehmen erwartet Wahrheit und Vollständigkeit, wenn es aufgrund eines Zeugnisses entscheidet, ob es jemanden anstellt oder nicht.

Deshalb widmen wir dieser Thematik ein eigenes Kapitel. Ein wohlwollender Arbeitgeber ist meistens bereit, einem durchschnittlichen Mitarbeiter ein gutes Zeugnis auf den Weg zu geben. Nach wie vor ist die Meinung weit verbreitet, ein Arbeitszeugnis dürfe nur gute, aber keine schlechten und kritischen Aussagen enthalten. Viele Zeugnisaussteller glauben noch immer, ein Zeugnis mit kritischen oder negativen Aussagen sei juristisch anfechtbar und verstosse gegen das Gesetz. Doch, um es an dieser Stelle nochmals klar festzuhalten: Das ist falsch.

Beachten *Bei der Interpretation von Zeugnissen ist besonders auf Lücken zu achten. Äussert sich etwa ein Arbeitgeber sehr positiv über die Leistungen eines Mitarbeiters, sagt aber kein Wort über sein Verhalten, so ist damit zu rechnen, dass der betreffende Bewerber im Umgang schwierig sein kann.*

Ein wichtiger Indikator für die Qualität des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist der Grad der Wärme und des Wohlwollens, den ein Zeugnis aufweist. Herrscht ein frostiger, unverbindlicher Ton vor und fehlen persönliche und individuelle Aussagen, kann dies auf ein schlechtes Arbeitsverhältnis hindeuten.

Eine schlechte Bewertung kann zum Beispiel dann vorliegen, wenn im Arbeitszeugnis unwichtige Merkmale herausgehoben werden, während man wichtige Aussagen oder Beurteilungen nicht oder nur am Rande erwähnt. Im Zusammenhang mit dem Adjektiv "voll" oder besser noch "vollen", werden in älteren Zeugnissen zuweilen qualifizierte, also bessere Leistungen attestiert.

Damit es wirklich "gut" bzw. "sehr gut" bedeutet, sind dann oft die Zusätze "stets", "jederzeit" bzw. die Kombination "in jeder Hinsicht" enthalten. Heisst es "*Frau Muster erledigte die ihr übertragenen Arbeiten im Grossen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit*" werden damit

mangelhafte bis unzureichende Arbeitsleistungen attestiert. Noch negativer fällt der Eindruck aus, wenn man zu Umschreibungen greift, wie "bemüht", "bestrebt" oder "willens". Auch die Formulierung "hatte Gelegenheit, die gestellten Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen" weist auf krass ungenügende Leistungen hin. Hat ein Bewerber zum grösseren Teil nur Arbeitsbestätigungen vorzuweisen, so ist Vorsicht geboten. Da Arbeitsbestätigungen nichts über die Leistungen aussagen, werden sie meistens von einem Arbeitnehmer nur dann verlangt, wenn er eine schlechte Leistungsbeurteilung zu gewärtigen hat. Einer einzelnen Arbeitsbestätigung unter vielen guten Zeugnissen sollte allerdings kein Gewicht beigemessen werden. Bei mehreren Zeugnissen sollte auch die persönliche Entwicklung des Bewerbers analysiert werden, etwa in welchen Bereich er sich seit dem ersten Zeugnis verbessert hat, ob Berufs- oder Karriereziele erkennbar sind, welche Branchen allenfalls dominieren und mehr.

Es ist unter Personalfachleuten üblich, ein Arbeitszeugnis von hinten nach vorn zu lesen. Der Hauptgrund ist, dass der Satzsatz im Beendigungsgrund informiert, wie das Arbeitsverhältnis geendet hat, also ob beispielsweise der Weggang bedauert wird bzw. wie sehr dies der Fall ist. Auch Leistungszusammenfassungen sind gegen Ende eines Zeugnisses so schnell ersichtlich und geben in kürzester Zeit Auskunft bzw. einen Ersteindruck über die Leistung und deren Bewertung. Allerdings sollte man sich stets bewusst sein, dass gerade im Satzsatz ein ungeübter Zeugnisverfasser ungewollt Informationen vermitteln kann, die zu Fehlinterpretationen führen können. Daher sollte im Zweifelsfall ein Arbeitszeugnis vollständig gelesen werden und immer im Zusammenhang mit Lebenslauf und anderen Arbeitszeugnissen beurteilt werden.

Beurteilung besonders guter und wohlwollender Zeugnisse

Seien Sie sich bei der Beurteilung besonders guter und wohlwollender Zeugnisse bewusst, dass es hierfür jeweils verschiedene Motive und Gründe geben kann. Meistens ist der Arbeitgeber mit der Leistung und dem Verhalten wirklich sehr zufrieden. Es kann aber auch eine Kündigung vorliegen, durch die sich der Zeugnisaussteller moralisch verpflichtet fühlt, dem Mitarbeitenden mit einem besonders wohlwollenden Zeugnis behilflich zu sein. Verfasst ein Mitarbeiter das Zeugnis mit Textbausteinen und Fachliteratur selbst, kann dies der Grund sein, dass es deshalb besonders professionell und wohlwollend ausfällt. Weitere Gründe können besondere Sympathien sein oder – eher selten, aber leider auch möglich – die Androhung von Klagen durch den Mitarbeiter. Ist ein Zeugnis mit nicht enden wollenden Lobeshymnen versehen, widerspricht es sich in manchen wichtigen Bereichen oder wirken Leistungsaussagen als

Ganzes unglaublich, ist Vorsicht geboten. Folgende Massnahmen geben mehr Klarheit und Sicherheit:

- Genaue Abklärung durch das Einholen von Referenzen
- Vergleich mit anderen Zeugnissen und Belegen
- Fragen und Kontrollen bei persönlichen Interviews

Beurteilung mangelhafter und ungenügender Zeugnisse

Auch hier ist es wichtig, sich verschiedener Motive und Gründe des Zeugnisausstellers bewusst zu sein:

- Probleme der Kompatibilität und Sympathie
- Extrem hohe Ansprüche des Vorgesetzten oder des Unternehmens
- Enttäuschung über den Weggang des Mitarbeitenden
- Mangelhafte Kenntnisse im Verfassen professioneller Zeugnisse
- Aus Imagegründen bewusstes Vorzeigen hoher Standards

Gesamtbeurteilung eines Arbeitszeugnisses

Die Gefahr von falschen, lückenhaften oder missverständlichen Beurteilungen darf bei Arbeitszeugnissen nicht unterschätzt werden. Dies vor allem, weil ungeschickte Formulierungen, unbeabsichtigte Codierungen, bewusst oder unbewusst zweideutige Aussagen, Widersprüche und dergleichen das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit eines Arbeitszeugnisses relativ schnell erschüttern können. Um hier etwas mehr Sicherheit zu erhalten, ist die Beachtung der folgenden Punkte hilfreich:

- Umso mehr Schwächen (formale Fehler, Widersprüche, zweideutige Aussagen usw.) ein Zeugnis enthält, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Verfasser unerfahren ist und über wenige bis keine Zeugniskenntnisse verfügt. Entsprechend vorsichtig und mit Vorbehalten ist das Zeugnis zu interpretieren.
- Treten Mängel und Fehler aber gehäuft auf und gehen sie einher mit formalen und sprachlichen Fehlern, sollten solche Zeugnisse in Extremfällen überhaupt nicht beachtet werden und nicht in die Beurteilung einfließen.
- Die Professionalität und damit Zuverlässigkeit eines Zeugnisses ist relativ schnell zu erkennen. Sind beispielsweise die sprachliche Qualität, die Struktur und der Aufbau und die Leistungs- und Verhaltensaussagen korrekt und gut, sind dies oft bereits genügend Hinweise für professionelle und glaubwürdige Arbeitszeugnisse.

- Ein Arbeitszeugnis sollte immer im Gesamtzusammenhang interpretiert werden. Erst der persönliche Eindruck vom Kandidaten beim Vorstellungsgespräch, das Einholen von Referenzen, der Lebenslauf und das Bewerbungsdossier als Ganzes ergeben ein aussagekräftiges Bild. Widersprüche, Unklarheiten und andere Mängel oder Unsicherheiten sollten vor allem auch im persönlichen Gespräch mit dem Kandidaten offen angesprochen und geklärt werden.
- Bei Referenzen sollte man mit dem Zeugnisverfasser selber sprechen, um seine Kompetenz als Ganzes zusätzlich beurteilen zu können und offene Fragen zu klären. Unter Umständen kann aber auch die HR-Abteilung Klarheit schaffen und Fragen beantworten, da diese mit Zeugnisfragen oft besser vertraut ist.
- Die sprachliche Qualität vor allem bezüglich Formulierungen, Rechtschreibung, Interpunktion, Wortwahl, Stil, Tonalität usw. gibt oft viele Hinweise, ob das Risiko ungewollter Codierungen oder unklarer Aussagen gross bzw. ungewollt oder unbeabsichtigt ist.

Konsequenzen von Codierungstechniken bei der Interpretation

Wir empfehlen Ihnen mit diesem Kapitel nicht, solche Codierungs- und Verschlüsselungstechniken anzuwenden. Sie sind im Gegenteil nicht erlaubt, da sie gegen den Grundsatz der Klarheit verstossen. Wir möchten Ihnen primär bei der Interpretation von Zeugnissen behilflich sein, um mögliche Warnsignale erkennen zu können. Seien Sie sich allerdings auch beim Verfassen von wichtigen Zeugnissen bewusst, dass unbeabsichtigte Formulierungen in die eine oder andere Richtung beim Zeugnisleser ungewollt den entsprechenden Eindruck hinterlassen können.

In der Praxis der Zeugnisformulierung hat sich eine eigene Zeugnissprache entwickelt, die vom allgemeinen Sprachgebrauch abweicht und für Aussenstehende nicht immer leicht zu verstehen oder zu interpretieren ist. Man sollte sich zudem stets bewusst sein, dass Zeugnisse auch ohne Verklausulierungen und versteckte Codes letztlich immer subjektive Werturteile enthalten, die von vielen Faktoren wie Leistungsprioritäten, Unternehmenskultur, Sympathien, sprachlichen Fähigkeiten, Umstände der Kündigung oder Professionalität der Zeugnisausstellung beeinflusst werden.

Interpretation von Codierungen

Demzufolge muss die Interpretation mit Vorsicht erfolgen. Zeugnisaussteller und -leser müssen übereinstimmende Schlüsse ziehen, da unbeabsichtigt codierte Formulierungen, falsche Anwendungen oder missverständliche Interpretationen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

unerfreuliche Folgen haben können. Je lückenloser, strukturierter und umfassender das Zeugnis allerdings aufgebaut ist, desto zuverlässiger können Codes und ihre Formulierungen "entschlüsselt" resp. gedeutet werden.

Bedenken Sie allerdings, dass diese nicht immer eindeutig interpretierbar sind und keine exakt definierten Vorstellungen der codierten Aussagen bestehen. Codierungen verstossen zudem auch gegen das Gebot der Klarheit und Transparenz und sind schon deshalb abzulehnen. Zudem hängt es auch vom Zeugnisaussteller ab, ob er diese Codes korrekt anwendet oder ob er unbewusst derartig formulierte Aussagen macht, die positiv gemeint sind, aber einen codierten Eindruck hinterlassen.

Problematik von Lobesformulierungen

Abgestufte und relativierte Lobesformulierungen erlauben, selbst negative Verhaltensweisen als positiv darzustellen. Nur der erfahrene Praktiker erkennt zweifelsfrei, ob es sich bei dem vermeintlichen Lob tatsächlich um eine Anerkennung guter Leistungen handelt.

Bekanntestes Beispiel ist die Zufriedenheitsformel: "Mit den Leistungen von Herrn Z. waren wir im Grossen und Ganzen zufrieden", welche in Tat und Wahrheit eine vernichtende und zynische Kritik ist. Aussagen wie "die Aufgaben, die ihm übertragen wurden, führte er zielstrebig aus" verweisen auf mangelnde Eigeninitiative (Passivierungstechnik). Während im normalen Sprachgebrauch eine doppelte Verneinung die Aussage verstärkt, bewirkt sie in der Zeugnissprache eine Abwertung.

Gefahren von Unterlassungen

Oft verwendet wird auch die Leerstellentechnik ("beredtes Schweigen"), bei der man bewusst Lücken hinterlässt, um sich nicht offen über negative Leistungen oder Verhaltensweisen äussern zu müssen. Auf eine zu erwartende Aussage wird verzichtet, z.B. "Das Verhalten gegenüber Kollegen war einwandfrei". So bedeutet dieser Satz – ob gewollt oder unabsichtlich –, dass das Verhalten gegenüber den unerwähnten Vorgesetzten wohl weniger gut war.

Oder es fehlt eine Aussage zum Fachwissen, was auf mangelhafte Kenntnisse schliessen lässt. Die Leerstellen reichen dabei vom Fehlen von Worten und Begriffen bis zum Auslassen ganzer Verhaltens- und Leistungskomponenten. Weg- und Unterlassungen sollten nicht angewendet werden, weil sie zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen können und auch dem Grundsatz der Klarheit und Fairness widersprechen.

Beendigungsgrund

Im Schlussteil eines Arbeitszeugnisses sollte der Beendigungsgrund aufgeführt werden (z.B. "Leider müssen wir das Beschäftigungsverhältnis aus konjunkturellen Gründen zum <Datum> beenden"). Wichtig sind darüber hinaus ein Bedauern des Arbeitgebers über das Ausscheiden, bzw. wie sehr der Weggang bedauert wird, die Danksagung und die Zukunftswünsche. Fehlen Begründung, Dank und Bedauern, kann es sich unter Umständen um ein unversöhnliches Ausscheiden handeln. Laut einem Bundesgerichtsurteil kann ein Arbeitnehmer übrigens keinen Anspruch auf Dankesworte und Zukunftswünsche erheben.

Beachten: *Widmen Sie dem Satzesatz die notwendige Aufmerksamkeit. Er wird zuweilen als erster gelesen. Ein Zeugnis wird besonders eingehend geprüft, wenn die Schlussformel unvollständig ist oder der Dank bzw. das Bedauern fehlen oder unklar sind.*

Muss ein Arbeitszeugnis in kurzer Zeit auf wenige aber wesentliche Kriterien der Qualität und Leistungsaussagen hin beurteilt werden, sollten folgende Punkte im Fokus stehen:

Formale Kriterien

Wer unterschreibt, ist das Zeugnis im Aufbau korrekt und vollständig und fehlt die Unterschrift nicht?

Bewerber-Kompetenzen

Stimmen die Kompetenzen des Bewerbers und allfällige Erfahrungen mit den Anforderungen der Stellenanzeige überein?

Lebenslauf-Abgleich

Decken sich die Zeugnisaussagen mit jenen im Lebenslauf, auch was Zeitangaben und Stellenwechsel betrifft?

Zeugniscodes und Warnsignale

Was sagen bisherige Arbeitgeber zwischen den Zeilen und mit allfälligen Codes über den Bewerber?

Leistungen und Weiterentwicklung im Zeitverlauf

Wie haben sich die Leistungen und das berufliche Fortkommen innerhalb der letzten drei Zeugnisse entwickelt und ist ein roter Faden erkennbar?

Glaubwürdigkeits-Check von Arbeitszeugnissen
Es ist wichtig, ein Arbeitszeugnis möglichst schnell auf seine Professionalität, Glaubwürdigkeit und den Aussagegehalt hin überprüfen zu können. Folgende Punkte sind bei ungenügenden Arbeitszeugnissen häufig anzutreffende Warnsignale, die Zweifel aufkommen lassen sollten. Um so häufiger folgende Mängel in einem Arbeitszeugnis auftreten und um so wichtiger sie sind, desto mehr Vorsicht ist geboten oder im Extremfall ein Arbeitszeugnis gar zu ignorieren.
Sprachliche Mängel und Fehler, vor allem in Formulierungen
Rechtschreib- und Grammatikfehler
Starke Abweichung von der Arbeitszeugnis-Struktur
Nicht der Funktion entsprechende Aufgaben und Tätigkeiten
Viele codierungsverdächtige Formulierungen
Widersprüchliche Aussagen und Beurteilungen
Nennung von irrelevanten Aufgaben
Nennung von irrelevanten Leistungen
Nennung von irrelevanten Kompetenzen
Fehlen wichtiger Bereiche wie Verhaltensbeurteilungen
Diffuse Bedauernsformel oder ein Fehlen von dieser
Übermässiges Lob und Lobeshymnen
Weitgehend fehlende Kohärenz in wichtigen Bereichen wie Leistung
Von anderen Arbeitszeugnissen stark abweichende Aussagen
Viele Floskeln und weitgehend fehlender Aussagegehalt
Krasse Fehler und Lücken in der Beurteilung von Kompetenzen
Fehler in der Beurteilung und Beschreibung von Funktionen
Fehlender Sinn für Relevanz, vor allem in Verhalten und Leistung

Die wichtigsten Verschlüsselungstechniken

Es gibt viele Möglichkeiten, Kritik und Negatives in Arbeitszeugnissen anzubringen. Die bekannteste ist sicherlich die Codierungstechnik, die allerdings verpönt und nicht gestattet ist, da sie gegen den Grundsatz der Klarheit verstösst. Gleichwohl erzielt sie immer wieder ihre Wirkung und es kursieren noch immer Arbeitszeugnisse mit Codes, weshalb wir hier und auch an anderer Stelle nur deshalb auf diese Thematik eingehen. Arbeitszeugnis-Formulierungen, die zur Codierungstechnik gehören, muten auf den ersten Blick meist sehr positiv an, sagen aber leider genau das Gegenteil aus. Die Methoden jenseits von Geheimcodes sind jedoch deutlich subtiler und somit oft noch irreführender und missverständlicher. Hier einige Beispiele solcher Formulierungsweisen:

Weglassen wichtiger Aussagen

Eine den Grundsatz der Fairness verletzende Methode, die aber (leider) dennoch eingesetzt wird und als "beredtes Schweigen" oder "Leerstellentechnik" bezeichnet wird.

Beispiel: Die Führungsqualitäten werden bei einer Führungsfunktion nicht oder nur am Rande erwähnt. Oder: Auf das negative Verhältnis zum Vorgesetzten wird nicht eingegangen "Sein Verhalten gegenüber den Kollegen war stets einwandfrei".

Selbstverständliches wird unverhältnismässig ausführlich genannt

Eine unfaire Methode, die aber dennoch eingesetzt wird und als "Ausweich-Technik" bezeichnet wird.

Beispiel: Bei einem Einkaufsleiter sind Qualitäten wie Verhandlungsgeschick, gute Markt- und Produktkenntnisse und Kostenbewusstsein wichtig. Wird aber beispielsweise nur von gut organisiertem Büromaterialeinkauf gesprochen, deutet dies auf ungenügende Qualifikationen hin.

Einsetzen von Mehrdeutigkeiten für negative Beurteilungen

Hier wird bei Leistungen, Verhalten oder Vorkommnissen eine Verschleierrungstaktik angewendet, die mit mehrdeutigen Aussagen auf negative und ungenügende Leistungen hinweisen soll.

Beispiel: Beim Verhalten wird eine kommunikative Persönlichkeit attestiert, dies aber nicht im Zusammenhang mit positiven Situationen wie Mitarbeiterführung, sondern mit belanglosen und zweideutigen Beispielen wie einem regen Kontakt mit dem anderen Geschlecht.

Die Reihenfolge von Unwichtigem zu Wichtigem

Indem für die Leistung relevante Aussagen erst am Schluss oder mit mehrheitlich unwichtigen Beispielen und Tätigkeiten zusammen vorgenommen werden, wird auf eine Abwertung der Qualifikation als Ganzes hingewiesen (Reihenfolgetechnik).

Beispiel: Zu seinen Aufgaben zählten die Erstellung von Statistiken, die Auswertung von Arbeitsmarktdaten und die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter.

Situative oder zeitliche Einschränkungen

Man kann den Wert von Leistungen und Verhalten auch mit einfachen Adjektiven oder einschränkenden Formulierungen relativieren:

Beispiel: "Meistens erzielte er gute Resultate" oder "er bewahrte in den meisten Situationen einen kühlen Kopf".

Kurze, beiläufige Nennung wichtiger Aussagen

Hier wird eine in Bezug auf die Tätigkeit oder Funktion zentrale Qualifikation nur beiläufig oder am Rande genannt.

Beispiel: Einem Aussendienstmitarbeiter werden eine kompetente Beratung oder gute Produktkenntnisse attestiert, die Verkaufsleistungen kommen aber erst am Schluss in einem Nebensatz zur Sprache.

Masslose Übertreibungen oder Ironie zwischen den Zeilen

Eher seltene, aber dennoch anzutreffende, besonders unfaire Methode der Verschleierung und Verschlüsselung, die hauptsächlich im Verhalten angetroffen wird.

Beispiel: Schwatzhaftigkeit kann folgendermassen umschrieben werden: "Er hatte hervorragenden Kontakt zu Kolleginnen und unterhielt diese mit einem unvergleichlichen Humor".

Zeugnisaussagen stehen im Widerspruch zueinander

Dies hebt den positiven Eindruck auf. Wenn einem Mitarbeiter sehr gute Leistungen attestiert werden, der Zeugnisaussteller ihm aber weder dankt noch sein Ausscheiden bedauert, könnte das Zeugnis Ergebnis einer Nachverhandlung sein, bei der bewusst nicht alle Aussagen ergänzt wurden. Diese Methode ist bekannt als "Widerspruchstechnik".

Die Nullstellentechnik

Füllwörter wie "sehr", "ausserordentlich", "immer" oder "stets" füllen die sogenannten Nullstellen eines Zeugnisses. Wenn sie an ganz bestimmten oder sehr wichtigen Stellen nicht stehen, bleiben die Nullstellen unbesetzt und man will das Niveau des Zeugnisses so bewusst senken.

Überbetonung von Selbstverständlichkeiten

Es werden beispielsweise irrelevante oder sogar banale Bereiche bewertet wie die perfekte Kleidung eines Aussendienstmitarbeiters oder das Beherrschen der Grundrechenarten eines Finanz-Sachbearbeiters unverhältnismässig hervorgehoben.

Entwertungen von Aufgaben- und Tätigkeitsniveaus

Kleinigkeiten, die eher am Rande mit der beschriebenen Tätigkeit zu tun haben, werden sehr stark betont und ins Zentrum gerückt. Dies kann die Tippgeschwindigkeit am PC oder die Sauberkeit am Arbeitsplatz sein.

Verneintes Gegenteil

Hier werden Aussagen auf negative Weise formuliert und somit in deren Wirkung entkräftet. Dazu gehören Formulierungen wie "...war nicht uninteressiert", "...waren nicht unbedeutend."

Häufige Passivformulierungen

Diese können, im Gesamtkontext eines Arbeitszeugnisses beurteilt, als abwertend interpretiert werden, vor allem wenn sie wichtige Aufgaben und Tätigkeiten betreffen.

Missverständliche Charaktereigenschaften

Er hat ein natürliches Wesen oder »Sie ist eine anspruchsvolle Mitarbeiterin«. Es sind oft solche, die irrelevant sind, keinen Bezug zu Tätigkeiten haben oder sich bei der Arbeit negativ auswirken können.

Unpassende Beurteilungen

Bei einem Grafiker ist eine kreative Arbeitsweise eine positive und relevante Bewertung, bei einem Statistiker hingegen eher fehl am Platz. Solche Formulierungen sind oft ironisch und nicht auf den ersten Blick zu erkennen und deshalb besonders verwerflich.

Weglassungen und ihre mögliche Bedeutung	
<p>Den Grundsatz der Fairness besonders verletzend, weil höchst intransparent und missverständlich, sind bewusste Weglassungen, auch als "beredtes Schweigen" oder "Leerstellentechnik" bezeichnet. Diese sollten in Zeugnissen nicht verwendet und in der Zeugnisbeurteilung äusserst vorsichtig und im Gesamtzusammenhang interpretiert werden!</p>	
Fehlen des Bedauerns	Man ist im Extremfall froh über den Weggang des Mitarbeiters oder er hinterlässt zumindest keine grosse Lücke. Auch der Kündigungsgrund, die Danksagung und die Zukunftswünsche dürfen im Schlusssatz eines guten Zeugnisses nicht fehlen.
Fehlende Führungsqualifikationen	Werden nur Anzahl Mitarbeiter und Position oder Funktion genannt, steht es um die Führungsqualifikation nicht zum Besten oder man kann nichts an ihr beurteilen, bzw. keine substantziellen Aussagen dazu machen.
Fehlen von Kerntätigkeiten	Dies kann eine unbeabsichtigte Unterlassung sein, aber auch darauf hinweisen, dass man dem Mitarbeiter keine wichtigen verantwortungsvollen Kernaufgaben übertragen konnte.
Unvollständige Verhaltensbeurteilung	Dies kann darauf hindeuten, dass das Verhältnis zu Kollegen in Ordnung war, zu Vorgesetzten aber problematisch. Oder das externe Sozialverhalten - z.B. Kunden gegenüber – war in diesem Punkt schlecht.
Keine Angaben zu Kernkompetenzen	Es ist ein besonderes Warnsignal, wenn zu wichtigen Fähigkeiten Bewertungen fehlen. Beispiel: Sprachstil bei einem Texter oder Verkaufsleistungen bei einem Telemarketer.
Fehlen von wichtigen Beurteilungen	Fehlen Tätigkeiten, Kompetenzen, Leistungsbereiche und -zusammenfassungen, Verhalten und vollständige Schlussformeln ganz, sind dies starke Warnsignale. Doch selbst hier kann es an unqualifizierten Zeugnisverfassern liegen, die vergessen haben, das zu erwähnen.

Zeugniscodierungsbeispiele und ihre Interpretation	
Formulierung	Interpretation
Positive Leistungsaussagen	Mögliche Schlussfolgerungen
"Frau Muster hat ihre Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit ausgeführt".	Eine überdurchschnittlich gute bis sehr gute Mitarbeiterin mit überwiegend sehr guten Leistungen. In einer Note entspricht dies in etwa 6.
"Frau Muster erbrachte jederzeit hervorragende Leistungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht".	Sehr gute Leistungen mit eindeutiger Bestnote 6.
"Herr Muster hat seine Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt".	Ein guter Mitarbeiter, der eine regelmässig gute Leistung erbracht hat. In einer Note ausgedrückt in etwa Note 5.
"Er arbeitete gewissenhaft, pflichtbewusst und umsichtig und erledigte sämtliche Arbeiten sehr gut".	Ebenfalls sehr gute und überdurchschnittliche Leistungen, Note 5.
"Herr Muster erledigte seine Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit".	Zuverlässige Leistungen, die sich aber im Durchschnitt bewegen, in einer Note etwa Note 4,5.
Zur Vorsicht mahnende, eher schlechte Aussagen	Mögliche Schlussfolgerungen
"Herr Muster erledigte die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit".	Knapp genügende Leistungen, entspricht in einer Note ausgedrückt in etwa einer 4.
"Er hat sich mit grossem Eifer an die Aufgabe herangemacht".	Mangelhafte Leistungen.
"Besonders hervorzuheben ist seine Pünktlichkeit".	Grosse Defizite in anderen Bereichen.
"Er bemühte sich stets, den Anforderungen gerecht zu werden".	Ungenügende Leistungen.
"Herr Muster zeigte sich stets willens, seine Aufgaben termingerecht zu beenden".	Mangelhafte Beurteilung, auch deshalb, weil man lediglich die Termintreue würdigt.

Zur Vorsicht mahnende, eher schlechte Aussagen	Mögliche Schlussfolgerungen
"Er war fleissig, ordentlich und erledigte die Aufgaben zu unserer Zufriedenheit".	Lediglich befriedigende Leistungen. Bewertungen mit fleissig, pünktlich, ehrlich sind aber antiquiert.
"Er erledigte die Aufgaben so gut wie möglich und wir waren im Grossen und Ganzen mit der Arbeitsleistung zufrieden".	Eindeutig unbefriedigende Leistungen (so gut wie möglich, im Grossen und Ganzen).
"Herr Muster zeigte für seine Arbeit Verständnis und war mit Interesse bei der Sache. Dabei bemühte er sich immer, allen Anforderungen gerecht zu werden".	Hier handelt es sich um einen in jeder Beziehung schlechten Mitarbeiter mit höchst ungenügender Leistung.
"Sie war eine zuverlässige und gewissenhafte Mitarbeiterin".	Die minimalen charakterlichen Anforderungen wurden erfüllt, doch um Leistung und Einsatz war es nicht besonders gut gestellt.
"Er zeigte sich den Belastungen grösstenteils gewachsen".	Die einerseits zeitlich und andererseits einschränkende Formulierung zeigt, dass der Mitarbeiter nicht belastbar ist.
Arbeitsweise	Mögliche Schlussfolgerungen
"Er erledigte seine Aufgaben stets selbstständig und mit äusserster Sorgfalt und Genauigkeit und konnte dank seiner Flexibilität für viele Aufgaben eingesetzt werden".	Eine sehr gute und überdurchschnittliche Arbeitsweise mit konkreten und spezifischen Angaben und Würdigungen.
Er erledigte seine Arbeiten mit Sorgfalt und Genauigkeit.	Ausreichende Arbeitsweise, genügt nur knapp den Anforderungen.
Verhaltenscodes	Mögliche Schlussfolgerungen
"Im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitern war er stets zuvorkommend, freundlich und korrekt".	Ein menschlich wertvoller und sehr teamfähiger Mitarbeiter.
"Er war stets freundlich und aufmerksam".	Ein angenehmer Mitarbeiter, der sich gut in ein Team integriert.

"Im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitern handelte sie korrekt".	Korrektes Verhalten, jedoch ohne besondere Beliebtheit und Popularität.
"Zu erwähnen ist auch Herrn Musters sehr zurückhaltendes und bescheidenes Auftreten".	Dies sind keine relevanten Verhaltensmerkmale, ein äusserst zurückgezogener Mitarbeiter.
Man äussert sich zum Verhalten nicht.	Dies <i>kann</i> bedeuten, dass es nicht sehr zufriedenstellend war. Ist jedoch vorsichtig zu handhaben, da dies auch vergessen werden kann.
"Er bemühte sich stets um ein gutes Verhältnis zu seinen Vorgesetzten".	Ein unkritischer Mitarbeiter ohne viel Zivilcourage, unterwürfig.
"Gegenüber seinen Mitarbeitenden zeigte er grosses Einfühlungsvermögen".	Suchte übermässigen Kontakt zum anderen Geschlecht.
"Im Kollegenkreis galt Herr Muster als toleranter Mitarbeiter".	Im Umgang mit Vorgesetzten nicht einfach.
"Wann immer Probleme auftauchten, bewies er Kompromissbereitschaft und Konzilianz".	Zu wenig standhaft, wollte es allen immer recht machen.
"Er war tüchtig und verstand es, sich gut zu verkaufen und überall anzukommen".	Eher unangenehmer Mitarbeiter mit hohem Geltungstrieb und Hang zu Prahlerei.
Weiterbildung und Wissen	Mögliche Schlussfolgerungen
"Herr Muster besitzt ein hervorragendes und sehr aktuelles Fachwissen und löst durch seine sehr sichere Anwendung selbst schwierigste Aufgaben".	Das Fachwissen entspricht voll und ganz den gestellten Anforderungen und war in jeder Beziehung überdurchschnittlich gut.
"Er verfügte über das erforderliche Fachwissen und setzte es Erfolg versprechend ein".	Entspricht im Allgemeinen, d.h. eher durchschnittlich und knapp genügend, den Erwartungen.
"Er verfügte über Fachwissen und setzte es ein".	Mangelhaftes und ungenügendes Fachwissen.

Checkliste zur Zeugnis- und Lebenslauf-Beurteilung

Die Beurteilung eines Zeugnisses im systematischen Vergleich mit dem Lebenslauf gestattet eine genauere und aussagekräftigere Analyse in wichtigen Punkten wie den Umständen der Kündigung, Kernkompetenzen und Erfahrungen oder Klärung codierter Formulierungen. Es können Widersprüche entdeckt und geklärt werden.

- ☐ Sind der berufliche Werdegang und die Arbeitsstellen lückenlos aufgezeichnet? (Lebenslauf)
- ☐ Wenn nein: Sind bestimmte Lücken erklärt oder begründet? (Lebenslauf)
- ☐ Welche Weiterbildungsaktivitäten hat der Bewerber vorzuweisen und welche Aus- und Weiterbildungspläne hat er allenfalls für die Zukunft? (Lebenslauf)
- ☐ Welche Übereinstimmungen bestehen in der Branchenwahl, in der Tätigkeitsart, im Aufgabenniveau? Ist ein roter Faden zu erkennen? (Lebenslauf)
- ☐ Sind auch reine Arbeitsbestätigungen (also solche, die über Leistung und Verhalten nichts aussagen) vorhanden, und wenn ja, wie werden diese erklärt? (Lebenslauf)
- ☐ Gehen die Austrittsgründe aus allen Zeugnissen klar hervor oder sind Vorbehalte und Zweifel zu vermuten oder zu erkennen? (Zeugnis)
- ☐ Wie wird die fachliche Qualifikation des Bewerbers über alle Zeugnisse hinweg beurteilt? Ist das Bild einheitlich oder bestehen Widersprüche, und wenn ja, sind diese erklärbar? (Zeugnis)
- ☐ Sind die Aussagen zur Leistungsbeurteilung und jene in der zusammenfassenden Passage in sich stimmig? Ein Zeugnis qualifiziert übrigens nicht nur den Arbeitnehmer, sondern auch den Zeugnisaussteller! Deshalb ist vor zu schnellen und übereilten Schlussfolgerungen Vorsicht geboten! (Zeugnis)
- ☐ Wie fällt die persönliche Beurteilung resp. das Verhalten aus? Wie wird die Leistung – für sich einzeln und gesamthaft betrachtet – beurteilt? (Zeugnis)
- ☐ Welche Austrittsgründe werden genannt und in welchem Zusammenhang stehen sie zueinander? (Zeugnis)
- ☐ Beurteilen Sie ein Zeugnis immer im Gesamtzusammenhang, da codierte Formulierungen missverständlich und z.B. fehlende Aussagen zu Leistungen und Verhalten auch unbeabsichtigt sein können!

Checkliste zur Beurteilung der Zeugnis-Glaubwürdigkeit

Bedenken Sie: Ein Zeugnis qualifiziert stets nicht nur den Arbeitnehmer, sondern auch den *Aussteller des Zeugnisses*. Interpretationen sind mit Vorsicht anzugehen und sollen im Rahmen des Gesamtbildes und mit anderen Zeugnissen vorgenommen werden.

- ☐ Lässt der berufliche Werdegang auf eine erfolgreiche Entwicklung im Unternehmen schliessen?
- ☐ Ist die Stellenbeschreibung – soweit ersichtlich – nach der Bedeutung der Aufgaben geordnet (das Wichtigste zuerst)?
- ☐ Stimmen Aufgaben, Tätigkeiten und Kernkompetenzen von Lebenslauf und Zeugnis in den wichtigsten Punkten überein?
- ☐ Ist die Stellenbeschreibung im Umfang der Tätigkeit angemessen?
- ☐ Werden klare und unmissverständliche Aussagen zur Arbeitsqualität - dem Kernpunkt eines Zeugnisses - gemacht?
- ☐ Sind die Leistungs-, Tätigkeits- und Verhaltensaussagen konkret, detailliert und nachvollziehbar?
- ☐ Ist die Struktur mindestens ansatzweise gegeben, resp. werden alle oder die meisten dieser Elemente erwähnt: Personalien, Stellung im Betrieb, Funktion, Fachwissen, Leistung, Verhalten, Kündigungsgrund/Schlusssatz, Ausstellungsort, -datum und Unterschrift(en)?
- ☐ Lässt die Beendigungsformel mit Sicherheit auf ein einvernehmliches Ausscheiden aus dem Unternehmen schliessen?
- ☐ Wird ein Austrittsgrund genannt? (Das Fehlen eines Austrittsgrundes kann auf eine Entlassung hindeuten.)
- ☐ Ist der Unterzeichnende in seiner Funktion, Position und Kompetenz ausgewiesen?
- ☐ Bestehen keine widersprüchlichen Aussagen oder Beurteilungen?
- ☐ Vermittelt das Zeugnis ein objektives und ausgewogenes Gesamturteil oder enthält es in allen Punkten nur "Bestnoten"?
- ☐ Ist das Zeugnis fehlerfrei und mindestens in grossen Teilen sprachlich korrekt formuliert?
- ☐ Ist die Darstellung sauber und übersichtlich?

Kündigungsinformationen im Arbeitszeugnis

Der Kündigungsgrund ist im Bewerbungsprozess ein wichtiger Faktor. Erste Hinweise liefern Arbeitszeugnisse, entweder mit Angaben zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder codierten Formulierungen.

Das Arbeitszeugnis muss den Tatsachen entsprechen und vollständig sein; entscheidend ist letztlich, wie ein unbeteiligter Dritter das Zeugnis nach Treu und Glauben versteht. In einem Vollzeugnis müssen Angaben zur technischen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ohne Rücksichtnahme auf den Wunsch des Arbeitnehmers dann gemacht werden, wenn sie zur Würdigung des Gesamtbildes des Arbeitnehmers beitragen oder in wesentlichen Punkten die Wahrheitspflicht betroffen ist. Bei der Art der Beendigung des Arbeitsverhältnisses sind in Arbeitszeugnissen die folgenden Aspekte und Möglichkeiten zu beachten:

- Kündigung des Mitarbeiters von sich aus *mit/ohne* Grundnennung
- Kündigung durch den Arbeitgeber *mit/ohne* Grundnennung
- Kündigung wegen eines befristeten Arbeitsverhältnisses
- Betriebsbedingte Kündigung (Insolvenz, Redimensionierung)
- Fristlose Entlassung aus einem schwerwiegenden Grund

Hinweise, wer gekündigt hat

Es gibt Standardformulierungen, die verdeutlichen oder Hinweise darauf geben, ob der Mitarbeiter von sich aus gekündigt hat (*Herr Muster verlässt uns auf eigenen Wunsch*), ob ihm gekündigt wurde (*Herr Muster verlässt uns in gegenseitigem Einvernehmen*), ob das Arbeitsverhältnis befristet war (*Das schon beim Stellenantritt vertraglich befristete Arbeitsverhältnis endet zum <Datum>*), oder ob eine betriebsbedingte Kündigung vorliegt (wirtschaftliche Probleme, Restrukturierungen, Insolvenz usw.) (*Das Arbeitsverhältnis musste zum <Datum> betriebsbedingt wegen Werksschliessung beendet werden*).

Bei einer betriebsbedingten Kündigung ist es empfehlenswert, das Bedauern und die Wertschätzung der Leistungen besonders zum Ausdruck zu bringen, damit keine Missverständnisse aufkommen. Ein Beispiel für eine betriebsbedingte Kündigung mit sehr guter Beurteilung:

Das Arbeitsverhältnis von Herrn Muster wurde betriebsbedingt wegen Filialschliessung als Folge eines Firmenzusammenschlusses mit dem heutigen Tag beendet. Wir bedauern dies sehr, da wir mit Herrn Muster einen ausgezeichneten und hoch qualifizierten Mitarbeiter verlieren. Wir

danken ihm für seine bisherige wertvolle Arbeit und wünschen ihm für die Zukunft weiterhin viel Erfolg und persönlich alles Gute.

Andererseits ist eine Formulierung wie *Das Arbeitsverhältnis endet im gegenseitigen Einvernehmen* höchst problematisch, da eigentlich wahrheitswidrig und damit unzulässig. Sie lässt lediglich vermuten, dass Differenzen bestanden, was einen Zeugnisleser verunsichert und gegen das Gebot der Transparenz verstößt. Liegt ein schwerwiegendes Fehlverhalten vor, darf dies im Zeugnis nur erwähnt werden, wenn die Straftat erwiesen und beweisbar ist, wie bei kriminellem Verhalten, Unterschlagung oder sexuellen Straftaten.

Bei einer Kündigung seitens des Mitarbeiters sollte der Kündigungsgrund genannt werden. Es ist empfehlenswert, die Grundangabe und die Art der Formulierung mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Ein Formulierungsbeispiel: *Herr Muster verlässt uns auf den <Datum>, da er sich nach dem erfolgreichen Diplomabschluss selbstständig machen möchte.* Auf jeden Fall ist es Ausdruck von Transparenz und Fairness, wenn das Ausscheiden auf seinen eigenen Wunsch zum Ausdruck kommt.

Umstände rund um Kündigungen

Hinweise auf die Umstände rund um die Kündigung gibt auch die sogenannte Schlussformel, die als Ganzes betrachtet werden muss. Nebst Kündigungsinformationen sind der Grad des Bedauerns des Ausscheidens des Mitarbeiters, die Danksagung für die geleistete Arbeit und die Wünsche für die private und berufliche Zukunft weitere Indikatoren zu den Umständen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In der (leider noch immer zur Anwendung kommenden) Codierungspraxis ist das Fehlen des Bedauerns über das Ausscheiden des Mitarbeiters im Allgemeinen ein Hinweis, dass (auch) der Arbeitgeber die Beendigung des Arbeitsverhältnisses wünschte. Arbeitnehmende sind berechtigt, den Austrittsgrund im Zeugnis zu verlangen. Ebenso darf oder muss der Arbeitgeber Kündigungsgründe nennen, wenn dies aus Gründen der Relevanz oder des Wahrheitsprinzips notwendig ist.

Transparente Formulierungen beachten

Verschleierte Formulierungen, die zu Missverständnissen führen können und die den Grundsatz der Fairness, des Wohlwollens und der Transparenz demzufolge verletzen, sind unzulässig. Beispiele wie *Wir haben Herrn Muster zum <Datum> gekündigt* oder *Wir trennten uns am <Datum>* lassen den Zeugnisleser im Unklaren, was wirklich geschehen ist und erschweren dem Zeugnisinhaber das Weiterkommen. Der Kündigungsgrund sollte grundsätzlich zur Vermeidung von Missverständnissen möglichst transparent, konkret und klar genannt werden.

Wohlwollen, Wahrheit und Fairness beachten

Bei der Verwendung des Zusatzes "*Herr Muster verlässt uns frei von jeder Verpflichtung*" muss man sich übrigens bewusst sein, dass dann jegliche nachträglichen Forderungen, wie beispielsweise später festgestellte Schäden oder finanzielle Forderungen, hinfällig werden. Bei Kündigungen sollten die Grundsätze des Wohlwollens, der Wahrheit, der Fairness und der Transparenz in besonderer Weise berücksichtigt werden, da Codierungen hier oft und schnell zu folgenschweren Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen, die sich für Zeugnisinhaber besonders nachteilig und erschwerend auswirken können.

Eine unbefristete Kündigung muss übrigens erwähnt werden, da hier stets ein schwerwiegender Grund vorliegt, über den ein künftiger Arbeitgeber informiert sein muss. Nicht immer wird dies explizit gesagt, wobei sofortige Kündigungen, besonders, wenn sie nicht auf ein Monatsende fallen, den Sachverhalt dann jeweils klarstellen.

Das Arbeitszeugnis als Teil der Bewerbungsunterlagen

Zweifellos ist das Arbeitszeugnis ein wichtiges und aussagekräftiges Element bei einem Screening von Bewerbungsunterlagen. Es darf aber, was auch für die anderen Unterlagen gilt, immer nur im Gesamtzusammenhang gewertet und beurteilt werden und nie für sich allein. Wichtig ist vor allem, auf Lücken und Widersprüche und die Übereinstimmung der Zeitabfolgen zu achten. Bei der Beurteilung aller Unterlagen sind folgende Prioritäten, auch in der Reihenfolge, zu setzen:

Lebenslauf

Einen ersten wichtigen Eindruck und Gesamtblick gibt oft die erste Seite des Lebenslaufs: Letzte Stellen, Keyfaktoren zur Position und Übereinstimmungen mit dem Anforderungsprofil.

Motivationsschreiben

Wie stark und glaubwürdig kommt das Interesse an der Stelle zum Ausdruck, wie ist es sprachlich abgefasst und wie sehr ist es, vor allem hinsichtlich der Motivation zur Bewerbung, auf die Stellenanzeige und das Anforderungsprofil ausgerichtet.

Arbeitszeugnisse

Diese bilden eine wichtige Ergänzung des Gesamteindrucks und substantielle Beurteilung der Bewerbung als Ganzes. Leistungsbewertungen, Übereinstimmungen mit anderen Bewerbungsunterlagen (insbesondere dem Lebenslauf) und Weiterentwicklung des Kandidaten aufgrund der letzten drei Zeugnisse sind unter anderem wichtig.

FORMULARE UND ADMINISTRATION

Formular zum Entwurf eines Zeugnisses	
Name, Vorname	
Geburtsdatum	
Heimatort	
Abteilung/Funktion	
Eintritt/Austritt	
Kündigung auf den	
Art des Zeugnisses	
Aufgaben, Tätigkeitsbeschreibung	
Fachwissen, Fähigkeiten und Leistungen	
Arbeitsweise, Beurteilung von Qualifikation und Leistung	
Verhalten	
Zusammenfassende Leistungsbeurteilung	
Kündigungsgrund, Besonderes	
Abschlusssatz mit Bedauern, Dank und Zukunftswünschen	

Formular als Vorlage zur Zeugniserstellung		
Name, Vorname:		
Abteilung:		
Datum:		
Abteilung/Funktion:		
Eintrittsdatum:		Austrittsdatum:
Austrittsgrund:		
Zeugnisart		
Der/die Mitarbeiter/in wünscht:		
<input type="checkbox"/> Zeugnis	<input type="checkbox"/> Probezeitzeugnis	
<input type="checkbox"/> Arbeitsbestätigung	<input type="checkbox"/> Zwischenzeugnis	
Umschreibung und Beurteilung der Fähigkeiten und Leistungen		
Spezifische Fachkenntnisse		
<input type="radio"/> ungenügend	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> sehr gut
<input type="radio"/> knapp genügend	<input type="radio"/> überdurchschnittlich	<input type="radio"/> umfassend
<input type="radio"/> genügend	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> hervorragend
Auffassungsvermögen		
<input type="radio"/> schwerfällig	<input type="radio"/> schnell	<input type="radio"/> sehr schnell
<input type="radio"/> langsam	<input type="radio"/> vollständig	<input type="radio"/> immer vollständig
Urteilsvermögen		
<input type="radio"/> schlecht	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> sehr gut
<input type="radio"/> mässig	<input type="radio"/> gut entwickelt	<input type="radio"/> brillant
<input type="radio"/> souverän		
Analytische und kombinatorische Fähigkeiten		
<input type="radio"/> ungenügend	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> sehr gut
<input type="radio"/> ausreichend	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> hoch entwickelt
Vorstellungs- und Abstraktionsvermögen		
<input type="radio"/> nicht entwickelt	<input type="radio"/> vorhanden	<input type="radio"/> überdurchschnittlich
<input type="radio"/> wenig entwickelt	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> hervorragend

Formensinn, ästhetisches Empfinden		
<input type="radio"/> kaum vorhanden	<input type="radio"/> guter Geschmack	
<input type="radio"/> eigenwilliger Geschmack	<input type="radio"/> gut entwickelt	
<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> ausserordentlich	
Handwerkliches Geschick		
<input type="radio"/> ungenügend	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> überdurchschnittlich
<input type="radio"/> vorhanden	<input type="radio"/> entwickelt	<input type="radio"/> herausragend
Körperliche Konstitution		
<input type="radio"/> kränklich	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> stark
<input type="radio"/> schwach	<input type="radio"/> gut	<input type="radio"/> sehr kräftig
Belastbarkeit		
<input type="radio"/> kaum belastbar	<input type="radio"/> wenig empfindlich	
<input type="radio"/> empfindlich	<input type="radio"/> stark belastbar	
<input type="radio"/> belastbar	<input type="radio"/> emotional belastbar	
Selbständigkeit		
<input type="radio"/> unselbstständig	<input type="radio"/> ziemlich selbstständig	<input type="radio"/> selbstständig
Zuverlässigkeit		
<input type="radio"/> nachlässig	<input type="radio"/> unzuverlässig	<input type="radio"/> absolut zuverlässig
<input type="radio"/> pflichtbewusst	<input type="radio"/> meist zuverlässig	<input type="radio"/> sehr zuverlässig
Einstellung zur Arbeit		
<input type="radio"/> bedächtig	<input type="radio"/> bequem	<input type="radio"/> engagiert
<input type="radio"/> lustlos	<input type="radio"/> pflichtgemäss	<input type="radio"/> über Pflichtenheft
<input type="radio"/> desinteressiert	<input type="radio"/> interessiert	<input type="radio"/> sehr interessiert
<input type="radio"/> unbeteiligt	<input type="radio"/> einsatzfreudig	<input type="radio"/> sehr positiv
Quantitative Leistung		
<input type="radio"/> unzureichend	<input type="radio"/> befriedigend	<input type="radio"/> gut
<input type="radio"/> knapp ausreichend	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> hervorragend
Qualitative Leistung		
<input type="radio"/> unzureichend	<input type="radio"/> befriedigend	<input type="radio"/> sehr gut
<input type="radio"/> knapp ausreichend	<input type="radio"/> durchschnittlich	<input type="radio"/> hervorragend

Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten		
<input type="radio"/> abweisend	<input type="radio"/> korrekt	<input type="radio"/> zuvorkommend
<input type="radio"/> unhöflich	<input type="radio"/> freundlich	<input type="radio"/> hilfsbereit, herzlich
Verhalten gegenüber Mitarbeitenden		
<input type="radio"/> streitsüchtig	<input type="radio"/> verträglich	<input type="radio"/> aufrichtig
<input type="radio"/> störend	<input type="radio"/> zurückhaltend	<input type="radio"/> freundlich
<input type="radio"/> abweisend	<input type="radio"/> misstrauisch	<input type="radio"/> hilfsbereit
Verhalten gegenüber Vorgesetzten		
<input type="radio"/> renitent	<input type="radio"/> abwartend	<input type="radio"/> vorbildlich
<input type="radio"/> widerspenstig	<input type="radio"/> höflich	<input type="radio"/> zuvorkommend
<input type="radio"/> anmassend	<input type="radio"/> aufrichtig	<input type="radio"/> herzlich
<input type="radio"/> anbiedernd	<input type="radio"/> loyal	<input type="radio"/> couragiert
Führungseigenschaften		
<input type="radio"/> Natürliche Autorität	<input type="radio"/> Charisma	
<input type="radio"/> Motivationsfähigkeit	<input type="radio"/> Durchsetzungsvermögen	
<input type="radio"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/> Teamfähigkeit	
<input type="radio"/> Didaktisches Geschick	<input type="radio"/> Delegationsfähigkeit	
<input type="radio"/> Strategisches Denken	<input type="radio"/> Entscheidungsstärke	
Ergänzungen, Gewichtungen und Präzisierungen:		
Austrittsgrund:		
Könnte/möchte der austretende Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt wieder im Betrieb beschäftigt werden?		
Temporär:		Teilzeit:
Mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin besprochen am:		
Datum:		Unterschrift:

Formular für den Einbezug des Mitarbeiters

Das Verfassen objektiver und fairer Zeugnisse ist nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern auch ein Ziel unseres partnerschaftlich und mitarbeiterorientiert geführten Unternehmens.

Wir bitten Sie deshalb, die folgenden Fragen **aus Ihrer Sicht objektiv**, tatsachenorientiert und möglichst genau zu beantworten. In Übereinstimmung mit der Beurteilung Ihres direkten Vorgesetzten und uns als Personalabteilung fließen diese Informationen dann in Ihr Zeugnis ein.

Name, Vorname:		
Abteilung:		
Datum:		
Abteilung/Funktion:		
Austritt am:		
Austrittsgrund:		
Mit Vorgesetztem besprochen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

1. Tätigkeiten und Leistungen

Gliedern Sie diese bitte in drei Haupttätigkeiten. Die Haupttätigkeiten müssen der zeitlichen Beanspruchung und Bedeutung der Stelle gerecht und mit Ihrem Vorgesetzten zuerst besprochen werden. Benoten Sie dann in einer Selbstbeurteilung die Leistungsqualität dieser Tätigkeit.

Stichwort 1. Haupttätigkeit

Begründung, weshalb Sie diese Tätigkeit gut erfüllen:

Meine Noten-Beurteilung:

Stichwort 2. Haupttätigkeit

Begründung, weshalb Sie diese Tätigkeit gut erfüllen:

Meine Noten-Beurteilung:

Stichwort 3. Haupttätigkeit

Begründung, weshalb Sie diese Tätigkeit gut erfüllen:

Meine Noten-Beurteilung:

Kreuzen Sie Ihre drei grössten Stärken an und nennen Sie uns ein konkretes oder aus Ihrer Sicht sehr typisches Beispiel oder eine konkrete Begründung:

<input type="radio"/> leistungsfähig	<input type="radio"/> selbstständig	<input type="radio"/> gewissenhaft
<input type="radio"/> fachgerecht	<input type="radio"/> zuverlässig	<input type="radio"/> exakt
<input type="radio"/> unternehmerisch	<input type="radio"/> belastbar	<input type="radio"/> speditiv
<input type="radio"/> vielseitig	<input type="radio"/> konzentriert	<input type="radio"/> einsatzfreudig
<input type="radio"/> einsatzfreudig	<input type="radio"/> ganzheitlich	<input type="radio"/> interessiert
<input type="radio"/> initiativ	<input type="radio"/> detailgetreu	<input type="radio"/> umsetzungsstark
<input type="radio"/> sorgfältig	<input type="radio"/> zielstrebig	<input type="radio"/> zielorientiert
<input type="radio"/> termingerecht	<input type="radio"/> engagiert	<input type="radio"/> qualitätsbewusst

Beispiel/Begründung:

3. Verhalten und Sozialkompetenz

Geben Sie hier zwei Beispiele zu Ihrem Verhalten gegenüber Vorgesetzten und dem Team an, die wir im Zeugnis erwähnen und beurteilen sollen und die Sie charakterisieren.

Beispiel 1**Beispiel 2**

Kreuzen Sie Ihre drei grössten Stärken an:

<input type="radio"/> loyal	<input type="radio"/> initiativ	<input type="radio"/> interessiert
<input type="radio"/> solidarisch	<input type="radio"/> kooperativ	<input type="radio"/> hilfsbereit
<input type="radio"/> vertrauenswürdig	<input type="radio"/> ausgeglichen	<input type="radio"/> teamfähig
<input type="radio"/> verantwortungsbewusst	<input type="radio"/> begeisterungsfähig	<input type="radio"/> lernfreudig
<input type="radio"/> entgegenkommend	<input type="radio"/> kollegial	<input type="radio"/> kooperativ
<input type="radio"/> überzeugend	<input type="radio"/> sympathisch	<input type="radio"/> zupackend
<input type="radio"/> herzlich	<input type="radio"/> gewandt	<input type="radio"/> engagiert

Ihre eigenen charakteristischen Stichworte zu Ihrer Person:

Sonstige Kommentare und Bemerkungen

Abläufe und Zuständigkeiten der Zeugniserstellung			
Art des Zeugnisses:			
Name, Vorname des Bestellers:			
Zeugnisgrund:			
Schritt/Aufgabe	Zuständig	Termin	Erledigt
Auftrag an Personalabteilung			
Gespräch Personalabteilung/Linie			
Gespräch mit MA, Linie, HR-Abteilung			
Ausfüllen Formular Stichwortbewertung			
Entwurf an Linie			
Entwurf korrigiert an Personalabteilung			
Sichtung/Wünsche Mitarbeiter			
Schlussfassung an Linie			
Zeugnis unterzeichnet an HR-Abteilung			
Übergabe an Mitarbeiter			
Klärung Zeugnis und Referenzen			
Aktennotiz Zeugnisgespräch			
Ablage Personaldossier			
Bemerkungen			

Formular für einen Zeugnisantrag	
Name/Vorname:	
Eintritt:	
Position:	Vorgesetzter:
Abteilung:	Wenn Austritt, per:
Stellenbeschreibung:	
Antrag für ein Zeugnis	
Sie sind nicht verpflichtet, einen Grund zu nennen. Es hilft uns aber, Ihr Zeugnis stärker auf Ihre individuelle Situation und Bedürfnisse auszurichten.	
Ich wünsche folgendes Zeugnis:	
<input type="checkbox"/> Zwischenzeugnis	Grund:
<input type="checkbox"/> Arbeitsbestätigung	Grund:
<input type="checkbox"/> Probezeitzeugnis	Grund:
<input type="checkbox"/> Lehrlingszeugnis	Grund:
<input type="checkbox"/> anderes Zeugnis	Grund:
Ich wünsche das Zeugnis per:	
Mein Vorgesetzter ist informiert über:	
Bemerkungen, Wünsche Kommentare	
Datum:	Unterschrift:

Formular für einen Änderungsantrag	
Dieses Formular kann von Linienvorgesetzten gegenüber der Personalabteilung oder von Mitarbeitenden genutzt werden, um bei Zeugnissen systematisch und klar Änderungswünsche oder Beanstandungen anzubringen.	
Name/Vorname:	
Eintritt:	Position:
Abteilung:	Vorgesetzter:
Leistung	
<input type="checkbox"/> Die Aufgaben sind zu wenig ausführlich und klar	
<input type="checkbox"/> Die Leistungen bitte konkreter und individueller nennen	
<input type="checkbox"/> Meine Qualifikationen klarer und konkreter formulieren	
<input type="checkbox"/> Konkrete Leistungsbeispiele aufführen	
<input type="checkbox"/> Leistungen bitte ergänzen mit:	
<input type="checkbox"/> Mein individueller Änderungswunsch:	
Verhalten	
<input type="checkbox"/> Verhalten mit Kunden bitte klarer umschreiben	
<input type="checkbox"/> Verhalten mit Vorgesetzten bitte klarer umschreiben	
<input type="checkbox"/> Verhalten mit Kollegen bitte klarer umschreiben	
<input type="checkbox"/> Verhalten weniger floskelhaft umschreiben	
<input type="checkbox"/> Meine Vorschläge zum Verhalten:	
Allgemeines	
<input type="checkbox"/> Personaldaten sind unvollständig bzw. nicht korrekt	
<input type="checkbox"/> Bezeichnung Tätigkeit/Funktion verbessern in:	
<input type="checkbox"/> Gekennzeichnete Formulierungen sind missverständlich	
<input type="checkbox"/> Zeugnis bitte stärker auf Berufsziel ausrichten:	
<input type="checkbox"/> Ihr Punkt	
Weitere Anmerkungen, Änderungswünsche bzw. Begründungen:	

Formular für Zeugnis-Kurzcheck			
Kurz-Check zur schnellen Qualitätsprüfung und Beurteilung der Professionalität eines Arbeitszeugnisses.	sehr gut	genügend	mangelhaft
Aufbau			
Vollständigkeit			
Sprache			
Aussagekraft			
Leistungs-Aussagen			
Verhaltens-Aussagen			
Funktion/Position			
Tätigkeiten			
Unterschrift			
Darstellung			
Funktion Unterzeichner			
Übereinstimmung mit Lebenslauf			
Übereinstimmung mit Referenzen			
Rechtskonformität			

Muster einer Antwort auf eine unberechtigte Zeugnisreklamation

Sehr geehrte Frau Muster

Mit Ihrem Schreiben/Telefonanruf vom <Datum> haben Sie das von uns am <Datum> ausgestellte Zeugnis beanstandet mit dem Hinweis, dass die Leistungs- und Tätigkeitsangaben zu wenig detailliert und mit zu vielen Einschränkungen aufgeführt seien. Dies benachteilige Sie und erschwere das Finden einer Ihren Erwartungen entsprechenden Stelle.

Wir haben Ihre Kritik in der Personalabteilung und mit Ihrem Vorgesetzten sorgfältig geprüft und sind zum Schluss gekommen, dass Ihre Kritik und Beanstandungen ungerechtfertigt sind.

Einerseits entspricht das Zeugnis in allen Punkten den gesetzlichen Anforderungen, wonach ein Arbeitszeugnis wahr sein muss und die objektiv feststellbaren Angaben den Tatsachen entsprechen sollen. Andererseits ermöglicht es Ihnen das berufliche Fortkommen und ist zudem auch vollständig und klar verfasst. Interpretieren Sie die einzelnen Abschnitte nicht für sich allein und seien Sie sich bewusst, dass ein Zeugnis immer im Gesamtzusammenhang beurteilt wird. Des Weiteren sind "Spitzenleistungs-Beschreibungen" selten anzutreffen und entsprechen wohl auch ebenso selten der Realität.

In diesem Zusammenhang versichern wir Ihnen, dass mündliche Referenzen selbstverständlich dem alles in allem guten Zeugnis entsprechen werden. Wir werden Ihnen von uns aus sicher nicht unnötig "Steine in den Weg" legen.

Für Ihre Stellensuche wünschen wir Ihnen viel Erfolg und - was es eben immer auch braucht - das notwendige Quäntchen Glück.

Freundliche Grüße

TEXTBAUSTEINE UND FORMULIERUNGSHILFEN

Das Formulieren von Arbeitszeugnissen mit Textbausteinen

Eines der grössten Probleme ist in der Praxis das Formulieren von Zeugnissen. Deshalb schenken wir diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit. Sie können die zahlreichen Formulierungshilfen mit wenigen Anpassungen entweder direkt übernehmen oder sich von der Art der Aussage inspirieren lassen.

Die Textbausteine und Formulierungshilfen werden von verschiedenen Aspekten her beleuchtet:

- Leistung
- Verhalten
- Berufe
- Branchen
- Problemsituationen
- Tätigkeiten
- Fertigkeiten
- Hierarchie
- Leistungsarten

Textbausteine sind komfortable Hilfsmittel zur Erstellung, Verbesserung und Vervollständigung von Arbeitszeugnissen, da sie sehr strukturiert und gezielt eingesetzt werden können. Es ist aber auch Vorsicht geboten, solche Bausteine unverändert zu übernehmen. Achten Sie vor deren Einsatz darauf, dass keine Widersprüche zu anderen Aussagen bestehen bzw. entstehen, dass Stil und Wortwahl zum Zeugnis als Ganzes passen und damit harmonisieren und auch sprachliche Details (Geschlecht, Zeitform, Führungsspanne usw.) korrekt angepasst werden.

So werden Textbausteine persönlicher und individueller

Textbausteine haben den Nachteil, dass sie je nach Häufigkeit und Passung des Einsatzes unpersönlich wirken können und als Standardformulierungen erkennbar sind. Sie werden aber sofort persönlicher und individueller, wenn man den Mitarbeiternamen, eine passende Tätigkeit oder die Berufsbezeichnung hinzufügt, ein kurzes individuelles Beispiel nennt (ein besonderer Erfolg oder Leistungsbeispiel) oder ein sehr individuelles Adjektiv hinzunimmt, welches gut in den Kontext anderer Aussagen, beispielsweise den Tätigkeiten, passt. Auch ein Bezug zur Position oder Funktion ist eine allenfalls geeignete Methode.

Textbausteine zur Einleitung

- Herr/Frau (Vorname, Name), geboren am ..., von ... (Heimatort), war vom ... bis ... in unserer Firma als ... (Berufsbezeichnung) in der/im ... (Abteilung oder Bereich) tätig.
- Herr/Frau (Vorname, Name), geboren am ..., wurde am ... als ... eingestellt und ab ... als ... (Berufsbezeichnung) (bei Beförderung, z. B. in Führungsposition) beschäftigt.
- Herr/Frau (Vorname, Name), war vom ... bis zum ... bei uns im Rahmen eines befristeten Arbeitsverhältnisses in verschiedenen Funktionen tätig. In ihrer letzten Position war er/sie als ... beschäftigt.
- Herr/Frau (Vorname, Name), geboren am ... von ..., trat am ... als ... (Berufsbezeichnung) in unser Unternehmen ein. Herr/Frau wurde zunächst als ... und ab ... als ... eingesetzt. Sein/Ihr Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben: ...
- Herr/Frau (Vorname, Name), geboren am ... in Musterort, war vom ... bis ... als (Berufsbezeichnung) im Geschäftsbereich (Bezeichnung des Geschäftsbereiches) in unserem Unternehmen tätig.

Textbausteine zur Tätigkeitsbeschreibung

- Herr/Frau Muster war in unserem Unternehmen im Bereich ... mit unterschiedlichen Aufgaben betraut. Dazu zählten: <Aufzählung nach Wichtigkeit>.
- Nach erfolgreicher Einarbeitung übernahm Herr Muster das Verkaufsgebiet ..., das er umsatzverantwortlich bearbeitete. Sein Aufgabengebiet umfasste Ausserdem wirkte er bei den Projekten ... mit.
- Der Wirkungs- und Verantwortungsbereich von Herrn/Frau Muster umfasste im Wesentlichen die selbstständige Erledigung folgender Schwerpunktaufgaben:
- Die Kernaufgaben von Herrn Muster umfassten in seinem Aufgabengebiet als <Funktion> die folgenden Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche:

Textbausteine zu Beförderungen

- Aufgrund ihrer überdurchschnittlichen fachlichen Qualifikation und ihrer hervorragenden Leistungen sowie ihrer persönlichen

Voraussetzungen haben wir Frau Muster seitdem ... mit der Führung des Bereiches ... betraut.

- Wegen seiner hervorragenden Leistungen in Führungs- und Fachaufgaben, seinem Engagement, seinen Projekterfolgen und seinem partnerschaftlichen und teamorientierten Führungsstil haben wir Herrn Muster am ... zum ... befördert.
- Aufgrund ihrer sehr überzeugenden Leistungen betrauten wir sie schon ein Jahr nach Ihrem Eintritt in unsere Firma mit der Führungsposition der... . Auch hier überzeugte sie uns durch erstklassige Leistungen und ihre überdurchschnittliche fachliche Qualifikation, worauf wir ihr am ... die Gesamtprokura übertrugen.
- Bis <Datum> war Frau Rast in unserer europäischen Zentrale in Glattbrugg als Lageristin beschäftigt. Dank ausgezeichneten Leistungen konnten wir Frau Rast zur Sachbearbeiterin Verkaufsinendienst befördern.
- Herr Muster war zunächst in der Abteilung ... als ... tätig. Zu seinen Aufgaben gehörten ... (Aufzählung). Ab dem ... wurde Herr Muster dank seiner guten Leistungen in der Abteilung ... als ... eingesetzt. Dort bearbeitete Herr Muster folgende Aufgaben selbstständig: ... (Auflistung).

Textbausteine zu Leistungen und Erfolg

Arbeitsbereitschaft – sehr gut

- Herr/Frau Muster war stets sehr initiativ, aussergewöhnlich handlungsorientiert und erbrachte eine in jeder Hinsicht ausgezeichnete Arbeitsleistung. Er/Sie hat sich mit grossem Engagement und Erfolg in das neue Arbeitsgebiet eingearbeitet.
- Schon nach kurzer Einarbeitungszeit ergriff Herr Muster selbstständig die Initiative und führte erforderliche Massnahmen entschlossen und mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein durch. Er erbrachte jederzeit eine weit über dem Durchschnitt liegende Leistung und verfügte über eine vorbildliche Pflichtauffassung. Herr Muster ist zudem ein stark belastbarer und sehr ausdauernder Mitarbeiter.
- Frau Rast war sehr motiviert und hat diese Aufgaben selbstständig und mit Initiative und Erfolg erfüllt. Sie wurde von unseren Kunden sowie von ihren Arbeitskollegen und -innen dank ihres Einsatzes und

ihres freundlichen Wesens sehr geschätzt. Frau Rast genießt unser Vertrauen dank ihres hohen analytischen Könnens und ihres ausgeprägten beruflichen Engagements. Auf ihre exakte, gewissenhafte und termingerechte Arbeitsweise konnten wir uns jederzeit verlassen.

- Herr Muster war jederzeit ein engagiert arbeitender und selbstständiger Mitarbeiter, der einen bedeutenden Beitrag zum Aufbau der Abteilung ... geleistet hat. Er zeigte stets eine herausragende Einsatzbereitschaft, wobei sich sein Enthusiasmus und seine optimistische Haltung auch in schwierigen Arbeitssituationen auf das Team sehr motivierend auswirkten.

Arbeitsbereitschaft – gut

Herr Muster verfügte über viel Sinn für Genauigkeit und Qualität und zeichnete sich durch eine vorbildliche Pflichtauffassung aus. Er war immer ein belastbarer und ausdauernder Mitarbeiter, der auch in hektischen und problematischen Situationen einen kühlen Kopf bewahrte. Er hatte stets gute Ideen, die er auch konsequent umzusetzen verstand, und gab wertvolle und weiterführende Anregungen, die zu wesentlichen Optimierungen und Effizienzsteigerungen führten.

- Herr Muster zeigte stets eine hohe Einsatzbereitschaft, wobei seine optimistische Haltung und seine konstruktive Art, an Probleme heranzugehen, auch in schwierigen Arbeitssituationen sehr motivierend wirkten.
- Herr Muster war ein motivierter Mitarbeiter, der die ihm gesetzten Ziele beharrlich und mit Qualitätsbewusstsein verfolgte und seine Aufgaben weitgehend selbstständig erfüllte.
- Frau Möllemann ist eine zuverlässige, vertrauenswürdige und belastbare Persönlichkeit. Sie arbeitet selbstständig, verfügt über ein stilicheseres Deutsch und beherrscht die in unserem Unternehmen eingesetzten Softwareprogramme überdurchschnittlich gut. Frau Muster zeigte immer Eigeninitiative und überzeugte durch ihre grosse Leistungsbereitschaft. Sie führte alle Aufgaben mit grosser Umsicht, hervorragendem Wissen und hohem Engagement aus.

Arbeitsbereitschaft – befriedigend

- Frau Ledermann war eine engagierte Mitarbeiterin, welche ihre Ziele konsequent realisierte. Sie führte ihre Arbeiten pflicht- und qualitätsbewusst aus.

- Herr Schmidt verfügte über eine hervorragende Arbeitsmoral und hat mit aner kennenswer tem Einsatzwillen zu unserem Erfolg beigetragen.
- Herr Müller ist fähig und aufgrund seiner Flexibilität bereit, auch andere, ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen zu übernehmen.
- Er hat mit besonderem Einsatz zu unserem Erfolg beigetragen, war jederzeit fleissig und unterbreitete oft Verbesserungsvorschläge.

Arbeitsbereitschaft – ausreichend

- Frau Müller war ausreichend motiviert und erreichte die Ziele.
- Er zeigte in genügendem Ausmass Fleiss und Eifer.
- Er hat durch seinen Einsatz einiges zu unserem Erfolg beigetragen.
- Herr Muster bewältigte die entscheidenden Arbeiten zuverlässig und die Arbeitsergebnisse entsprachen im Grossen und Ganzen unseren Qualitätsvorstellungen.
- Auf Aufforderung war Herr Muster wiederholt bereit, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, die er im Grossen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erfüllte.

Arbeitsbereitschaft – ungenügend

- Frau Mettler war im Allgemeinen an ihrer Arbeit interessiert und bemüht, die Ziele zu erreichen.
- Die Arbeitsmoral von Herrn Kellerhans entsprach in den meisten Fällen unseren Erwartungen.
- Sein Wille, zu unserem Erfolg beizutragen, war jederzeit spürbar. So war er stets willens, den Interessen und Zielsetzungen des Unternehmens Rechnung zu tragen.
- Sie zeigte bei Anleitung und unter Obhut einigen Fleiss und Eifer.
- Die Motivation und das Engagement von Herrn Leister waren insgesamt zufriedenstellend.

Arbeitsbefähigung/Arbeitsweise/Arbeitserfolg – sehr gut

- Er verfügt über eine schnelle Auffassungsgabe, weiss sich schnell in eine Problemsituation einzudenken und kommt zu sicheren und schnellen Problemlösungen, die er dann auch umzusetzen vermag.

Auch stärkstem Arbeitsanfall war er jederzeit voll gewachsen. Herr Muster besitzt ein sehr gutes, jederzeit praktisch verwertbares Fachwissen und verfügt über hervorragende Sprachkenntnisse in Französisch und Englisch. Herr Muster zeichnete sich stets durch einen sehr konzentrierten und qualitätsbewussten Arbeitsstil aus. Durch die aktive Teilnahme an internen Weiterbildungsveranstaltungen erweiterte und vertiefte er laufend sein Wissen, was sich sehr positiv auf seine Arbeitsergebnisse auswirkte.

- Herr Muster verfügt über eine sehr grosse Berufserfahrung und ausgezeichnete Fachkenntnisse. Wir schätzten insbesondere seine Flexibilität und Belastbarkeit und seine teamorientierte und kreative Arbeitsweise. Er nahm Projekte immer zielorientiert und unter Einbezug aller Mitarbeitenden in Angriff und setzte sie konsequent um. Herr Muster arbeitete mit überdurchschnittlichem Einsatz, war sehr belastbar und auch sehr starkem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen. Seine Arbeitsergebnisse waren – auch bei wechselnden Anforderungen und in sehr schwierigen Fällen – stets von sehr guter Qualität. Arbeitsmenge und -tempo lagen jederzeit sehr weit über unseren Erwartungen/Anforderungen.
- Frau Müller setzte ihre sehr guten Fachkenntnisse erfolgreich in der Berufsausbildung unserer Auszubildenden ein, bei denen sie sehr beliebt war. Sie erledigte ihre Aufgaben stets zu unserer grossen Zufriedenheit. Präzise Arbeitsweise und absolute Zuverlässigkeit in Verbindung mit ausgeprägtem Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein zeichneten ihre in jeder Beziehung hervorragenden Leistungen und Arbeitsergebnisse aus.
- Sie ist sehr belastbar und beherrscht ihr Aufgabengebiet sehr gut. Besonders hervorzuheben ist ihre Urteilsfähigkeit, die es ihr ermöglicht, auch in schwierigen Situationen zu einem eigenständigen und ausgewogenen Urteil zu gelangen. Neue Arbeitssituationen bewältigt sie jederzeit sehr gut und sicher. Sie verfügt über ein hervorragendes Fachwissen auf hohem Niveau - auch in angrenzenden Bereichen und Themen. An den Weiterbildungsangeboten des Unternehmens hat sie oft und mit grossem Interesse teilgenommen.
- Frau Weimann bewältigte die von uns gesteckten Ziele und gestellten Aufgaben durch ihr exzellentes Fachwissen und ihre langjährige Berufserfahrung und löste auch schwierige Probleme souverän.
- Herr Muster verfügt über eine sehr breite und beachtliche Berufs- und Leistungserfahrung. Die Unternehmensleitung konnte sich stets

auf seine fundierten fachlichen Urteile und durchdachten Empfehlungen verlassen. Herr Muster zeichnete sich bei der Erledigung aller Aufgaben durch Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit und ein hohes Qualitätsbewusstsein aus. Auch in schwierigen und turbulenten Situationen war auf ihn jederzeit Verlass.

- Herr Muster verfügt über umfassende und fundierte Fachkenntnisse, die er bei schwierigen Aufgaben mit viel Sachverstand einsetzte und somit erhebliche wirtschaftliche Erfolge für unser Unternehmen bewirkte. Er ist ein äusserst engagierter, zuverlässiger und aktiver Mitarbeiter, der sich durch Kreativität und Durchsetzungsvermögen auszeichnet. Herr Musters Arbeitsweise ist durch Zielorientierung, Systematik, Umsetzungsstärke sowie ein ausgezeichnetes Verantwortungs- und Kostenbewusstsein geprägt.
- Wir haben Herrn Muster aufgrund seiner bisherigen Erfolge mit schwierigen Projekten betrauen können. Er erarbeitete innerhalb kürzester Zeit sehr gute Lösungsvorschläge, die sich dann in der Praxis auch hervorragend bewährten. Herr Muster hat stets unser absolutes Vertrauen genossen und hatte daher Zugang zu allen geschäftspolitischen Daten unseres Unternehmens.
- Herr Muster erreichte trotz schwieriger Wirtschaftslage eine sehr hohe Umsatz- und Gewinnsteigerung. Damit gehörte er zu unseren besten Verkäufern. Herr Muster erledigte vertrauliche geschäftliche Sonderaufgaben selbstständig und zügig stets zu unserer uneingeschränkten Zufriedenheit.
- Herr Muster hat die mit seiner Position verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten in hohem Masse zu unserer Zufriedenheit kreativ und verantwortungsbewusst genutzt. Immer wieder verstand er es, in seinem Arbeitsgebiet wichtige Impulse zu geben und neue Wege zu beschreiten. Auf diese Weise erzielte er erhebliche wirtschaftliche Erfolge für unser Unternehmen.
- Herr Konrad zeigte jederzeit überdurchschnittliche Leistungen mit zahlreichen erfolgreich umgesetzten Verbesserungsvorschlägen. Seine Einsatzbereitschaft war vorbildlich und er führte die Aufgaben genau, zuverlässig und termingerecht aus. Herr Konrad hat sich beruflich stets mit Eigeninitiative weitergebildet und übertraf die fachlichen Anforderungen bei weitem. Er verstand es jeweils besonders gut, neue Kenntnisse in den praktischen Aufgabenstellungen und Projekten unseres Unternehmens umzusetzen.

Arbeitsbefähigung/Arbeitsweise/Arbeitserfolg – gut

- Herr Muster verfügt über ausgezeichnete Fachkenntnisse auf aktuellem Stand und ist in der Lage, diese auch bei schwierigen und anspruchsvollen Aufgaben sicher einzusetzen. Herr Muster agierte in neuen geschäftlichen Arbeits- und in Belastungssituationen sicher, flexibel und angemessen.
- Herr Muster besitzt ein umfassendes, detailliertes und aktuelles Fachwissen im Bereich ... und wendet die vorhandenen Methoden/Instrumente und Techniken jederzeit wirksam in seiner Berufspraxis an. Er erledigte seine Aufgaben stets selbstständig, mit äußerster Sorgfalt und grösster Genauigkeit. Aufgrund der soliden Fachkenntnisse erzielte Herr Muster überdurchschnittliche Erfolge.
- Sie überzeugte durch ihr breit gefächertes und praxisorientiertes Fachwissen, welches sie Mitarbeitenden auf verständliche Weise weitergab und in zahlreichen Projekten einsetzte. Frau Muster bewies ein gutes analytisch-konzeptionelles und zugleich pragmatisches Denk- und Urteilsvermögen. Sie war eine ausdauernde und belastbare Mitarbeiterin, die auch unter schwierigen Arbeitsbedingungen alle Aufgaben stets zu unserer ganzen Zufriedenheit bewältigte.
- Mit ihrer gut organisierten Arbeitstechnik und ihrer zupackenden Art entlastete sie ihren Vorgesetzten in vielen Bereichen. Die Qualität und Quantität ihrer Leistungen überzeugten uns in jeder Beziehung. Frau Weimann erreichte die von uns gesteckten Ziele und die ihr gestellten Aufgaben durch ihr exzellentes Fachwissen und ihre langjährige Berufserfahrung und löste auch schwierige Probleme souverän.
- Wir lernten Herrn Muster als einen engagierten, aufgeschlossenen Mitarbeiter kennen, der seine Leistungen mit vollem Einsatz erfolgreich und mit Zielorientierung erbrachte. Seine Arbeitsergebnisse waren von guter Qualität und übertrafen – was Arbeitsmenge und -tempo betrifft – unsere Erwartungen.
- Frau Schmidt überzeugte durch ihre Fähigkeit, auch schwierige technische Sachverhalte auf Englisch verständlich und kompetent zu vermitteln und mit unseren internationalen Kunden auf hohem und professionellem Niveau in englischer Sprache zu kommunizieren.

Arbeitsbefähigung/Arbeitsweise/Arbeitserfolg – befriedigend

- Die Umstellung auf ein Netzwerk mit PC-gestützter Kontaktverwaltung und neuen Prozessabläufen war für Herrn Muster eine schwierige Phase, die überdurchschnittliche Anpassungsfähigkeit verlangte. Seine Aufgaben erfüllte er aber mit der notwendigen Unterstützung zu unserer Zufriedenheit.
- Er identifizierte sich mit den Aufgaben und unterbreitete manchmal Vorschläge. Er war ein belastbarer Mitarbeiter, der seine Aufgaben auch unter schwierigen Umständen bewältigte und sein Arbeitsgebiet umfassend beherrschte. Die von uns angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten nutzte er mit Ehrgeiz und Interesse.
- Herr Muster verfügt über solide und brauchbare Fachkenntnisse und Berufserfahrungen und eine unseren Anforderungen entsprechende Arbeitsqualität. Er arbeitete gründlich und mit Sorgfalt und die Ausführung seiner Arbeit entsprach auch bei wechselnden Anforderungen im Allgemeinen unserem Qualitätsstandard.

Arbeitsbefähigung/Arbeitsweise/Arbeitserfolg – ausreichend

- Herr Muster hatte nach der Umschulung für ihn schwierige und teilweise völlig neue Aufgaben zu lösen, die er aber mit der Mithilfe seiner Kollegen und Vorgesetzten im Grossen und Ganzen zufriedenstellend erfüllte. Herr Muster arbeitete im Allgemeinen sorgfältig und genau. Die Ausführung seiner Arbeit entsprach auch bei wechselnden Anforderungen unserem Qualitätsstandard.
- Die Umstellung auf Notebooks und die Arbeit im Intranet verlangten von Herrn Muster ein hohes Mass an Umschulungs- und Lernbereitschaft. Diese Umstellungen bewältigte er mit der notwendigen Unterstützung zu unserer Zufriedenheit. Herr Muster erledigte seine Aufgaben im Grossen und Ganzen umsichtig und engagiert.
- Unter gewohnten Umständen konnten wir uns auf ihre Urteilsfähigkeit und Erfahrung verlassen. Es gelang ihr, sich neuen Situationen und Zielsetzungen schnell anzupassen. Sie verfügt über eine gute Erfahrungs- und Ausbildungsbasis. Arbeitsbefähigung/Arbeitsweise/Arbeitserfolg – ungenügend
- Er war bemüht, neue Aufgaben mit der Unterstützung seines Vorgesetzten zu bewältigen. Dem Pensum war er im Allgemeinen gewachsen und stets daran interessiert, seine in einigen Punkten

verbesserungsfähigen Grundkenntnisse im Bereich XY anzuwenden. An innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen nahm er oft teil.

- Er gab sich ideenreich und fachkundig. Im Grossen und Ganzen gelang es ihm auch unter schwierigen Bedingungen, seine Aufgaben mit Hilfestellung zu erledigen. Sein Aufgabengebiet beherrschte er im Allgemeinen entsprechend den Anforderungen. Wir boten ihm die Möglichkeit, Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen.

Textbausteine zu Verhalten und Sozialkompetenzen

Sehr gutes Sozialverhalten

- Herrn Musters Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war stets einwandfrei/vorbildlich/lobenswert/sehr gut.
- Herrn Musters Verhalten und seine Sozialkompetenzen gegenüber Mitarbeitenden und Kunden waren stets vorbildlich. Er trug wesentlich zu einem motivierenden Betriebsklima bei und leistete einen nachhaltigen Beitrag für eine effiziente und erfolgsorientierte Teamarbeit.
- Herr Muster war wegen seiner stets kooperativen und hilfsbereiten Art für seine Vorgesetzten eine äusserst wertvolle Unterstützung und bei den Kollegen immer/jederzeit sehr geschätzt. Auch sein Verhalten gegenüber Klienten war vorbildlich. Im Umgang mit anspruchsvollen Kunden bewies er Gewandtheit und hervorragendes diplomatisches Geschick.
- Frau Musters Verhalten gegenüber der Unternehmensleitung, ihre Integration im Kollegenkreis und ihr offener Umgang mit den Mitarbeitenden waren stets vorbildlich und zeichneten sie auch charakterlich als sehr wertvolle und kommunikative Mitarbeiterin aus.
- Herr Muster zeichnet sich durch einen besonderen Innovationsgeist aus, hat zu Mitarbeitenden und dem Unternehmen eine positive Einstellung und kann sich jederzeit schnell auf neue Situationen und Herausforderungen einstellen.
- Ihre natürliche Offenheit, ihre ausgeprägte emotionale Intelligenz und ihre positive Ausstrahlung beeindruckten unsere Führungskräfte ebenso wie unsere Geschäftspartner und machten sie auch bei Kolleginnen und Kollegen äusserst beliebt und vertrauenswürdig.

Gutes Sozialverhalten

- Herr Muster wurde von Vorgesetzten und Kollegen als fleissiger und freundlicher Mitarbeiter geschätzt. Er leistete einen guten Beitrag für eine angenehme und erfolgsorientierte Teamarbeit.
- Herrn Musters Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen war stets gut. Besonders hervorzuheben ist auch seine jederzeit gute Zusammenarbeit mit unseren Kunden, auf deren Anliegen er flexibel einging.
- Mit seiner aktiven und kooperativen Wesensart war Herr Reimann bei der Geschäftsleitung, seinen Kollegen und Mitarbeitenden gleichermaßen beliebt und anerkannt.
- Dank seiner Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit und seines teamorientierten Verhaltens wurde er von den Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen gleichermaßen geschätzt.
- Wir lernten Herrn Muster als einen ausgeglichenen, freundlichen und umgänglichen Mitarbeiter kennen, der bei Vorgesetzten und Kollegen Anerkennung und Wohlwollen fand.
- Ihr ausgeglichenes Wesen und ihre guten Umgangsformen machten sie bei allen Mitarbeitenden beliebt. Mit ihrer freundlichen Wesensart und positiven Haltung gewann sie die Sympathien des ganzen Teams und ihrer Vorgesetzten. Sie reagierte flexibel auf Veränderungen, passte sich neuen Konstellationen schnell an und fand sich in neuen Situationen gut zurecht.

Befriedigendes Sozialverhalten

- Seine Hilfsbereitschaft und sein höfliches Verhalten führten dazu, dass er von Kunden, Mitarbeitenden und Vorgesetzten gleichermaßen geschätzt wurde.
- Sein Verhalten gegenüber unseren Lieferanten war korrekt und entsprach unseren Vorstellungen.
- Herr Muster fügte sich gut in die unterschiedlichen Arbeitsteams ein und ist mit Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zurechtgekommen.
- Frau Müller steht Neuem positiv gegenüber und ist bereit, sich auf neue Herausforderungen einzustellen. Sie ist eine angenehme und geachtete Mitarbeiterin, die zu Vorgesetzten und Kollegen ein gutes Verhältnis hatte.

- Herrn Musters Verhalten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Kunden war gut.

Ausreichendes Sozialverhalten

- Sein kollegiales Wesen machte ihn bei Vorgesetzten und Kollegen beliebt.
- Frau Müller steht Neuem positiv gegenüber und ist bereit, sich auf neue Herausforderungen einzustellen. Sie ist eine angenehme Mitarbeiterin, die zu Vorgesetzten und Kollegen ein gutes Verhältnis hatte.
- Herr Muster wurde von Vorgesetzten und Kollegen als fleissiger und freundlicher Mitarbeiter geschätzt.

Ungenügendes Sozialverhalten

- Herrn Musters Auftreten gegenüber unseren Geschäftspartnern entsprach unseren Minimalanforderungen und im Grossen und Ganzen unseren Vorstellungen von uns als sehr kundenfreundlichem Unternehmen.
- Gegenüber Vorgesetzten war sein Verhalten gelegentlich schwierig. Seine Bereitschaft, auf Kundenanliegen einzugehen, war nicht immer genügend, was aber auch auf sprachliche Probleme und Unsicherheiten zurückzuführen war.
- Frau Müller steht Neuem positiv gegenüber und ist bereit, sich auf neue Herausforderungen einzustellen. Sie ist eine angenehme Mitarbeiterin, die zu Kollegen ein gutes Verhältnis hatte.
- Im Kollegenkreis verstand er sich zu integrieren und war kontaktbereit, hatte aber wegen seiner perfektionistischen Arbeitsweise gelegentlich Probleme mit der Akzeptanz im Team.

Textbausteine für Zusammenfassungen

Zusammenfassung – sehr gut

- Frau Muster hat ihre Arbeiten stets sehr gut erledigt.
- Herr Muster erfüllte seine Aufgaben stets zu unserer absoluten Zufriedenheit. Von besonders grossem Wert für unser Unternehmen waren dabei sein hohes Qualitätsbewusstsein, sein Engagement und

seine analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten, verbunden mit seinen ausgeprägten Sozialkompetenzen.

- Seine Arbeiten erfüllte er in allen Punkten stets zu unserer höchsten Zufriedenheit und übertraf sehr oft die gesetzten Ziele in quantitativer und qualitativer Hinsicht.
- Herr Muster hat die besonderen Aufgaben seiner Position stets zu unserer uneingeschränkten Zufriedenheit in sehr guter Qualität erledigt und unseren Anforderungen und Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen.
- Gerne bescheinigen wir Frau Muster, dass sie ihre Aufgaben sehr gut erledigte und ihre Genauigkeit und ihr Überblick in vielen hektischen Situationen eine von uns sehr geschätzte Stärke war. Ihr Verhalten und ihre Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen waren immer einwandfrei.

Zusammenfassung – gut

- Herr Muster erfüllte seine Aufgaben zu unserer ganzen Zufriedenheit. Er war für uns ein wertvoller und zuverlässiger Mitarbeiter. Von uns besonders geschätzt wurden seine Innovationskraft, seine Umsetzungsstärke, seine zielorientierte Arbeitsweise und sein loyales und teamorientiertes Verhalten.
- Herr Muster hat ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Aufgaben wahrgenommen. Mit seinen guten Leistungen und Erfolgen waren wir stets sehr zufrieden.

Zusammenfassung – befriedigend

- Wir waren mit Herrn Musters Leistungen jederzeit zufrieden.
- Herr Muster hat ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Aufgaben wahrgenommen. Mit seinen Leistungen und Erfolgen waren wir zufrieden.

Zusammenfassung – ausreichend, mangelhaft, ungenügend

- Frau Muster zeigte für ihre Arbeit grosses Interesse. Dabei bemühte sie sich immer, allen Anforderungen gerecht zu werden.
- Es war für Herrn Muster als Mitarbeiter mit einer völlig anderen Ausbildung nicht einfach, sich in das neue Aufgabengebiet einzuarbeiten, weshalb seine Leistungen uns nicht in allen Bereichen überzeugten.

- Herr Muster hatte es als älterer Mitarbeiter bei der Neuorganisation nicht einfach und bekundete zeitweise Mühe, die Umstellungen zu akzeptieren.

Textbausteine zum Kündigungsgrund

- Herr Muster verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich neuen beruflichen Aufgaben zu stellen.
- Herr Muster scheidet auf eigenen Wunsch aus, um sich beruflich zu verbessern.
- Am <Datum> endet das Arbeitsverhältnis im gegenseitigen Einvernehmen. Wir sprechen Herrn Muster unseren Dank für die immer vorhandene Arbeitsbereitschaft aus und wünschen ihm zukünftig alles Gute.
- Das Arbeitsverhältnis endet auf den ... innerhalb der Probezeit. Wir bedauern, dass es nicht zu einer Festanstellung gekommen ist.

Kündigung durch Arbeitgeber aus betriebsbedingten Gründen

- Nach erfolgter Umstrukturierung unseres Supportbereiches konnten wir Herrn Muster keinen neuen Arbeitsplatz in unserem Unternehmen anbieten und müssen daher leider das Arbeitsverhältnis betriebsbedingt beenden.
- Die wirtschaftliche Situation zwingt uns zu einer Umstrukturierung des Betriebs. Dadurch sind wir leider nicht mehr in der Lage, Herrn Muster weiter zu beschäftigen. Da unser Geschäft sich einer neuen wirtschaftlichen Situation anpassen muss, ist es uns nicht mehr möglich, Frau Muster einen ihren Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz anzubieten. Wir mussten daher das Arbeitsverhältnis per ... leider kündigen.
- Da unsere Firma ihr Domizil in die Region Bern verlegt und Frau Mettler aus familiären Gründen ihren Wohnsitz nicht aufgeben kann, sehen wir uns leider gezwungen, das Arbeitsverhältnis mit dieser sehr guten und qualifizierten Mitarbeiterin per ... aufzulösen.

Textbausteine zu Danksagung und Glückwünsche

- Wir bedauern, mit Herrn Muster einen ausgezeichneten Fachmann und Teamkollegen zu verlieren und danken ihm für die stets vorbildliche Leistung/Leitung im Bereich/des Bereichs ...

- Wir wünschen Frau Muster auf ihrem weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und weiterhin viel Erfolg.
- Für ihre berufliche Zukunft und ihr persönliches Wohlergehen wünschen wir der stets ausserordentlich engagierten und loyalen Frau Muster alles Gute und weiterhin viel Erfolg.
- Für die langjährige ausgezeichnete Mitarbeit danken wir Frau Muster herzlich und wünschen ihr weiterhin Erfolg und alles Gute.
- Wir danken ihr für den unermüdlichen Einsatz und die hervorragende Zusammenarbeit. Im neuen Wirkungskreis wünschen wir ihr viel Erfolg und Befriedigung.

Textbausteine für Schlussformulierungen

Jedes Arbeitszeugnis sollte mit einer Schlussformulierung enden. Zum sogenannten "Zeugnisanstand" gehört es, wenigstens "Wünsche für die Zukunft" aufzunehmen. Fehlen die guten Zukunftswünsche, so kann dies auf erhebliche Konflikte oder massive Unstimmigkeiten hinweisen. In der Praxis haben sich folgende Äusserungen etabliert:

1. Danksagung für die geleistete Arbeit
2. Bedauern (Grad des Bedauerns!) über das Ausscheiden
3. Verständnis und Empfehlungshinweise
4. Berufliche und private Zukunftswünsche

Aussagen zu diesen Punkten werden im letzten Absatz des Zeugnisses zusammengefasst. Mit einem Schlusssatz runden Sie das Zeugnis ab und vermitteln einen Gesamteindruck. Wie Sie Ihrem Mitarbeiter für die geleistete Arbeit danken, ob Sie seinen Austritt bedauern oder mit welchen Worten Sie die Zukunftswünsche formulieren, kann für den Zeugnisleser aufschlussreich sein. Anhand Ihrer Schlussformulierung lässt sich erkennen, was Sie vom Arbeitnehmer insgesamt hielten und wie Sie seinen Weggang aufnahmen. Es gibt Personalleute, die zuerst den Schlusssatz lesen, um einen ersten Eindruck zu bekommen.

Beachten: *Gehen Sie bei einem sehr guten Zeugnis im Schlusssatz auf alle vier Punkte inklusive Kündigungsinitiative ein. Bleibt ein Punkt unerwähnt, so kann es den Wert des Zeugnisses schmälern oder negativ interpretiert werden.*

Nachfolgend finden Sie häufig verwendete Beispielformulierungen bzw. Textbausteine von Schlusssätzen:

Sehr guter Arbeitnehmer, der von sich aus kündigt:

- Herr Müller verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern seinen Weggang ausserordentlich, da wir mit ihm einen wertvollen und engagierten Mitarbeiter verlieren. Für seine Mitarbeit in unserem Betrieb bedanken wir uns und wünschen ihm weiterhin viel Erfolg und persönlich alles Gute für seine berufliche Zukunft.
- Herr Muster verlässt unsere Firma auf eigenen Wunsch, um sich neuen beruflichen Aufgaben zu stellen. Wir bedauern seinen Austritt sehr und danken wir ihm für die stets guten Leistungen.

... dem betriebsbedingt gekündigt wird:

- Das Arbeitsverhältnis mit Herrn Müller müssen wir leider aus betriebsbedingten Gründen auflösen. Wir bedauern dies sehr, da wir mit Herrn Müller einen ausgezeichneten und sehr engagierten Mitarbeiter verlieren. Wir danken ihm für seine wertvolle Arbeit für unser Unternehmen und wünschen ihm für die Zukunft viel Erfolg.
- Nach abgeschlossener Umstrukturierung unseres Informatikbereiches konnten wir Herrn Muster keinen neuen Arbeitsplatz anbieten und mussten daher das Arbeitsverhältnis leider betriebsbedingt beenden, was uns ausserordentlich schwerfällt. Für die wertvolle Zusammenarbeit danken wir Herrn Muster und wünschen ihm beruflich und persönlich alles Gute und viel Erfolg.

Guter Arbeitnehmer, der von sich aus kündigt:

- Herr Müller verlässt unseren Betrieb aus eigenem Wunsch. Wir bedauern seine Entscheidung, danken ihm für seine Mitarbeit in unserem Betrieb und wünschen ihm weiterhin Erfolg und alles Gute für seine Zukunft.
- Wir verlieren in Frau Rast eine qualifizierte Mitarbeiterin, die wir jederzeit empfehlen können.
- Frau Rast verlässt uns, um eine andere berufliche Herausforderung anzunehmen.

Arbeitnehmer, dem betriebsbedingt gekündigt wird:

Das Arbeitsverhältnis von Herrn Müller wird aus betriebsbedingten Gründen mit dem heutigen Tag beendet. Wir verlieren mit Herrn Müller einen guten Mitarbeiter und bedauern diese firmeninterne Entwicklung. Für seine bisherige Arbeit danken wir ihm und wünschen ihm für die Zukunft viel Erfolg und alles Gute.

Durchschnittlicher Arbeitnehmer, der von sich aus kündigt:

Herr Müller scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Betrieb aus. Für seine Mitarbeit danken wir ihm und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

... dem betriebsbedingt gekündigt oder Kündigung nahegelegt wird

Herr Lehmann scheidet aus unserem Betrieb aus. Für die Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

Es ist nicht selbstverständlich, in der Schlussformulierung Angaben darüber zu machen, von wem die Initiative zur Trennung ausging. Der Arbeitnehmer muss entscheiden, ob er darauf Wert legt. Es hat sich aber in der Praxis durchgesetzt, dass die Angaben zur Kündigungsinitiative in der Schlussformulierung erwähnt werden.

Beachten

Das Wort "trennen" kann darauf hinweisen, dass das Arbeitsverhältnis vom Arbeitgeber aus aufgelöst wurde. Eine echte einvernehmliche Trennung wird normalerweise mit dem ausdrücklichen "beiderseitigen Einverständnis" umschrieben.

Textbausteine zu spezifischen Fähigkeiten

Kaufmännisches Geschick

- Frau ... hat sich als Datentypistin mit hervorragenden Schreibfertigkeiten und sehr guten Deutschkenntnissen ausserordentlich bewährt. Sie lag mit ihren Leistungen immer in der Spitzengruppe unseres Schreibdienstes, sowohl was die Schnelligkeit und das Tempo der Texterfassungen als auch die Qualität ihrer Textarbeiten betraf. Sehr zugute kam dabei auch ihr arbeitstechnisches Geschick, womit sie die Dokumente sauber und ordentlich zu verwalten verstand.
- Ihr Aufgabenbereich als "Customer Service Representative" für das Verkaufsgebiet "Far East" beinhaltete folgende Aufgaben: Erstellung anspruchsvoller Offerten, Preisabklärungen mit unserer Marketingabteilung, Bestellungsbearbeitung und Koordination mit unseren Produktionswerken in Europa und Übersee bis hin zur Auslieferung beim Kunden. Im Verlauf ihrer Tätigkeit ist Frau Rast praktisch mit der ganzen <Firma> Produktpalette konfrontiert worden.

Fremdsprachenkenntnisse

- Bei Verhandlungen mit unserer grösstenteils internationalen Kundschaft konnte Herr Sildes seine sehr guten Englischkenntnisse bestens einsetzen. Er verfügt in der englischen Sprache über einen sehr grossen Wortschatz, spricht die Sprache flüssend und kann gerade bei kritischen Verhandlungen auch Nuancen erkennen und gewandt auf problematische Situationen reagieren.
- Im Umgang mit Kunden und Lieferanten aus dem Welschland konnte sie auch schriftlich und mündlich ihre Französischkenntnisse einsetzen. Sowohl im schriftlichen als auch im mündlichen Ausdruck ist sie sehr gewandt und sicher.
- Seine Aufgabe erstreckte sich auf Übersetzungen mit kaufmännischem und vor allem technischem Inhalt. Seine ausgezeichneten Englischkenntnisse und sein technisches Verständnis ermöglichten es ihm, sich schnell und sicher in die schwierige Materie des Schwermaschinenbaus einzuarbeiten.

Schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen

- In ihrer Aufgabe als Key Account Managerin bereitete sie Kundenpräsentationen und Management-Reportings professionell und klar strukturiert vor. Mit ihrer Präsentationstechnik und überzeugenden

Rhetorik erreichte sie ihre Ziele sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Kunden auf eine sehr überzeugende und professionelle Weise.

- Herr Franzen kann auch komplizierte Sachverhalte auf den Punkt bringen und seinen Standpunkt klar und überzeugend vertreten. Dabei kommen ihm seine anschaulichen Formulierungen und sein sicheres und prägnantes Ausdrucksvermögen sehr zugute.
- Sie verstand es, auch schwierige und komplexe Zusammenhänge auf eine einfache und verständliche Art darzustellen und sich auf die wesentlichen Aspekte eines Problems zu konzentrieren.
- Er war ein geschickter und routinierter Verhandlungspartner, der mit viel Fachkompetenz und Ausstrahlung zu überzeugen vermochte und immer sehr gute Verhandlungsergebnisse erzielte.
- Herr Muster hat eine schnelle Auffassungsgabe und ist bei Verhandlungen taktisch und argumentativ sehr geschickt und gewandt. Er ist von seiner Arbeit begeistert und erledigt sie weit über das Pflichtenheft hinaus äusserst kompetent und professionell.

Verkäuferisches Talent

- Durch seine umfassenden Marktkenntnisse und praktischen Erfahrungen im Absatzmarketing erreichte Herr Koller trotz schwieriger Marktbedingungen stets überdurchschnittliche Erfolge in der Umsatzentwicklung und der Förderung des Kundenvertrauens in die Qualität unserer Produkte. Er gehörte immer zu den leistungsstärksten und konstant überdurchschnittlich verkaufenden Kundenberatern.
- Auf Präsentationen und Messen schaffte er es immer wieder, mit seiner lebendigen und anschaulichen Vortragsweise und seiner äusserst kommunikativen und vitalen Persönlichkeit die Leistungen unserer Produkte überzeugend darzustellen und auch kritische Zuhörer als Kunden zu gewinnen.
- Dank seiner kontinuierlich und konsequent auf Markt- und Kundenbedürfnisse ausgerichteten Aktivitäten erkannte er für unser Unternehmen neue Absatzchancen, die er zielstrebig und in jeder Beziehung erfolgreich umzusetzen wusste.
- Besonders zu würdigen sind die nachhaltige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und die Optimierungen der Serviceleistungen in ihrem Verantwortungsbereich, womit sie ein hohes und professionelles Niveau erreichte.

- Er hat massgeblich an der Neuausrichtung und Optimierung eines professionellen und leistungsfähigen Verkaufs-Informationssystems mitgearbeitet, was eine in allen Punkten verbesserte Servicequalität unseres Aussendienstes zur Folge hatte.

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Herr Mathys hat ein offenes und gewinnendes Wesen und ist ausgesprochen kommunikativ. Mit seiner zugänglichen und direkten Art gewinnt er die Sympathie und das Vertrauen von Mitarbeitenden und trägt Konflikte fair und im Interesse des Teams aus.
- Er verfügte über ein sehr sicheres Auftreten gegenüber Kunden und Mitarbeitenden und verstand es besonders gut, auch andere Meinungen und Standpunkte in seine Entscheidungen einzubeziehen. Dies machte ihn bei allen Mitarbeitenden zu einem angesehenen und sehr beliebten Gesprächspartner.
- Herr Muster war wegen seiner stets kooperativen und hilfsbereiten Art für seine Vorgesetzten eine äusserst wertvolle Unterstützung. Sein aktives Zuhören und seine konstruktive Art, mit Problemen oder schwierigen Mitarbeitenden umzugehen, machten ihn zu einem respektierten Teamplayer.
- Herr Muster überzeugte fachlich und persönlich. Dies wurde von seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden sehr geschätzt.
- Ihr gewinnendes und von positiver Ausstrahlung geprägtes Verhalten und Auftreten machten sie bei Mitarbeitenden und externen Partnern zu einer gleichermassen beliebten und geachteten Persönlichkeit. Sie verstand es, komplexe Probleme schnell zu erfassen und zu strukturieren und war in der Lage, ihre Analyseresultate klar zu kommunizieren, um fundierte Managemententscheidungen und messbare Ergebnisse zu erzielen.
- Frau Kustermann ist eine sehr fähige Organisatorin. Sie versteht es, ihre Arbeit zielgerecht zu planen, kann analytisch denken, schwierige Probleme lösen und Abläufe immer wieder neu überdenken und veränderten Situationen und Prioritäten anpassen.

Umgang und Verhalten mit Kunden und Lieferanten

- Die kundenorientierte und positive Grundhaltung und ihre besondere Gabe, auch in problematischen Situationen Lösungen im Interesse von Unternehmen und Kunden zu finden, machten sie zu einer sehr beliebten und leistungsfähigen Kundenberaterin.

- Sie ist ausgesprochen dialogfähig und zielorientiert und erzielte dadurch besonders bei Grosskunden den Ruf einer kompetenten und konzilianten Fachfrau, auf deren Entscheidungen und Abmachungen man sich jederzeit verlassen konnte.
- Sie überzeugte durch ihren erfrischenden Humor und ansteckenden Charme und konnte so viele heikle und problematische Situationen im Einklang mit den Interessen unseres Unternehmens souverän meistern.
- Ihr Einfühlungsvermögen und ihr besonderes Talent, unzufriedene Kunden auch in schwierigen Situationen wieder für unser Unternehmen und seine Produkte gewinnen zu können, waren für uns besonders wertvoll.
- Sowohl seine ausgesprochene Fachkompetenz wie auch seine kundenorientierte und konstruktive Grundhaltung führten dazu, dass Herr Muster bei Kunden und Lieferanten ein äusserst angesehener und allseits beliebter Verhandlungs- und Gesprächspartner war.

PC- und Softwarekenntnisse und Arbeitsqualität

- Frau Rutishauser ist eine routinierte und erfahrene PC-Anwenderin. Das in unserem Unternehmen eingesetzte MS Office setzte sie effizient für die verschiedensten Aufgabenstellungen wie Statistiken, Arbeitsrapporte, Präsentationen und bei der Verwaltung von Personaldaten ein.
- Sie verfügt über ein ausgesprochenes Flair für Arbeiten am PC und kann ihre Kenntnisse und Anwendererfahrung auch weniger geübten Mitarbeitenden auf verständliche und pragmatische Weise vermitteln.
- Die für unseren Betrieb wichtigen Recherchieraufgaben im Internet und der rege E-Mail-Verkehr bewältigte Herr Sondermann sehr kompetent, fachkundig und mit grossem Interesse. Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf die Produktivität und bewirkte in zahlreichen Projekten messbare Effizienzsteigerungen.
- Der fachkundige Umgang mit dem PC und das sichere Beherrschen bestehender und neuer Software ermöglichten Frau Muster eine jederzeit termingerechte und auch höheren Ansprüchen genügende Ausführung verschiedenster Arbeiten in hoher Qualität.
- Den grössten Teil seiner Arbeiten erledigte er mit MS Excel. Herr Lehmann beherrscht diese Software sowohl auf Formelebene wie

auch hinsichtlich Datenaufbereitung ausgezeichnet und versteht es auch, Applikationen klar zu strukturieren und ansprechend zu gestalten.

- Seine Aufgaben waren: das Erstellen von Statistiken, Reports für die Geschäftsleitung und Finanzberichten für den Leiter der Finanzbuchhaltung. Dafür waren seine sehr guten praktischen Kenntnisse von MS Office und seine fundierte Erfahrung in ... besonders wertvoll und gewinnbringend.
- Unsere Kundendatenbank ist ein sehr wichtiges und ausgeklügeltes Informationsinstrument. Frau Kienmeier beherrschte diese Datenbank nicht nur sehr zuverlässig, sondern verstand es auch, alle Funktionen und Möglichkeiten voll auszuschöpfen und die für Kunden-Reportings wichtigen Zusammenhänge zu erkennen.

Projektarbeit

- In ihrer Funktion als Projektleiterin realisierte sie mit überdurchschnittlichem Fachwissen und persönlichem Engagement zahlreiche Innovationsprojekte, die alle prämiert und mit grossem Erfolg unternehmensweit realisiert wurden.
- Er hat sich in vielen Projektteams engagiert. Durch sein qualitätsbewusstes und systematisches Vorgehen sowie durch sein kooperatives und teamorientiertes Verhalten hat er immer wesentlich dazu beigetragen, dass die Vorhaben mit grossem Erfolg und starker Akzeptanz im Team termingerecht und organisatorisch durchdacht realisiert wurden.
- Die für unser Unternehmen wichtigen Projekte und Innovationen übertrugen wir stets Frau Reichmuth, da sie eine äusserst engagierte und handlungsorientierte Mitarbeiterin ist. Sie löste die Aufgaben immer sehr selbstständig, effizient, erfolgreich und im Interesse des Unternehmens.
- Als Projektleiter arbeitete er mit den beteiligten Abteilungen sehr gut zusammen. Etwaige Prioritätskonflikte zwischen der Projektarbeit und den Daueraufgaben der Abteilungen meisterte er mit viel Geschick zur allseitigen Zufriedenheit. Sein rhetorisch und fachlich überzeugender Stil macht ihn zu einem geschätzten und geachteten Gesprächs- und Verhandlungspartner.
- Es gehört zu seinen Aufgaben, grundlegende Analysen auf dem Gebiet der Baumaschinen-Modernisierung durchzuführen. In diesem

Zusammenhang erarbeitet Herr Tomberg die Rahmen- und Einsatzbedingungen für die Errichtung von Baumaschinen-Anlagen sowie für Umbauten an diesen Anlagen. Hierzu gehört das Entwickeln von Konzepten, das Erstellen von Anfragen, das Vergleichen von Angeboten nach technisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkten und das Bearbeiten der Angebote bis zur Bestellreife.

Handwerkliches und technisches Geschick

- Herr Meier führte die handwerklichen Arbeiten stets in hoher Qualität und mit Liebe zum Detail durch, was ihm bei seinen Kunden den Ruf eines qualifizierten und sehr kompetenten Handwerkers einbrachte. Die Sicherheitsvorschriften beachtete er stets diszipliniert und äusserst gewissenhaft.
- Die fundierte Ausbildung, sein überdurchschnittliches technisches Talent und seine breite praktische Erfahrung befähigten Herrn Lindemann, die technischen Geräte optimal zu nutzen und Resultate in einwandfreier Qualität zu erzielen.

Wissen und Weiterbildung

- Frau Muster zeichnete sich in ihrer Fachkompetenz durch herausragende Professionalität aus. Ihre weitreichenden und fundierten Kenntnisse hielt sie durch kontinuierliche und engagierte Weiterbildung stets auf dem allerneuesten Stand.
- Sie gab aufgrund ihrer sehr guten und stets aktuellen Fachkenntnisse und ihrem hohen Leistungsniveau der Abteilung und dem Unternehmen wiederholt wichtige Impulse, die zu wesentlichen Effizienzsteigerungen und Optimierungen der Arbeitsabläufe führten.
- Er setzte seine umfassenden und profunden Kenntnisse, die er in zahlreichen auch privat initiierten Weiterbildungsaktivitäten und im Selbststudium erworben hatte, für unser Unternehmen stets nutzbringend und erfolgswirksam ein.
- Sein exzellentes Fachwissen und seine vielfältige Berufserfahrung sowie sein Abstraktionsvermögen und sein analytisches Talent befähigten ihn auch bei komplexen Fragen und in schwierigen Situationen zu selbstständigen und durchdachten Entscheidungen.
- Im Laufe der Jahre hat Herr Muster mit fundiertem fachübergreifendem Wissen und ungewöhnlicher Einsatzfreude sein Arbeitsgebiet aufgebaut. Er hat sich so in der Branche einen hervorragenden Ruf als fachliche Autorität mit einem hohen Kompetenzgrad erworben.

- Er erlernte durch unsere interne Fachausbildung sowie die praktische Beschäftigung mit allen Tätigkeiten den Beruf als <Berufsbezeichnung>. Dabei arbeitete in folgenden Abteilungen: Während seiner Ausbildung besuchte Herr ... die Berufsschule und den ergänzenden Unterricht in unserem Betrieb.
- Frau ... lernte in unserem Betrieb sämtliche <Bezeichnung>-Arbeiten mit allen praktischen Anforderungen kennen. Zusätzlich zur Ausbildung in den einzelnen Abteilungen konnte sie in unserer überbetrieblichen Werkstatt ihr Wissen erweitern. Sie ist in der Lage, <Bezeichnung>-Arbeiten selbstständig durchzuführen. Damit erfüllt Frau ... alle Anforderungen einer <Berufsbezeichnung>.
- Während ihrer Ausbildung wurde Frau ... in den Bereichen: ... eingesetzt und mit den Aufgaben der verschiedenen Abteilungen vertraut gemacht. In allen Ausbildungsstationen sowie in der praktischen firmeninternen Aus- und Weiterbildung eignete sie sich die notwendigen und wichtigen Kenntnisse und Fertigkeiten einer <Berufsbezeichnung> wie z.B.: ... an.

Technologien und Digitalisierung

- Wir hatten in den letzten Jahren einige Abläufe automatisiert und dabei moderne Technologien entwickelt und eingesetzt. Frau Müller arbeitete in diesen Projekten sehr engagiert mit und war gegenüber den zahlreichen Neuerungen sehr aufgeschlossen. Generell überzeugte sie uns mit Ihrem Interesse auch an der Digitalisierung und Vorschlägen dazu. Es gelang ihr sehr gut, auch andere Mitarbeiter für diese Aufgabenstellungen und Projekte zu gewinnen.
- Zur digitalen Kompetenz gehörte auch das Erlernen und der Einsatz leistungsfähiger Tools, wie Messungen der Aktivitäten in sozialen Netzwerken mit Monitoring-Tools und die Online-Automatisierung des Bewerbermanagements. Eingesetzt wurden von uns soziale Netzwerke, Onlineservices und Apps. Herr Conradi initiierte und organisierte alle diese Aktivitäten und Innovationen mehr mit viel Talent und Pragmatismus. Er verhalf so unserem HR Management den erfolgreichen Sprung ins Zeitalter der Digitalisierung.
- Frau Harper wurde von uns aufgrund ihrer ausgeprägten Aufgeschlossenheit gegenüber Technologien und Digitalisierungen als Change Agent in diversen sehr umfassenden Projekten der Digitalisierung eingesetzt. Dabei gelang es ihr hervorragend, unseren Mitarbeitern Perspektiven aufzuzeigen und Sicherheit zu vermitteln.

Dies schaffte sie mit ihrer kommunikativen Kompetenz, dem empathischen Eingehen auf Unsicherheiten und ihrem ausgezeichneten Sensorium für unterschwellige Ängste.

- Herr Behringer besuchte Workshops zu Themenkreisen der Digitalisierung, initiierte und organisierte Roadshows, Erfahrungsberichte und Geschichten über von technologischen Neuerungen Betroffenen. Er erzielte dabei konkrete positive und ermutigende Resultate in der Akzeptanz des gesamten technologischen Change-Managements.
- Wir forcieren in unserem Unternehmen diverse Projekt zur Digitalisierung. Als Leiter der Taskforce bezüglich Initiierung, Implementierung und Kommunikation entschieden wir uns für Herrn Lagadegg wegen seiner technologischen Kompetenzen. Es gelang Herrn Lagadegg in kurzer Zeit, anspruchsvolle Projekte wie People Analytics für ganzheitliche Analysen und Prognosen und ein Recruiting-Scan-Tool zu realisieren. Er erzielte in kurzer Zeit hohe Akzeptanz, eine professionelle Handhabung der Tools und äusserst erfolgreiche die Erwartungen übertreffende Resultate.

Der Zeugnisaussteller sollte sich bei der Auswahl und Bewertung berufsspezifischer Merkmale an den Anforderungen des Arbeitsplatzes orientieren. Für Tätigkeiten mit von der Norm abweichenden Zusatzaufgaben sind eigene, charakteristische Merkmale und Verhaltensweisen wichtig. So wird von einem Portier eher verlangt, dass er ein höfliches Auftreten hat, während bei einer Sekretärin steht eine zuverlässige, engagierte Arbeitsweise im Vordergrund steht.

Agilität

- Herr Fankhauser bewies in allen seinen Leistungen ein Höchstmass an Agilität. Er handelte durch sein ganzheitliches Business-Verständnis proaktiv, reagierte schnell auf Veränderungen und passte sich neuen Gegebenheiten intern und extern problemlos und flexibel an.
- Frau Marthaler pflegte einen äusserst agilen Führungsstil. Sie förderte die selbstorganisierte Teamarbeit, legte in der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern den Fokus auf Handlungsfähigkeit und selbstverantwortliches Lernen, bot in einer ausgeprägten Vertrauenskultur Freiräume und Eigenverantwortung und hielt ihre Mitarbeiter konsequent zu unternehmerischem Denken und Handeln an.

- Herr Keller führt mit schnellen, prozessnahen Entscheidungen und mit starker Einbindung von Mitarbeitern und Kunden. Seine Entscheidungen finden dort statt, wo sie am schnellsten und besten getroffen und umgesetzt werden können und der Einbezug Betroffener und ihre Mitgestaltung optimal möglich sind. Hervorzuheben ist auch seine Orientierung nach aussen und der intensive Austausch mit Kunden.
- Herr Rutishauser zeichnete sich vor allem durch eine ausgesprochene Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen und neue Marktsituationen aus. Auch seine Mitarbeitenden hielt er konsequent zu agilem Denken und Handeln an, etwa in der schnellen Reaktion auf Kundenreklamationen, in der Flexibilität auch Aufgaben anderer zu übernehmen oder Wissensdefizite selbst zu erkennen und eigenverantwortlich für deren Behebung zu sorgen.

Textbausteine zum Homeoffice

- Frau Karlen arbeitete im Rahmen unseres hybriden Arbeitszeitmodells an drei Tagen die Woche im Homeoffice. Dabei beherrschte sie digitalen Tools wie das Video Conferencing, die Kommunikation, die Cloudinstrumente und viele mehr besonders kompetent und war den Herausforderungen des Homeoffice allgemein stets gewachsen.
- Herr Mustermann arbeitete auch im Homeoffice effizient, zielgerecht und diszipliniert. Er hielt sich an alle Vereinbarungen und rechtfertigte unser Vertrauen ausnahmslos in jeder Hinsicht. Auch den Umgang mit Kommunikations-Tools meisterte er problemlos und erwies sich dabei als sehr flexibel. Es gelang ihm auch, mit neuen Ideen gewisse Kommunikationsdefizite abzumildern.
- Sein fundiertes fachliches und betriebliches Wissen und sein sachgerechter Umgang mit den erforderlichen digitalen Medien und Technologien befähigten Frau Karlen in besonderer Weise zur Arbeit im Homeoffice. Sie konnte an einem effizient und ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz auch Arbeit und Privates zum Vorteil aller sehr gut vereinbaren.
- Auch wenn während der Homeoffice-Arbeit Störungen technischer Natur oder anderer Art auftraten, fand Herr Ramseier mit seinem technologischen Know-how und mit seinem selbständigen und anpassungsfähigen Arbeitscharakter immer die besten Lösungen. Dies half, viele Probleme und Anfangsschwierigkeiten der Homeoffice-Arbeit in unserem Unternehmen zu lösen und zu überwinden.

- Im Homeoffice ist die Mitarbeiterführung besonders anspruchsvoll. Frau Wellauer war diesen Herausforderungen aber in jeder Beziehung gewachsen. Mit klaren Zielvorgaben und Regeln, professioneller Kommunikation auch mit digitalen Tools und der strikten Priorisierung von Aufgaben und Systemen auf das Wesentliche erzielte sie beste Arbeitsergebnisse. Die digitalen Meetings gelangen ihr immer motivierend und souverän und sie erreichte mit virtuellen Teams stets ein ausgesprochenes Wir-Gefühl.
- Herr Sellinger erkannte im Remote Working sofort, dass Vertrauen die Grundlage funktionierender Teams ist und es nicht nur digitale, sondern auch persönliche Kontakte braucht. Tauchten in den virtuellen Teams Konflikte auf, erkannte er diese immer schnell und löste sie zur Zufriedenheit aller. Sein sehr aktives und kommunikatives Führungsverhalten - eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Leadership im Homeoffice - ermöglichte stets einen strukturierten und auf Vertrauen basierenden Führungsstil.

Digitalisierungskompetenzen

- Frau Anderson wurde den Anforderungen unserer Digitalisierungsziele in allen für unser Unternehmen relevanten Punkten gerecht. Sie ermöglichte ihren Mitarbeitenden Mitgestaltung, bezog sie in Veränderungen ein und gab ihnen auch Entscheidungsspielräume. Ihre Teambuildings-Fähigkeiten, das positive Menschenbild und ihre emotionale Intelligenz befähigen sie zur Führung eines hochmotivierten und leistungsfähigen Teams. Sie ist eine vorbildlich agile Führungskraft, die über alle notwendigen Sozialkompetenzen und einen ausgeprägt partizipativen Führungsstil verfügt.
- Herr Kurmann beherrscht die Kunst der Kommunikation. Bei Konflikten rief er beispielsweise das Team zusammen, hörte jeden einzelnen an, fragte nach Lösungsvorschlägen und strahlte immer Zuversicht aus, Konflikte zum Vorteil aller gemeinsam lösen zu können. Ein neues Produkt wurde immer gefeiert und Erfolge anspornend und wertschätzend kommuniziert. Ziele wurden mit Begeisterung verfolgt und besondere Leistungen immer als die des gesamten Teams gewürdigt.
- Frau Ramon zeichnet sich durch ein fundiertes Wissen sowie ein ausgeprägtes «Digital-First-Denken» aus. Sie führte ihr Team mit einem hohen Partizipationsgrad und ging im Fortschritt der digitalen Transformation auch neue und unkonventionelle Wege. Sie verfügte über ein hohes Bewusstsein für die Wichtigkeit der Digitalisierung in

unserem Unternehmen und erkannte den Transformationsbedarf innerhalb verschiedenster Unternehmensbereiche. Ihre Offenheit gegenüber neuen Methoden und Technologien und die ausgesprochenen Teambuilding-Qualitäten machten sie zu einer sehr kompetenten Führungskraft.

- Besonders hervorzuheben ist bei Herrn Wellauer die Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Er nahm neue Tools, Prozesse und Methoden immer offen an, verstand es, sie praxisgerecht einzusetzen und erzielte auch im Team immer die Akzeptanz dafür. Er gestaltete den digitalen Transformationsprozess jederzeit aktiv und unter Einbezug aller Mitarbeitenden mit.
- Sein digitales Mindset wirkte sich bei allen Mitarbeitenden positiv auf den Transformationsprozess in unserem Unternehmen aus. Er gab seine Begeisterung für neue Entwicklungen und Offenheit gegenüber Veränderungen an die Mitarbeitenden weiter. Dies gelang ihm, indem er die Qualifikationen eines erfolgreichen Change Managements stets vorlebte und mit viel Wertschätzung und Förderung vorantrieb. Dabei gelang es ihm auch, ein resilientes Umfeld zu schaffen, in welchem das Team die Ziele optimal erfüllen konnte.

Textbausteine zu Leistung und Engagement

- Herr Kachelmann engagierte sich auf vorbildliche Weise für unser Unternehmen, häufig auch über die reguläre Arbeitszeit und die gesteckten Ziele hinaus und zeigte dabei auch stets unternehmerisches Denken und Handeln. Auf seine absolut zuverlässige und äusserst gewissenhafte Arbeitsweise konnten wir uns auch in schwierigen Situationen jederzeit verlassen. Seine Aufgaben führte er mit grösster Umsicht und hohem Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein aus. Er war in jeder Situation belastbar, sehr gewissenhaft und arbeitete stets effizient und zielorientiert. Darüber hinaus schätzen wir auch die Vertrauenswürdigkeit und sein Verantwortungsbewusstsein.
- Für alle auftretenden Probleme fand Herr Mustermann ausnahmslos ausgezeichnete und zielführende Lösungen. Als besonderen Erfolg seiner Tätigkeit möchten wir die Neugewinnung eines für uns sehr wichtigen Grosskunden hervorheben, die uns eine Steigerung des Jahresumsatzwachstum von über 10 Prozent zur Folge hatte. Die Leistungen von Herrn Mustermann haben jederzeit und in jeder Hinsicht unsere uneingeschränkte Zufriedenheit und Anerkennung gefunden.

- Seine schnelle Auffassungsgabe und ausgesprochen agile Arbeitsweise ermöglichten es ihm, auch schwierige und anspruchsvolle Situationen sofort zu überblicken und dabei stets das Wesentliche zu erkennen und zu veranlassen. Herr Mustermann zeigte jederzeit grosse Eigeninitiative und identifizierte sich immer voll mit den Aufgaben und unserem Unternehmen, wobei er uns auch durch unternehmerisches Denken und Handeln überzeugte. Auch bei grossem Arbeitsaufkommen erwies er sich jederzeit als in hohem Masse belastbar.
- Ein strukturiertes und gewissenhaftes Bearbeiten der Aufgaben mit einem hohen Mass an Selbstständigkeit und Qualitätsbewusstsein runden das Profil von Frau Loosli ab. Zum Nutzen unseres Unternehmens erweiterte und aktualisierte sie immer mit stets sehr gutem Erfolg ihre Fachkenntnisse durch regelmässige und engagierte Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen.
- Frau König verfügt über ein ausgezeichnetes, umfassendes und tiefgreifendes Fachwissen, das sie auch bei komplexen Aufgaben und anspruchsvollen Zielen stets erfolgreich einsetzte. Darüber hinaus profitierten wir in hohem Masse von ihrer überdurchschnittlichen Kompetenz im <Bereich> und ihrer ausgesprochenen Umsetzungsstärke.
- Besonders hervorheben möchten wir seinen sehr engagierten und erfolgreichen Einsatz im Bereich der Digitalisierung unserer administrativen Prozesse und den professionellen Einsatz neuer Tools. Dies trug zur erheblichen Steigerung der Effizienz und Qualität bei und führte auch zu signifikanten Kosteneinsparungen.
- Im Coaching unserer Führungskräfte aller Ebenen überzeugte Herr Lagadegg auch durch seine Empathie und sehr kompetente Gesprächsführung. In den Verhandlungsgesprächen mit externen Kooperationspartnern bewies er hohes Durchsetzungsvermögen sowie eine konstant sachliche, kompromissbereite und verbindliche Kommunikation. Seine Arbeitsergebnisse übertrafen sehr oft sowohl quantitative wie auch qualitative Ziele und unsere Erwartungen. Besonders hervorheben möchten wir seine sehr erfolgreiche Organisation beim Outsourcing gewisser IT-Bereiche.

Textbausteine für Zwischenzeugnis-Anlässe

Vorgesetztenwechsel

Dieses Zwischenzeugnis erfolgt auf Wunsch von Herrn Meierhans wegen eines Vorgesetztenwechsels. Sein bisheriger Vorgesetzter geht zum <Datum> in Pension und wird von einem neuen Marketing- und Verkaufsleiter abgelöst. Wir möchten betonen, dass dieser auf die weitere Zusammenarbeit mit Herrn Meierhans grossen Wert legt.

Aufgabenänderung

Wir stellen Frau Röllin dieses Zwischenzeugnis wegen tiefgreifender Veränderungen ihres Aufgabengebietes aus. Es sind vor allem neue Aufgaben und Ziele im Bereich der Kalkulation, des Controllings und des Reportings, die durch eine Gesamtorganisation des Finanzbereiches neu zu ihrem Aufgabenbereich hinzukommen.

Stellensuche

Nach dem erfolgreichen Abschluss seiner Ausbildung sucht Herr Alex Meisterhans eine adäquate neue Stelle, bei der er seine neuen Kenntnisse besser anwenden kann als bei unseren vorhandenen Stellen.

Versetzung

Herr Loosli wechselt in unserem Unternehmen von der Exportabteilung in den Produktionsbereich, wo er sich beruflich neu orientieren möchte und wo völlig neue Aufgaben auf ihn warten.

Reorganisation

Das Zwischenzeugnis wird erstellt, da die Stelle als <Bezeichnung> durch eine Reorganisation aufgehoben. Wir hoffen sehr, Frau Konrad eine neue Stelle in unserem Unternehmen anbieten zu können.

Unternehmenszusammenschluss

Durch den Zusammenschluss unseres Unternehmens mit der Muster AG ergeben sich für Herrn Muster keine Veränderungen in seinen Aufgaben und Tätigkeiten. Wir verstehen aber seinen Wunsch nach einem Zwischenzeugnis und stellen dieses gern für ihn aus.

Stellenaufhebung durch Unternehmensfusion

Dieses Zeugnis wird erstellt, da durch den Zusammenschluss unseres Unternehmens mit der Musterex AG unser Call Center in die neue

Holding in <Ort> integriert wird und das Center unseres Unternehmens aufgelöst wird. Wir hoffen sehr, dass Frau Muster in unserem Unternehmen eine andere ihr zusagende Beschäftigung finden wird.

Erfolgreicher Projektabschluss

Nachdem Herr Kondian das Customer Relationship Projekt, an dem er über zwei Jahre äusserst erfolgreich gearbeitet hat, zu einem hervorragenden Abschluss gebracht hat, erstellen wir gerne ein Zwischenzeugnis, welches dieser Leistung Rechnung trägt.

Domizilwechsel

Wir verlegen unser Domizil am <Datum> in den Kanton Aargau. Frau Mangoni verlässt unser Unternehmen aus diesem Grund. . Wir danken ihr herzlich für die geleistete Arbeit und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Textbausteine für problematische Situationen

Vorzeitige Beendigung der Probezeit

Herr Mustermann ist ein äusserst angenehmer Mitarbeiter, dessen Verhalten gegenüber Aussenstehenden, Vorgesetzten und Arbeitskolleginnen jederzeit korrekt und einwandfrei war. Das Arbeitsverhältnis wurde aus den genannten Gründen während der Probezeit beendet. Wir hoffen, dass es Herrn Mustermann gelingt, eine seinen Fähigkeiten entsprechende Stelle zu finden. Wir wünschen ihm für seine Zukunft nur das Beste und danken ihm für seinen Einsatz.

Überforderung und Flexibilität

In der kurzen Anstellungszeit gelang es Frau X nicht, jederzeit zu unserer vollen Zufriedenheit zu arbeiten. Die sehr komplexen Aufgaben bzw. die daraus resultierenden Zusammenhänge erforderten von ihr ein hohes Mass an Flexibilität. Vielleicht ist die knappe Anstellungszeit einer der Gründe dafür, dass sich noch keine vollständige Zufriedenheit ergeben konnte. Wir bedauern es ausserordentlich, dass sich Frau Muster bereits nach dieser kurzen Zeit entschlossen hat, das ungekündigte Arbeitsverhältnis ihrerseits aufzulösen, um eine ihr besser zusagende Stelle zu suchen. Wir respektieren diesen persönlich gefällten Entschluss und wünschen ihr alles Gute.

Überforderung durch fehlende Erfahrung

Herr Muster verfügt über eine sehr gute, breite kaufmännische Grundausbildung. Die Tatsache, dass er in seiner Funktion als PC-Supporter den Anforderungen nicht immer gerecht werden konnte, lag auch daran, dass der fehlenden PC-Supporterfahrung bei der Anstellung von ihm und uns zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Zudem werden bei uns sehr komplexe Soft- und Hardwarekonfigurationen eingesetzt.

Zu ungenaue und unzuverlässige Arbeitsweise

Frau Lehmann ist eine erfahrene und sehr kundenorientierte Call Center-Leiterin. Der Grund, dass ihr ab und zu Fehlverbindungen unterliefen und sie nicht immer pünktlich zur Arbeit erschien, mag wohl auch an der Belastung im privaten Umfeld liegen und an den überdurchschnittlich hohen Anforderungen, die wir in unserem grossen Betrieb stellen müssen. Wir sind aber überzeugt, dass Frau Lehmann in einem kleineren Betrieb ihre Leistungen sehr gut erbringen kann.

Zu autoritärer und brüskierender Führungsstil

Herr Koller stellte an sich und seine Mitarbeitenden äusserst hohe Anforderungen. Dies führte dazu, dass er Zielvorgaben sehr hoch ansetzte und mit seinem barschen und autoritären Führungsstil in manchen Situationen aneckte. Herr Koller ist ein qualifizierter und gewissenhafter Fachmann, bei dessen Einstellung wir seinem Führungsstil zu wenig Beachtung geschenkt haben.

Ungenügende Verkaufsleistungen

Herr Meier ist ein zielbewusster und gewissenhafter Verkäufer. Leider erreichte er die von uns gesetzten Verkaufsziele jedoch nicht immer und tat sich mit den Vorgaben schwer. Dies lag jedoch auch an unserem äusserst komplexen Produkt und einer bei der Einstellung beidseitigen Fehleinschätzung der notwendigen technischen Grundkenntnisse. Wir sind überzeugt, dass Herr Meier über verkäuferische Qualifikationen verfügt und unter anderen Umständen eine gute Leistung erbringt.

Flüchtigkeitsfehler und Ungenauigkeiten

Herr Mustermann ist ein sehr angenehmer, liebenswürdiger Mitarbeiter. Sein ruhiges Auftreten und seine guten Umgangsformen ermöglichen jederzeit eine problemlose Zusammenarbeit. Auch mit seinen Arbeitsleistungen waren wir im Allgemeinen zufrieden. Vereinzelt hätten wir uns gewünscht, dass gewisse Detailarbeiten noch präziser überarbeitet worden wären. Trotz dieser Einschränkung stellen wir gern fest, dass es sich bei Herrn Mustermann um einen guten Konstrukteur handelt, der immer bereit ist, an sich selbst zu arbeiten, um Fortschritte einzuleiten. Wir sind sehr zuversichtlich, dass Herr Mustermann bei einem neuen Arbeitgeber mit für ihn geeigneteren Aufgabenstellungen gute Arbeitsleistungen erbringen wird.

Fehlerhaftes Arbeiten

Die Tätigkeiten in diesem Bereich erfordern ein extrem genaues und fehlerfreies Arbeiten. Dies bereitete Herrn Mustermann allerdings grosse Mühe, wodurch es zu gravierenden Kundenreklamationen kam. Da Herr Mustermann sich neu orientieren und seine ausgesprochenen Stärken im Bereich XY konsequenter nutzen möchte, dürften diese Mängel bei künftigen Stellen nicht mehr sehr ins Gewicht fallen. Zudem ist Herr Mustermann ein äusserst anpassungsfähiger und flexibler Mitarbeiter, der fähig ist, an dieser korrigierbaren Schwäche zu arbeiten.

Zu viele Fehler und Ungenauigkeiten

Frau Loosli ist eine erfahrene und sehr kollegiale Mitarbeiterin. Dass ihr in ihrer Arbeit in einigen Situationen Ungenauigkeiten und Fehler unterliefen, liegt auch am sehr lebhaften Umfeld und der häufig unter Termindruck zu erbringenden Aufgabenstellungen. Wir sind überzeugt, dass Frau Loosli in einem etwas weniger hektischen Umfeld gute Leistungen erbringen und ihre Erfahrungen gewinnbringend einsetzen kann.

Fachlichen Anforderungen nicht gewachsen

Herr Siegenthaler ist ein gewissenhafter und zuverlässiger Mitarbeiter. Er bekundete zeitweise Mühe, den fachlichen Anforderungen zu entsprechen. Das liegt auch daran, dass im Bewerbungsgespräch beide Seiten wichtigen Aspekten zu wenig Beachtung geschenkt haben. In einem anderen Umfeld, in dem die technischen Anforderungen nicht so hochgesteckt sind, wird Herr Siegenthaler eine gute Leistung erbringen; davon sind wir überzeugt.

Frau Meier ist von ihrer Grundausbildung und ihren bisherigen beruflichen Tätigkeiten und Aufgaben her keine professionelle Buchhalterin. Die bei dieser Stelle notwendigen Anforderungen zu Buchhaltung und Finanzen wurden bei der Anstellung auch von uns ungenügend berücksichtigt und waren der Hauptgrund, dass die erwarteten Leistungen von Beginn an von Frau Meier nicht vollumfänglich erfüllt werden konnten.

Fremdsprachenkenntnisse

Die Arbeitsleistungen von Herrn Walter waren im Grossen und Ganzen gut. Manchmal hätten wir uns allerdings gewünscht, dass er häufiger und sicherer mit unserer französisch sprechenden Kundschaft verhandelt hätte. Die von Herrn Walter eingeleiteten Weiterbildungsmassnahmen stimmen uns jedoch zuversichtlich, dass er dieses Defizit aus eigener Initiative beheben wird.

Ungenügende Qualifikation

Frau Meier hat keine Ausbildung als Buchhalterin absolviert. Die für diese Stelle notwendigen Anforderungen der buchhalterischen Aufgabenstellungen wurden im Bewerbungsgespräch von uns auch ungenügend berücksichtigt. Dies ist der Hauptgrund, dass die Leistungen von Frau Meier nicht vollumfänglich unseren Erwartungen entsprachen.

Produktionsausfälle durch Verarbeitungsmängel

Herr Wyler zeigte bei der Installation unserer neuen Produktionsmaschinen ausgezeichnete Fachkenntnisse. Damit verhalf er uns zu einer sehr schnellen Inbetriebnahme dieser Maschinen. Bei der Verarbeitung

unterliefen ihm zeitweise Fehler, die zu Produktionsausfällen führten. Dies ist jedoch auch der Tatsache zuzuschreiben, dass es sich um sehr neue Verfahrenstechniken handelte, bei denen Herrn Wyler jegliche Erfahrung fehlte und die zum Teil unter grossem Termindruck eingeführt werden mussten. Wir sind überzeugt, dass Herr Wyler unter anderen Voraussetzungen mit seinen überdurchschnittlichen Fachkenntnissen eine gute Leistung erbringen kann.

Mangelnde Kundenorientierung

Herr Mustermann ist ein sehr qualifizierter Fachmann mit fundierter Erfahrung. Im für uns sehr wichtigen Umgang mit Kunden mangelte es ihm aber zuweilen am notwendigen Einfühlungsvermögen und am Verständnis für die Probleme der Kunden. Herr Mustermann verfügt zudem über keine Erfahrung auf diesem Gebiet. Eine stärkere Kundenorientierung hätten wir uns sehr gewünscht. Allerdings wurde diesem Aspekt bei der Einstellung auch unsererseits zu wenig Beachtung geschenkt.

Zu viele Kundenreklamationen

Frau Steiger ist eine erfahrene Kundendienst-Mitarbeiterin, die sich sehr schnell in ihr Aufgabengebiet einarbeitete und ihre Fachkenntnisse gut einsetzen konnte. Leider führte aber ihr Temperament in der Behandlung von Kundenbeschwerden zeitweise zu Reklamationen seitens der Kunden, da Frau Steiger nicht immer den adäquaten Ton traf. Wegen der Stärken von Frau Steiger bezüglich Auffassungsgabe, Kundendienst-Erfahrung und Flexibilität sind wir aber überzeugt, dass sie in einer mehr beratenden Tätigkeit ihre Stärken besser einsetzen kann und dann gute bis sehr gute Leistungen erbringen wird.

Mangelnde Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen

Herr Mustermann war ein sehr höflicher und kooperativer Angestellter, dessen Verhalten jederzeit zuvorkommend und einwandfrei war. Seine Arbeitsleistungen waren im Grossen und Ganzen sehr gut. Manchmal hätten wir uns gewünscht, dass es Herrn Mustermann besser gelungen wäre, bei der Einführung neuer IT-Systeme und Technologien flexibler und aufgeschlossener zu sein. Allerdings geriet er bei uns in eine Phase, die von einschneidenden und überdurchschnittlich häufigen Veränderungen gekennzeichnet war. Die von Herrn Mustermann eingeleiteten Ausbildungsmassnahmen und seine Entscheidung zur Neuorientierung stimmen uns zuversichtlich, dass Herr Mustermann die Aufgaben an einer neuen Stelle problemlos bewältigen wird.

Einer neuen Aufgabe wegen Veränderungen nicht gewachsen

Herr Muster führte unsere Buchhaltung jederzeit sehr genau, pflichtbewusst und umsichtig. Dabei kamen ihm die fundierte Erfahrung und seine effiziente Arbeitsweise sehr zugute. Mit der Umstellung auf eine neue betriebswirtschaftliche Software bekundete er allerdings Mühe. Dabei ist aber zu beachten, dass die Umstellung sehr schnell durchgeführt werden musste und daher von seiner und unserer Seite zu wenig Einarbeitungszeit vorhanden war. Wir sind sicher, dass Herr Muster in einem anderen Umfeld seine Stärken und Fähigkeiten einbringen kann.

Mangelnde Qualifikation und ungenügendes Fachwissen

Frau Müller war bei unseren Kunden dank ihrer positiven Ausstrahlung und sympathischen Persönlichkeit sehr beliebt. Sie verstand es, Reklamationen immer im Interesse des Unternehmens und der Kunden zu erledigen. Das in einigen Situationen nicht optimal vorhandene Fachwissen konnte sie mit ihrer Persönlichkeit oft wettmachen. Wir sind überzeugt, dass Frau Müller in einem Unternehmen mit weniger komplexen Produkten oder Dienstleistungen eine sehr gute Kundenberaterin ist.

Fahrlässige und mangelhafte Bedienung von Maschinen

Herr Leister konnte die ihm anvertrauten Bindungsmaschinen nur teilweise korrekt bedienen, was zu Lieferverzögerungen und Reparaturen mit hohen Kosten führte. Trotz zahlreicher Ermahnungsgespräche gelang es nicht, die Situation zu verbessern, wodurch wir uns gezwungen sahen, den Arbeitsvertrag im Interesse beider Vertragsparteien aufzulösen. Wir bedauern diese Entwicklung ausserordentlich. Grundsätzlich trauen wir Herrn Leister zu, dass er bei sehr umfassender Einführung und Weiterbildung das Vertrauen eines neuen Arbeitgebers erhält.

Ungezügelter unkontrolliertes Temperament

Frau Muster zeigte bei all ihren Arbeiten einen grossen Einsatz, den wir sehr schätzten. Neben den erbrachten guten Leistungen hätten wir uns gewünscht, dass es ihr gelungen wäre, ihr Temperament auch bei aufbauender Kritik zu zügeln. Wir erachten eine klare Verhaltensänderung in solchen Situationen als sehr wichtig. Mit dieser Einschränkung können wir Frau Muster einem neuen Arbeitgeber vorbehaltlos empfehlen.

Probleme mit der Bewältigung des Pensums

Frau Koller ist eine sehr gewissenhafte und zuverlässige Mitarbeiterin, die die Endkonfektion unserer Produkte in der von uns erwarteten Qualität erledigte. Leider gelang es ihr aber nicht immer, die erforderliche

Stückzahl zu verarbeiten, was zu Auslieferungsverzögerungen führte. Wir sind überzeugt, dass Frau Koller unter weniger hektischen Umständen mit ihrer genauen und exakten Arbeitsweise eine überdurchschnittlich gute Arbeitsqualität erzielen kann.

Nicht akzeptierter Führungsstil

Herr Moser ist ein sehr ambitionierter und dynamischer Abteilungsleiter, der zahlreiche Innovationen initiierte. Dabei mangelte es ihm aber zeitweise an Einfühlungsvermögen und in bestimmten Situationen überforderte er seine Mitarbeitenden. Diese Probleme sind allerdings auch damit zu erklären, dass bei der Einstellung von beiden Seiten zu wenig auf die Übereinstimmung seines Führungsstils mit unserer Unternehmenskultur geachtet wurde. In einem anderen Umfeld und Mitarbeiterteam kann sich Herr Moser sicher besser entfalten. Zudem ist er sich einiger seiner Schwächen bewusst und besucht einen Kommunikationskurs.

Führungskraft mit charakterlichen Problemen

Herr Loosli überzeugte als Abteilungsleiter mit seinem fundierten Fachwissen und seiner Branchenerfahrung. Mit dem in unserem Unternehmen wichtigen partnerschaftlichen Führungsstil bekundete er oft Mühe und brüskierte mit seinem äusserst autoritären Auftreten und dem Mangel an Konsensbereitschaft und Einfühlungsvermögen seine Mitarbeitenden oft. Wir sind überzeugt, dass Herr Loosli dank seines Fachwissens und seines charakterlich einwandfreien Verhaltens in einer anderen Position überdurchschnittliche Arbeitsleistungen erbringen kann.

Mängel in der Arbeitstechnik und Selbstorganisation

Herr Sondermann ist ein sehr kreativer Mitarbeiter, der unserer Abteilung mit seinen Vorschlägen wertvolle Impulse gab. Durch seine mangelhaft organisierte Arbeitsweise, bei der er sich oft in Details verlor und dadurch wichtige Termine nicht einhalten konnte, waren wir mit seinen Leistungen nicht immer ganz zufrieden. In einem weniger termingebundenen und überschaubareren Arbeitsumfeld vermag Herr Sondermann jedoch nach unserer Einschätzung gute Leistungen zu erbringen.

Ungenügende Leistungen im Verkauf

Herr Louis ist kein ausgebildeter Verkäufer und trat ohne jegliche Branchen- und Produkterfahrung in unser Unternehmen ein. Den Branchen- und Verkaufsanforderungen wurde sowohl von ihm als auch von uns zu wenig Bedeutung beigemessen. Dies war der Hauptgrund, dass die erwarteten Leistungen von Herrn Louis oft nicht erfüllt werden konnten. Wir sind überzeugt, dass er an einem anderen Arbeitsort die in ihn gesetzten Erwartungen durchaus erfüllen kann.

Informationen zu den folgenden Musterzeugnissen

Auf den folgenden Seiten finden Sie von A-Z ausformulierte Musterzeugnisse. Bei diesen Musterzeugnissen haben wir darauf geachtet, aus möglichst vielen Branchen und Funktionen und zu vielen Varianten von Leistungs- und Verhaltensaussagen eine gute Durchmischung zu finden. Beachten Sie, dass Sie sich nicht um jeden Preis an die eingangs aufgezeigte Struktur halten müssen. Ein Zeugnis kann durchaus einmal von diesem Standardaufbau abweichen und eine sehr persönliche Note aufweisen.

Sie können die einzelnen Passagen der Musterzeugnisse ohne weiteres bausteinartig zusammenstellen und aus drei bis vier Zeugnissen die für Sie passenden Formulierungen und Absätze entnehmen. Zum Beispiel aus Zeugnis A die Einleitung, aus Zeugnis B die Tätigkeitsumschreibung und Ihre Ergänzungen und aus Zeugnis C Angaben zur Leistung und zum Teamverhalten.

Beachten: *Achten Sie aber stets darauf, dass die Aussagen harmonisieren und nicht im Widerspruch zueinanderstehen. Auch Zeugnisaussagen und Referenzen müssen übereinstimmen und dürfen sich nicht widersprechen.*

Jedes Zeugnis ist jeweils oben links mit einem kursiv gedruckten Lead versehen, der Sie auf einen Blick auf das Besondere des jeweiligen Musterzeugnisses hinweist. Beachten Sie, dass diese Mustervorlagen in

- Aufbau und Struktur und Art der Formulierungen
- Glaubwürdigkeit und Informationsgehalt
- neuen oder unkonventionellen Methoden
- sehr konkreten Leistungs- und Verhaltensaussagen
- und problematischen und heiklen Formulierungen

ebenfalls sehr unterschiedliche Hilfestellungen und Alternativen bieten, die über die Berufsbezeichnung hinausgehen. Es sind bewusst auch Musterzeugnisse dabei, die Fehler und Mängel aufweisen und damit mehr bei der Beurteilung von Zeugnissen denn beim Verfassen helfen. Darüber wird im oberen, kursiv gedruckten Lead jeweils informiert.

ZWISCHENZEUGNISSE

Die Besonderheiten von Zwischenzeugnissen

Neben dem Anspruch auf ein Zeugnis bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann der Arbeitnehmer jederzeit auch während der Anstellung ein Arbeitszeugnis verlangen. Ein solches Arbeitszeugnis bezeichnet man als Zwischenzeugnis. Für den Arbeitgeber kann dies oft auch ein Zeichen sein, dass der Arbeitnehmer eine Lohnerhöhung oder eine interne Versetzung anstrebt.

Ein Zwischenzeugnis ist inhaltlich wie ein qualifiziertes Zeugnis gestaltet, es wird jedoch während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses ausgestellt. Im Gegensatz dazu wird ein vorläufiges Zeugnis, das ebenfalls alle Punkte des qualifizierten Zeugnisses enthält, in dem Moment erteilt, wenn das Arbeitsverhältnis bereits gekündigt ist oder befristete Verträge ausgelaufen sind. Es ermöglicht dem Arbeitnehmer, sich bereits vor dem Weggang neu zu orientieren.

Auch bei nicht absolvierter Abschlussprüfung besteht ein Anrecht auf ein Berufsausbildungszeugnis, in dem Leistung und soziales Verhalten bewertet und Kenntnisse und Erfahrungen benannt werden. Zeugnisse für Praktika, Aushilfs- oder Nebenjobs entsprechen grundsätzlich einem qualifizierten Zeugnis, sind jedoch selten umfassender als eine halbe Seite. Eine logische Anforderung an Zwischenzeugnisse ist, dass sie in der Gegenwartsform verfasst werden, da der Mitarbeitende während der Zeugnisausstellung ja noch im Unternehmen arbeitet. Zudem unterscheidet sich die Schlussformel vom definitiven Arbeitszeugnis.

Beachten: *Im Allgemeinen darf einem guten Zwischenzeugnis kein schlechtes Endzeugnis folgen, es sei denn, es liegen gravierende Gründe und erheblich schlechterer Leistungen als zur Zeit der Zwischenzeugniserstellung vor, was dann aber bewiesen werden muss.*

Zudem ist eine klare Begründung empfehlenswert, weshalb ein Zwischenzeugnis ausgestellt bzw. vom Arbeitnehmer gewünscht wird. Dies schützt ihn vor dem möglichen Verdacht, dass das Zwischenzeugnis wegen Schwierigkeiten am Arbeitsplatz ausgestellt wurde. Auch ein offenes Gespräch über den Grund für das Zwischenzeugnis kann Klarheit schaffen und auf Probleme aufmerksam machen. Arbeitnehmende können sich jederzeit ein Zwischenzeugnis ausstellen lassen. Dafür kann es mehrere Gründe geben. Einige finden Sie auf der nachfolgenden Übersichtstafel. Die Textbausteine helfen bei spezifischen Anlässen und die Musterzeugnisse geben Anregungen zum Aufbau und zur Formulierung bei unterschiedlichen Gründen.

Ist das Zwischenzeugnis verbindlich?

In der Praxis entstehen oft Unsicherheiten, welche Konsequenzen es für das Schlusszeugnis hat, wenn sich ein Mitarbeiter nach einem Zwischenzeugnis – vor allem während einer Kündigungsfrist – eines Fehlverhaltens schuldig macht oder plötzlich relevant ungenügende Leistungen erbringt. Zwischenzeugnisse sind wie oben erwähnt grundsätzlich verbindlich. Wird ein schlechteres Schlusszeugnis ausgestellt als das Zwischenzeugnis, so sollten die Gründe dafür mit nachweisbaren Fakten dem Mitarbeiter gegenüber klar dargelegt werden.

Bei einem Fehlverhalten in der Kündigungsfrist muss es sich um ein relevantes, charakteristisches Verhalten handeln, welches, wenn möglich mit konkreten Vorfällen und Beispielen belegt werden kann. Treten ein solches Fehlverhalten oder stark nachlassende Leistungen auf, sollten Mitarbeiter frühzeitig auf allfällige Konsequenzen für das Schlusszeugnis hingewiesen werden.

Anlässe für Zwischenzeugnisse
Vorgesetztenwechsel
Unternehmensfusion
Eröffnung eines Konkursverfahrens
Änderung von Aufgaben
Reorganisation
Versetzung
Domizilwechsel
Ausbildungsabschluss
Länger anhaltende Krankheit
Bewerbung bzw. Stellensuche
Auslaufen eines befristeten Arbeitsverhältnisses
Freistellung oder Suspendierung
Abschluss einer Sonderaufgabe wie Projektführung oder -teilnahme
Absicht, einen Aufhebungsvertrag zu erstellen
Firmenübernahme
Änderungen in der Führungspolitik
Gehaltsänderungen oder andere, neue Entlohnungsformen
Beförderung
Entsendung ins Ausland
Wechsel des Firmeninhabers
Wechsel der Gesellschaftsform
Spannungen und Verschlechterung Arbeitsklima
Neue Beurteilungs- und Leistungsmessmethoden
Veränderungen der Qualifikationsanforderungen

Textbausteine für Zwischenzeugnis-Anlässe

Vorgesetztenwechsel

Dieses Zwischenzeugnis erfolgt auf Wunsch von Herrn Meierhans wegen eines Vorgesetztenwechsels. Sein bisheriger Vorgesetzter geht zum <Datum> in Pension und wird von einem neuen Marketing- und Verkaufsleiter abgelöst. Wir möchten aber betonen, dass dieser auf die weitere Zusammenarbeit mit Herrn Meierhans grossen Wert legt.

Aufgabenänderung

Wir stellen Frau Röllin dieses Zwischenzeugnis wegen tiefgreifender Veränderungen ihres Aufgabengebietes aus. Es sind vor allem neue Aufgaben und Ziele im Bereich der Kalkulation, des Controllings und des Reportings, die durch eine Gesamtreorganisation des Finanzbereiches neu zu Ihrem Aufgabenbereich hinzukommen.

Stellensuche

Nach dem erfolgreichen Abschluss seiner Ausbildung sucht Herr Alex Meisterhans eine adäquate neue Stelle, bei der er seine neuen Kenntnisse besser anwenden kann als bei unseren gegenwärtig vorhandenen Stellen.

Versetzung

Herr Loosli wechselt in unserem Unternehmen von der Exportabteilung in den Controlling- und Accountingbereich, wo er sich beruflich neu orientieren möchte und wo völlig neue Aufgaben auf ihn warten.

Reorganisation

Das Zwischenzeugnis wird erstellt, da die Stelle als <Bezeichnung> durch eine Reorganisation aufgehoben wird. Wir hoffen sehr, Frau Konrad eine neue Stelle in unserem Unternehmen anbieten zu können.

Unternehmenszusammenschluss

Durch den Zusammenschluss unseres Unternehmens mit der Muster AG ergeben sich für Herrn Muster keine Veränderungen in seinen Aufgaben und Tätigkeiten. Wir verstehen aber seinen Wunsch nach einem Zwischenzeugnis und stellen dieses gern für ihn aus.

Stellenaufhebung durch Unternehmensfusion

Dieses Zeugnis wird erstellt, da durch den Zusammenschluss unseres Unternehmens mit der Musterex AG unser Call Center in die neue Holding in <Ort> integriert wird und das Center unseres Unternehmens

aufgelöst wird. Wir hoffen sehr, dass Frau Muster in unserem Unternehmen eine andere ihr zusagende Beschäftigung finden wird.

Erfolgreicher Projektabschluss

Nachdem Herr Kondian das Customer Relationship Projekt, an dem er über zwei Jahre äusserst erfolgreich gearbeitet hat, zu einem hervorragenden Abschluss gebracht hat, erstellen wir gerne ein Zwischenzeugnis, welches diese Leistung und Arbeit würdigt.

Domizilwechsel

Wir verlegen unser Domizil am <Datum> in den Kanton Aargau. Frau Mangoni verlässt unser Unternehmen aus diesem Grund. Wir danken ihr herzlich für die geleistete Arbeit und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Beachten: *Das Zwischenzeugnis wird manchmal auch als Führungsinstrument genutzt, um den bereits erstellten Qualifikationen, Zielvereinbarungen und Beurteilungen Nachdruck zu verleihen. Dieses Führungsinstrument wird in modernen Betrieben innerhalb der Personalentwicklung eingesetzt, da heute oft ein fachlicher Nachweis als Aufnahmekriterium für Weiterbildungsveranstaltungen verlangt wird. Dieser Nachweis kann über ein Zwischenzeugnis erbracht werden.*

Ein lieblos und lückenhaft verfasstes Zwischenzeugnis ist für noch im Unternehmen tätige Mitarbeitende demotivierend und kann sich auch negativ auf das Teamklima auswirken. Mit einem gut und wertschätzend formulierten Zwischenzeugnis hingegen kann die Motivation und das Engagement eines Mitarbeiters positiv beeinflusst und gestärkt werden und erfährt dies oft auch das Team. Mit einer sorgfältigen Erstellung von Arbeitszeugnissen beweist man zudem auch professionelles Personalmarketing, da viele Arbeitszeugnisse oft auch viele HR-Leute und Arbeitgeber zu sehen bekommen.

Schlechtes Zwischenzeugnis für einen IC-Techniker

Ungenügende Leistungsbeurteilung, zu wenig detailliert, mangelhafte Fachkenntnisse und vor allem fehlende Sozialkompetenz sind Negativpunkte, die hier zum Ausdruck kommen.

Zwischenzeugnis

Herr Peter Minder, geboren am <Datum>, von <Heimatort>, ist seit dem <Datum> in unserem Unternehmen als IC-Techniker III im Bereich Technik und als Stellvertreter des Abteilungsleiters Info-Center tätig. Sein Aufgabenbereich umfasst:

- Führen der Fehlermeldungsstatistik
- Verwaltung Hardware-Inventar und -Lager
- Administration Internet- und Intranet-Server
- Evaluation diverser Spezial-Soft- und Hardware
- Virenschutz-Verantwortlicher für Mail, Server und Workstations
- Aufbau und Betrieb der RTC-Schulungsdomäne
- Hotline First und Second Level Support
- Stellvertretung Abteilungsleiter während seinen Abwesenheiten

Herr Minder verfügt über umfassendes Fachwissen im Bereich Workstation und Server und gute Fachkenntnisse im MS-BackOffice und TCP/IP Bereich. Seine Aufgaben erledigt er zuverlässig und zu unserer Zufriedenheit. Die Dokumentation seiner Arbeiten ist einwandfrei, die Qualität ist gut.

Wir haben Herrn Minder als hilfsbereiten Mitarbeiter kennengelernt, der jederzeit bereit ist, sein Wissen weiterzugeben. Wir bescheinigen ihm gerne, dass er dank seiner freundlichen und aufgeschlossenen Art bei Kollegen, Arbeitskolleginnen und Vorgesetzten gleichermassen beliebt ist.

Dieses Zwischenzeugnis wird auf Wunsch von Herrn Minder ausgestellt. Wir möchten ihm bei dieser Gelegenheit für seinen Einsatz danken.

Ausreichendes Zwischenzeugnis für einen Administrator

*Zwischenzeugnis mit zwar guten Aussagen,
aber ohne Stellungnahme zur Gesamtleis-
tung.*

Zwischenzeugnis

Herr Muster, geboren am <Datum>, ist seit dem <Datum> in unserem Betrieb als Administrator tätig. Sein Aufgabengebiet setzt sich aus folgenden Bereichen zusammen:

- Administrationsleitung von 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Support, Einkauf und Schulung im PC- und IT Bereich
- Betreuung des Einkaufs und des Auftragswesens
- Betriebliches Rechnungswesen (Kostenkontrolle, Nachkalkulation)
- Redaktion und Druckvorbereitung unserer Hauspublikationen
- Erledigung der in der Personaladministration anfallenden Aufgaben

Dank der vielseitigen kaufmännischen Kenntnisse konnte sich Herr Muster in kurzer Zeit optimal in die für ihn neue Branche einarbeiten. Wir schätzen ihn als initiativen und flexiblen Mitarbeiter, der seine Aufgaben sorgfältig, initiativ und zielstrebig erledigt.

Herr Muster versteht es, laufend organisatorische Verbesserungen einzuführen und die Abläufe konsequent zu vereinfachen und zu straffen. Es ist seiner Umsicht, konstruktiven Haltung und seinem Organisations-talent zu verdanken, dass ein überaus angenehmes Betriebsklima herrscht, in dem sich Teamgeist entwickelte und die Mitarbeitenden stets hinter seinen Reorganisationen stehen.

Dieses Zwischenzeugnis haben wir auf Verlangen von Herrn Muster ausgestellt, da er sich um die Aufnahme in eine Kaderschule für Personal-fachleute bewirbt.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ausreichendes Zwischenzeugnis für eine Office Managerin

Ein ausführlich abgefasstes Zwischenzeugnis mit Aussagen zu Mängeln in der generellen Arbeitsweise sowie in der Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit.

Zwischenzeugnis

Frau Laura Kermeier, geboren am <Datum>, von Schlieren ZH, ist seit dem <Datum> als Geschäftsführungssekretärin bei uns beschäftigt. Frau Kermeier ist vor allem für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Organisation und personelle Führung des Sekretariates
- Korrespondenz nach Stichwort und Diktat in Deutsch und Englisch
- Terminplanung der Geschäftsführung
- Empfang und Betreuung von Besuchern
- Vorbereitung und Protokoll der Geschäftsführungssitzungen

Frau Kermeier verfügt über fundiertes und praxisorientiertes Wissen, das weit über ihren eigentlichen Fachbereich hinausgeht und für unseren Betrieb von grösstem Nutzen ist. Sie hat die seltene und wertvolle Fähigkeit, sich rasch und umfassend in neue Fachbereiche einzuarbeiten und konzeptionelles Denken mit praktischem Handeln zu verbinden.

Frau Kermeier nahm sich selbstständig und pflichtbewusst dieser verantwortungsvollen Arbeiten an. Ihre Aufgaben erledigte sie gut und zu unserer Zufriedenheit.

Frau Kermeier verfügt über organisatorisches Geschick und ist dank ihrer Arbeitsweise normalem Arbeitsanfall gewachsen. Teilweise ergreift sie von sich aus die Initiative und setzt sich für die ihr übertragenen Aufgaben und Projekte ein, womit sie unseren Ansprüchen genügt.

Frau Kermeier arbeitet in der Regel zuverlässig; vereinzelt wünschen wir uns, dass gewisse Detailarbeiten noch präziser überarbeitet werden. Trotz dieser Einschränkung stellen wir fest, dass es sich bei Frau Laura Kermeier um eine gute Mitarbeiterin handelt, die immer bereit ist, an sich selbst zu arbeiten, um Fortschritte einzuleiten. Wir sind sehr zuversichtlich, dass sie auch in Zukunft zuverlässige und gute Arbeitsleistungen erbringen wird.

Frau Kermeier pflegt sehr guten Kontakt zu unseren Kunden sowie zu den verschiedenen Stellen unseres Hauses. Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist vorbildlich.

Dieses Zwischenzeugnis wird Frau Kermeier ausgestellt, da ihr Vorgesetzter eine andere Aufgabe übernimmt.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zwischenzeugnis für einen Leiter Qualitätssicherung

Ein kurzes, aber gutes Zwischenzeugnis. Da sich der Mitarbeiter bei einer internen Stellenausschreibung bewährt hat und in einem anderen Werk des Unternehmens eine neue Tätigkeit aufnimmt, fällt das Zeugnis entsprechend gut aus.

Zwischenzeugnis

Herr Martin Müller, geboren am <Datum>, ist seit dem <Datum> in unserem Unternehmen als Leiter der Qualitätssicherung tätig.

Herr Müller war verantwortlich für den Aufbau unseres Qualitätsmanagementsystems, das er auch erfolgreich organisiert und praxistauglich realisiert hat. Es ist ihm zuzuschreiben, dass unser Textilmaschinen-Sortiment X2010 im letzten Jahr mit dem SQS-Zertifikat ISO 9001 ausgezeichnet wurde. Darüber hinaus führt Herr Müller interne und externe Qualitätsaudits sowie betriebsinterne Qualitätsschulungen durch.

Aufgrund seines umfassenden und qualitativ hochstehenden Fachwissens, seiner stets schnellen Auffassungsgabe und des ausserordentlichen Engagements erfüllt er seine Aufgaben jederzeit in hohem Masse zu unserer Zufriedenheit. Er motiviert die ihm unterstellten Mitarbeitenden durch eine fach- und mitarbeiterbezogene Führung stets zu guten Leistungen.

Herr Müller legt grossen Wert auf seine persönliche Weiterentwicklung. Er hat sich in eigener Initiative neben seinem grossen beruflichen Engagement mit hervorragendem Einsatz und guten Ergebnissen im Qualitätsmanagement weitergebildet. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen ist jederzeit vorbildlich. Auch von unseren Geschäftspartnern und Kunden wird er als kompetenter Fachmann sehr geschätzt.

Zum <Datum> übernimmt Herr Müller die Aufgabe als Leiter Qualitätsmanagement in unserem Werk in Solothurn. Dieses Zeugnis wird ihm anlässlich der Beendigung seiner bisherigen Tätigkeit ausgestellt.

Wir danken Herrn Müller für seine stets guten Leistungen und sind überzeugt, dass er auch in seiner neuen Aufgabe wertvolle Dienste für unser Unternehmen erbringen wird.

Gutes Zwischenzeugnis für einen Aussendienstmitarbeiter

Ein ausführlich abgefasstes Zwischenzeugnis mit positiver Kommentierung der ausgeführten Aufgaben. Die Verkaufsleistungen werden konkret gewürdigt.

Zwischenzeugnis

Herr Andreas Franzen, geboren am <Datum>, ist seit dem <Datum> als Aussendienstmitarbeiter bei uns beschäftigt.

Als Aussendienstmitarbeiter betreut er unsere Kundschaft in <Region>, wobei sein Aufgabengebiet im Wesentlichen folgende Tätigkeiten beinhaltet:

- Betreuung der bestehenden Kundschaft
- Akquisition von Neukunden
- Organisation und Durchführung von Promotionen
- Mitarbeit an Massnahmen zur Förderung des Online-Marketings
- Einführung von neuen Produkten
- Wöchentliches Reporting an den Verkaufsleiter
- Teilnahme an Weiterbildungsanlässen und Konferenzen

In diesen Bereichen eignete sich Herr Franzen ein aussergewöhnlich fundiertes Fachwissen an und setzt es im Rahmen seiner Tagesarbeit sehr erfolgreich um.

Herr Franzen versteht es besonders gut, sich in neue Konstellationen und Aufgabenstellungen einzuarbeiten. So gelang es ihm bei uns in kurzer Zeit, äusserst erfolgreich neue Produkte in neuen Zielgruppen zu lancieren und leistungsfähige Marktbearbeitungsinstrumente zu entwickeln. Herr Franzen verfügt über ein sehr hohes organisatorisches Geschick und ist durch seine effiziente und systematische Arbeitsweise auch in hektischen Phasen äusserst belastbar.

Er ergreift - wann immer angebracht - von sich aus die Initiative und setzt sich mit weit überdurchschnittlichem Einsatz für seine Aufgaben und Projekte ein. Wir haben Herrn Franzen als äusserst zuverlässigen und gewissenhaften Mitarbeiter kennengelernt. Seine Aufgaben erledigt er dabei zu unserer absoluten Zufriedenheit. Die Verkaufsleistungen von Herrn Franzen liegen sowohl im quantitativen wie auch im qualitativen Bereich stets deutlich über den Zielvorgaben. Dabei helfen ihm

besonders seine Resultatsorientierung, seine Kundenorientierung und sein ausgeprägtes Leistungsbewusstsein. Im Kundengespräch versteht er es besonders gut, die Kompetenzen unseres Unternehmens und den Nutzen unserer Produkte hervorzuheben.

Herr Franzen pflegt sehr guten Kontakt zu unseren Kunden sowie zu den verschiedenen Stellen unseres Hauses. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kunden ist vorbildlich. Herr Franzen überzeugt mit seinem kooperativen Teamverhalten und genießt das volle Vertrauen seiner Vorgesetzten und Kollegen. Er versteht es hervorragend, auch seine Kollegen für Verkaufs- und Marketingziele zu begeistern und im Team einen überdurchschnittlichen Leistungswillen zu verankern.

Herr Franzen hat uns um die Ausstellung dieses Zwischenzeugnisses gebeten. Diesem Wunsch kommen wir gern entgegen.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Sachbearbeiter

Dieses Zwischenzeugnis ist sehr spezifisch abgefasst und äussert sich sehr konkret zu Stellen- und Aufgabenprofil, Leistung, Verhalten und Fähigkeiten.

Zwischenzeugnis

Herr Roland Kägi, geboren am <Datum>, von Bern, ist seit dem <Datum> in unserem Unternehmen als Sachbearbeiter Pensionskasse tätig. Herr Kägi nimmt folgende Aufgaben wahr:

- Betreuung Aktivversicherter und Rentner
- Führen der Versichertenkonti
- Mutationen von Ein- und Austritten
- Bearbeitung von Pensionierungen, Invaliditäts- und Todesfällen
- Administrative Arbeiten und Databasepflege
- Vorbereitung von Stiftungsratssitzungen

Wir kennen Herrn Kägi als sehr engagierten, initiativen, belastbaren und selbstständigen Mitarbeiter. Er besitzt eine überdurchschnittlich gute Auffassungsgabe und erledigt seine Aufgaben jederzeit sehr zuverlässig, effizient und routiniert.

Durch die effiziente Arbeitsweise von Herrn Kägi ist es möglich, ihm Zusatzaufgaben als Ausbildner und Betreuer von neuen Mitarbeitenden zu übergeben. Herr Kägi verfügt über langjährige Erfahrung und hat sich in dieser Zeit ein ausgezeichnetes Fachwissen angeeignet, welches er durch Weiterbildungsaktivitäten ständig aktuell hält.

Er erbringt quantitativ und qualitativ sehr gute Leistungen. Besonders hervorzuheben sind dabei seine fundierte kaufmännische Ausbildung und Erfahrung, seine sehr guten Buchhaltungs- und Englischkenntnisse, sein organisatorisches Geschick und sein professioneller Umgang mit PC, Datenbanken und Internet. Herr Kägi verfügt zudem über einen ausgeprägten Sinn für effiziente Arbeitsprozesse mit grossen Datenmengen und komplexen Leistungsmodellen. Als belastbare und flexible Persönlichkeit behält er auch in hektischen Situationen die Übersicht und erweist sich stets als teamfähig und hilfsbereit.

Gegenüber Kunden und weiteren Geschäftspartnern verhält sich Herr Kägi zuvorkommend, sachlich und jederzeit korrekt. Von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern sowie Vorgesetzten wird seine freundliche, integrale

und kooperative Art geschätzt. Er besitzt eine grosse Sozialkompetenz und ist deshalb eine wichtige Stütze und ein Vorbild für das gesamte Team.

Dieses Zwischenzeugnis wird aufgrund eines Vorgesetztenwechsels ausgestellt.

Wir danken Herrn Kägi für die geleisteten Dienste und hoffen sehr, noch lange auf seine wertvolle Mitarbeit zählen zu können.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Pflegefachmann

Ein ausführlich abgefasstes Zwischenzeugnis mit konkreten Aussagen und dem Grund einer Versetzung.

Zwischenzeugnis

Herr Rolf Keller, geboren am <Datum>, heimatberechtigt in Zürich, ist seit dem <Datum> als Abteilungs-Pflegefachmann Geriatrie bei uns beschäftigt. Seine Aufgaben umfassen:

- Die Ausführungen der ärztlichen Verordnungen
- Planung und Koordination des Pflegeablaufes
- Mitwirken bei präventiven, diagnostischen und therapeutischen Massnahmen
- Verantwortung für den Pflegeprozess und seine Steuerung
- Anleitung von Mitarbeitenden und teilweise auch Schülern
- Mithilfe bei der Pflege und Betreuung der Patienten

Herr Keller findet sich aufgrund seiner überaus schnellen Auffassungsgabe sofort in den verschiedenartigen Aufgabengebieten zurecht. Er verfügt neben seiner hervorragenden Allgemeinbildung auch über sehr fundierte und umfangreiche Fachkenntnisse, die es ihm ermöglichen, auf Veränderungen selbstständig und kompetent zu reagieren. Dank seiner hohen fachlichen Kompetenz und seiner starken Motivation gelang es ihm von Anfang an, das umfangreiche Arbeitspensum gründlich und mit besten Ergebnissen zu bewältigen.

Er kann sich dank seines Interesses rasch in sein Aufgabengebiet einarbeiten. Dabei sind sein Verständnis für fachspezifische Sachverhalte sowie seine sorgfältige Arbeitsweise hervorzuheben. In der Zusammenarbeit zeigt er sich konstruktiv und für neue Ideen aufgeschlossen. Sein Umgang mit Patienten ist von Empathie, Geduld und überdurchschnittlicher Hingabe gekennzeichnet. Durch seine positive Grundhaltung und hohe Kundenorientierung trägt er auch engagiert zur Erhaltung der hohen Pflegequalität bei.

Die Qualität seiner Arbeit entspricht stets unseren hohen Erwartungen. Herr Keller verfügt zudem über ein ausgeprägtes organisatorisches Geschick und ist durch seine effiziente und systematische Arbeitsweise auch stärkstem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen. Sein Engagement übertrifft unsere Erwartungen bei Weitem. Dabei arbeitet er

selbstständig, eigenverantwortlich und mit einem sehr hohen Qualitätsbewusstsein. Darüber hinaus ist Herr Keller auch kommunikationsstark und teamfähig

Auf seine zuverlässige, umsichtige und gewissenhafte Arbeitsweise ist auch in schwierigen Situationen jederzeit Verlass. Dienstliche Belange berücksichtigt Herr Keller stets voll und stellt hierbei Privates zurück. Mit seinem freundlichen, höflichen und humorvollen Verhalten trägt Herr Keller stark zu einem harmonischen Arbeitsklima bei. Er ist bei Vorgesetzten und Kollegen gleichermaßen anerkannt und geschätzt.

Dieses Zwischenzeugnis wird Herrn Keller anlässlich seines Stellenwechsels ausgestellt. Verbunden damit sind unser Dank für die bisher für unser Unternehmen erbrachten Leistungen und der Wunsch nach einer weiteren vertrauensvollen Zusammenarbeit.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zwischenzeugnis Sachbearbeiter Produktion

Ein ausführlich abgefasstes Zwischenzeugnis mit konkreten Aussagen. Grund des Zeugnisses ist eine Reorganisation.

Zwischenzeugnis

Der Verlag Publishing in Zürich gehört zur Publishing Mediengruppe - einem führenden Fachinformationsanbieter im deutschsprachigen Raum - und ist spezialisiert auf berufsbezogene Publikationen für Schweizer Unternehmen.

Herr Walter Rutishauser, geboren am <Datum>, von Chur, ist seit dem <Datum> als Sachbearbeiter Produktion & Logistik sowie als Assistent Marketing und Verkauf in unserem Unternehmen tätig. Herr Rutishauser hat sich mit seiner Aufgabe sofort voll identifiziert und sich dank seiner guten Auffassungsgabe in seinen Tätigkeitsbereichen rasch weiterentwickelt. Das Aufgabengebiet von Herrn Rutishauser umfasst folgende Schwerpunkttätigkeiten:

- Produktionsplanung und Überwachung
- Sicherstellung der optimalen Lagerhaltung
- Offertanfragen und technische Abklärungen
- Auswertung der Direct Marketing-Kampagnen
- Mitarbeit und Planung im Adressmanagement
- Planung und Realisation von Direct Mail Kampagnen
- Mithilfe in der Auftragsbearbeitung und im Kundensupport

Herr Rutishauser verfügt über sehr gute Excel- und PC-Kenntnisse, ein gutes Zahlenverständnis und ein ausgesprochen analytisches und vernetztes Denkvermögen.

Wir haben Herrn Rutishauser als gewissenhaften, ehrlichen und ausgesprochen engagierten Mitarbeiter kennengelernt, der zielbewusst an die Lösung seiner Aufgaben herangeht. Er arbeitet konzentriert und äusserst effizient. Seine Zielorientierung, sein Engagement und sein weit über das Aufgabengebiet hinausgehendes Interesse zeichnen ihn auf besondere Weise aus.

Besonders hervorheben möchten wir auch sein ausgeprägtes Verständnis für ganzheitliche Belange und Aufgaben des Unternehmens. Seine Leistungen entsprechen in qualitativer und quantitativer Hinsicht

jederzeit unseren Erwartungen. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen ist ausgeglichen, loyal und teamorientiert.

Wir können Herrn Rutishauser in jeder Hinsicht – fachlich und persönlich – vorbehaltlos weiterempfehlen. Dieses Zwischenzeugnis wird auf Wunsch von Herrn Rutishauser ausgestellt - bedingt durch organisatorische und personelle Veränderungen in unserem Unternehmen. Aufgrund seiner Qualifikationen und seines Potenzials hoffen wir, dass wir auch in Zukunft auf seine Mitarbeit zählen dürfen.

Wir danken Herrn Rutishauser für seine wertvolle und konstruktive Mitarbeit.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zwischenzeugnis Marketingassistentin

Ein Zwischenzeugnis mit konkreten Aussagen zu Aufgaben und Leistungen. Der Grund des Vorgesetztenwechsels wird klar genannt.

Frau Barbara Wunderer, geboren am <Datum>, ist seit <Datum> im Unternehmen als Marketingassistentin für die Westschweiz tätig.

Die Hauptaufgabe bestand anfänglich in der telefonischen Neugewinnung von Kunden für unsere Verlagsprodukte und in der Betreuung der Kunden in der Westschweiz. Frau Wunderer eignete sich dabei in kurzer Zeit fundierte Produkt- und Verlagskenntnisse an.

Nach einigen Monaten Telemarketing übernahm Frau Wunderer die eigenverantwortliche Betreuung der Kunden des gesamten Westschweizermarktes. Anspruchsvolle inhaltliche Beratungen, die Koordination technischer Anfragen mit dem IT-Support und Bedarfsabklärungen gehören dabei zu ihren Hauptaufgaben. Dank ihrer hervorragenden Sprachkenntnisse, ihrer überdurchschnittlichen Zuverlässigkeit und Genauigkeit und ihrer kompetenten und zuvorkommenden Kundenbetreuung erbringt sie in diesem Bereich sehr gute Leistungen. Einen zweiten Schwerpunkt bilden Übersetzungsarbeiten an Verlagsprodukten mit anspruchsvollen Fachtexten für die Romandie, die sie teilweise selbst übernimmt, als Projekte begleitet oder mit umfassenden Abschlusskontrollen die sprachliche Qualität dieser französischsprachigen Produkte sicherstellt. Die erstklassige Übersetzungsqualität und die ausgesprochene Kundenorientierung und die Termintreue überzeugen uns in qualitativer und quantitativer Hinsicht ganz besonders.

Über diese Aufgaben hinaus erledigt Frau Wunderer auch Aufgaben im Bestellwesen und in der Administration und führt telefonische Abonnenbefragungen durch. Frau Wunderer erbringt stets überdurchschnittliche Leistungen. Ihr Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Vorgesetzten ist jederzeit einwandfrei. Besonders hervorzuheben sind ihr überdurchschnittlicher Einsatz, ihr Engagement, ihre Identifikation mit Produkten und mit unserem Unternehmen sowie ihre Flexibilität, auch andere und neue Aufgaben anzugehen.

Frau Wunderer hat um dieses Zwischenzeugnis gebeten, da es ab <Datum> zu einem Vorgesetztenwechsel und zu einer gesamtbetrieblichen Reorganisation gekommen ist. Ich habe Frau Wunderer als verantwortungsbewusste und engagierte Mitarbeiterin schätzen und kennengelernt und danke ihr für ihre Mitarbeit herzlich. Für die persönliche und berufliche Zukunft begleiten sie meine besten Wünsche.

Sehr gutes Zwischenzeugnis für eine Office Managerin

Das Interesse für Weiterbildungen und die Stärken der Kandidatin kommen klar und positiv zum Ausdruck. In der Tätigkeitsbeschreibung werden die wichtigsten Aufgaben zuerst genannt. Die Verhaltensbeurteilung ist sehr wohlwollend und wird klar hervorgehoben.

Zwischenzeugnis

Frau Gabriela Fankhauser, geboren am <Datum>, trat am <Datum> als Stenotypistin in unser Unternehmen ein. Ab dem <Datum> übernahm sie die Position einer Office Managerin in unserer Marketingabteilung.

Frau Fankhauser bearbeitete zunächst die Kundenkorrespondenz, und pflegte diverse Marketingstatistiken. Ausserdem führte sie unsere Kundendatenbank, führte Internet-Recherchen für Konkurrenzanalysen durch und half mit, diverse On- und Offline-Werbeaktivitäten zu organisieren.

Da Frau Fankhauser auf Dauer eine abwechslungsreichere und anspruchsvollere Tätigkeit anstrebte und sich persönlich fortbilden wollte, erwarb sie im Fernstudium ein Fachdiplom mit sehr gutem Abschluss. Wir unterstützten diesen Wunsch und konnten ihr innerhalb unseres Unternehmens eine neue Stelle anbieten. Seit dem <Datum> ist sie als Office Managerin in der Vertriebsleitung tätig. Ihr Aufgabengebiet umfasst die allgemeinen Sekretariatsaufgaben:

- Schriftverkehr in deutscher und englischer Sprache
- Vorbereitung und Planung von Dienstreisen
- Terminplanung und -koordination für den Vertriebsleiter
- Kundenbetreuung telefonisch, per Chat und online
- Aufbau und Führung eines elektronischen Dokumentationssystems
- Internet-Recherchen
- Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen
- Optimierung verschiedener Software- und Online-Tools

Weiterhin erledigt Frau Fankhauser die Besucheranalysen unserer Website und bereitet Daten für die Personalstatistiken auf. Sie ist auch für das gesamte Vertragswesen innerhalb der internen und externen

Vertriebsorganisation zuständig. Zu ihren besonderen Arbeitserfolgen gehört die selbstständige Sachbearbeitung der Preisdokumentation. Frau Fankhauser versteht es, Präsentationen kreativ zu gestalten und sie stets durch Statistiken und Grafiken transparent und ansprechend darzustellen. In der Terminplanung führte sie erfolgreich Online-Terminplaner Doodle von Google ein und optimierte diese so auf effiziente Weise

Frau Fankhauser hat sich in ihr umfangreiches Arbeitsgebiet ausserordentlich schnell und gewissenhaft eingearbeitet. Sie zeigt grosses Engagement und ist immer bereit, auch zusätzlich anfallende Aufgaben zu übernehmen. Ihre Arbeitseinteilung ist so gut, dass sie auch in Stresssituationen immer den Überblick behält. Frau Fankhauser zeichnet sich jederzeit durch eine schnelle Auffassungsgabe und überdurchschnittliche Sorgfalt und Genauigkeit aus. Sie arbeitet sehr zielstrebig, umsichtig und stets termingerecht und ist absolut vertrauenswürdig. Mittlerweile verfügt Frau Fankhauser über eine sehr breite und beachtliche Berufserfahrung, und sie beherrscht ihren Arbeitsbereich immer souverän. Auch im Bereich von Online-Applikationen (Layout- und Präsentations-Tools, Analysen, Befragungen u.m.) hat sie sich in kurzer Zeit viel Wissen angeeignet und beherrscht auch diesen Bereich überdurchschnittlich gut.

Frau Fankhauser erfüllt ihre Aufgaben immer zu unserer uneingeschränkten Zufriedenheit und ist damit eine sehr wertvolle Mitarbeiterin. Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen ist stets vorbildlich. Unseren Geschäftspartnern und Kunden gegenüber tritt sie immer höflich, sicher und gewandt auf.

Dieses Zwischenzeugnis erstellen wir auf Wunsch von Frau Fankhauser, da ein Wechsel des Vorgesetzten stattgefunden hat.

Wir danken ihr für die bisherige erfolgreiche Mitarbeit und freuen uns auf eine weiterhin gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zwischenzeugnis für einen Kaderanwärter

Hervorragend qualifizierendes Zwischenzeugnis für eine Führungskraft im Leistungs- und im Verhaltensbereich.

Zwischenzeugnis

Herr Muster, geboren am <Datum>, ist seit dem <Datum> als Vertriebsmitarbeiter in unserem Unternehmen beschäftigt.

Herr Muster trat unmittelbar nach seinem Studium in unser Unternehmen ein. Er absolvierte zunächst ein 18monatiges Ausbildungsprogramm, das ihn in verschiedene Bereiche unseres Unternehmens führte und ihn mit den wesentlichen Aufgaben eines Industriebetriebes vertraut machte.

Im Anschluss an seine Ausbildung übernahmen wir Herrn Muster in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Herr Muster entschloss sich zu einer Laufbahn im Vertrieb. Herr Muster wurde zunächst ein halbes Jahr im Aussendienst, danach ein halbes Jahr im Innendienst eingesetzt.

Im Aussendienst besuchte Herr Muster unsere Grossisten im Gebiet <Ort>. Es gelang ihm, den Umsatz bei Stammkunden um über 20% zu steigern und mehrere neue Kunden zu gewinnen.

Im Innendienst arbeitete Herr Muster zunächst als Sachbearbeiter in der telefonischen Kundenbetreuung und später in der Disposition der Verkaufsleitung in <Ort>. In dieser Zeit lernte er die wesentlichen Aufgaben einer Verkaufsniederlassung kennen.

Seit <Datum> erledigt Herr Muster alle wichtigen Aufgaben zur Unterstützung und Entlastung des Vertriebs. Hierzu gehören: Umsatzprognosen, Umsatzplanung und -kontrolle, strategische Vertriebsplanung, Weiterentwicklung des Onlinemarketings, Mitwirken an neuen Vertriebskonzepten, Mitwirken bei Werbekonzeptionen, Budgetplanung und -kontrolle sowie betriebswirtschaftliche Aufgaben.

Ausserdem wurde Herr Muster mit zahlreichen Sonderaufgaben betraut wie Vertretung des Vertriebsleiters in Fachgremien, Ausarbeiten von Pressemeldungen, Aktualisierung der PR-Datenbank, Mitarbeit in innerbetrieblichen Workshops und Mitwirkung bei der Entwicklung eines Vertriebssteuerungssystems.

Herr Muster hat sich in allen Aufgabengebieten mit ausserordentlichem Engagement und mit hoher Effizienz eingesetzt. Dabei kamen ihm seine

fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, seine hohen analytischen Fähigkeiten wie auch sein Gespür für Kundenbedürfnisse, Markttrends und für Marktchancen zu Hilfe.

Herr Muster zeigt grosses Geschick und Einfühlungsvermögen im Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden. Dank seines freundlichen, zugleich aber dynamischen und zielstrebigem Auftretens kommt er gut mit anderen zurecht, versteht es aber auch, seine Ideen und Ziele durchzusetzen und motivierend zu kommunizieren. Obwohl Herr Muster bisher keine direkten Führungsaufgaben wahrnimmt, zeigt er dennoch Führungstalent.

Herr Muster verhält sich gegenüber seinen Vorgesetzten und dem Unternehmen absolut loyal. Gegenüber Kollegen und Mitarbeitenden zeigt er sich hilfsbereit und kollegial und jederzeit zur Zusammenarbeit bereit. Gegenüber Kunden vertritt Herr Muster die Interessen des Unternehmens mit freundlicher Bestimmtheit. Erwähnenswert sind auch seine guten Fremdsprachenkenntnisse in Englisch und Französisch.

Da Herr Muster seine beruflichen Ambitionen im Ausland weiterverfolgen will, hat er um dieses Zwischenzeugnis gebeten.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

MUSTERZEUGNISSE FÜR BESONDERE SITUATIONEN

Gutes Zeugnis nach Abschluss einer kaufmännischen Lehre

Dies ist ein gutes Ausbildungszeugnis. Die detaillierte Beschreibung der Ausbildungsschritte, die konstante Erreichung der Lernziele, das Erbringen der stets guten Leistungen und die positive Bewertung von Verhalten und Charaktereigenschaften sind Beleg dafür.

Frau Natalia Widmer, geb. <Datum>, von Winterthur/ZH, absolvierte vom <Datum> bis <Datum> in unserem Hauptsitz eine kaufmännische Lehre. Daneben besuchte sie die kaufmännische Berufsschule in Zürich.

Im Rahmen einer praxisorientierten Grundausbildung an verschiedenen Arbeitsplätzen der einzelnen Fachgebiete wurde Frau Widmer in die wichtigen Versicherungsgeschäfte eingeführt. Ihre praktischen Einsätze erfolgten in folgenden Bereichen:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| - Zahlungsverkehr | - Revision & Controlling |
| - Pensionskassenverwaltung | - Schadenbearbeitung |
| - Lebensversicherungen | - Geschäftskunden |
| - Privatkundenberatung | - International Center |

Im Weiteren besuchte sie den internen Branchenkunde-Unterricht, welcher – neben der versicherungsfachlichen Ausbildung – auch Bereiche der Persönlichkeitsschulung mit den Schwerpunkten Selbstständigkeit, Teamverhalten, sicheres Auftreten, Lern- und Arbeitstechnik und Schulung des verkäuferischen Verhaltens umfasste.

An den Arbeitsplätzen hatte sie die Gelegenheit, ihre theoretischen Kenntnisse praktisch anzuwenden und sich mit den Zusammenhängen und der Geschäftsabwicklung in den einzelnen Sparten vertraut zu machen. Frau Widmer hat die an den verschiedenen Ausbildungsplätzen vereinbarten Lernziele stets erreicht und sehr gute Leistungen erbracht. Interessiert und mit Engagement arbeitete sie sich jeweils rasch in die verschiedenen Gebiete ein. Die ihr gestellten Aufgaben erledigte sie gewissenhaft, speditiv und zuverlässig.

Wir lernten Frau Natalia Widmer als sehr freundliche, offene und teamfähige Lernende kennen. In die verschiedenen Arbeitsteams integrierte sie sich jeweils rasch und problemlos. Ihre angenehme Persönlichkeit sowie ihre guten Umgangsformen wurden von Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kunden sehr geschätzt.

Frau Widmer ist heute eine gut ausgebildete kaufmännische Mitarbeiterin. Auf der erworbenen soliden Grundlage wird sie die Berufs- und Fachkenntnisse mit Erfolg weiter ausbauen und vertiefen können. Frau Widmer verlässt uns am Ende des Lehrverhältnisses, um sich im Ausland Sprachkenntnisse anzueignen. Wir bedauern ihren Weggang sehr. Für ihre wertvolle Mitarbeit danken wir ihr herzlich und wünschen ihr für die Zukunft viel Glück, Erfolg und alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Lehrlingszeugnis für einen Mechaniker

Ein Lehrling hat gesetzlichen Anspruch auf ein Zeugnis zur Art und die Dauer der Lehre.

Herr Rolf Meier, geboren am <Datum>, von Baden/AG, ist in der Zeit vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen zum Polymechniker ausgebildet worden. Wir sind ein Unternehmen der <Branche> mit 220 Mitarbeitenden. Mit unserer Personalentwicklungs-Abteilung bilden wir, unter Einsatz von vier Ausbildern, jährlich rund neun Mitarbeitende der Berufe <Aufzählung> mit grossem Erfolg aus.

Im Verlauf seiner Ausbildung wurde Herr Meier in die Arbeiten der verschiedenen Abteilungen unseres Betriebes eingeführt. Er durchlief die Abteilungen Elektronik, Werkzeugbau, Reparaturen, Stanzerei und alle Abteilungen der Produktion. Dabei erwarb er sich alle im Berufsbild des Polymechnikers festgelegten Fertigkeiten und Kenntnisse wie:

- Bearbeiten von Stahl und anderen Metallen
- Fertigung von Werkzeugen und Vorrichtungen für die Produktion
- Bauen und Inbetriebnahme von Geräten und Anlagen

Bereits in den ersten Monaten erledigte er die Aufgaben effizient und mit Fleiss, Sorgfalt und Pflichtbewusstsein. Wir haben ihn als lernwilligen, gegenüber Neuerungen aufgeschlossenen und intelligenten Lernenden kennen- und schätzen gelernt.

Dank seiner ausgezeichneten Auffassungsgabe, seines ausgeprägten technischen Verständnisses und seiner exakten und gewissenhaften Arbeitsweise erbrachte er sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Fachschule sehr gute Ergebnisse. Herr Meier wurde von allen Ausbildungsabteilungen wegen seiner zuverlässigen und gründlichen Lern- und Arbeitsweise und seiner entlastenden Mitarbeit sehr geschätzt. Im letzten Ausbildungsjahr wurde er zur Urlaubsvertretung in der Abteilung <Bezeichnung> eingesetzt, wo er selbstständig <Aufgaben> erledigte. Auch in charakterlicher Hinsicht können wir von Herrn Meier nur Gutes berichten: Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Ausbildern und Mitarbeitenden war stets vorbildlich.

Es freut uns daher besonders, dass sich Herr Meier entschieden hat, nach bestandener Lehrabschlussprüfung, bei uns als <Position> tätig zu sein. Wir freuen uns auf die weiterhin gute Zusammenarbeit und gratulieren Herrn Meier für die erfolgreich bestandene Lehrabschlussprüfung an dieser Stelle herzlich.

Gutes Ausbildungszeugnis für eine Speditionslernende

Dies ist ein gutes bis sehr gutes Ausbildungszeugnis. Ein gutes Beispiel auch, wie durch den subjektiv-positiven Grundton ein Zeugnis glaubwürdig und wohlwollend gestaltet werden kann.

Ausbildungszeugnis

Frau Ruth Parpan, geboren am <Datum> in Chur/GR, wurde in der Zeit vom <Datum> bis zum <Datum>, in unserem Unternehmen zur Speditionskauffrau ausgebildet.

In dieser Zeit wurde sie in unserem Logistik-Center in Basel mit den Grundlagen des Warenverkehrs innerhalb von Europa und Übersee vertraut gemacht. Ihre praktischen Einsätze erfolgten in folgenden Bereichen: Empfang, Lager, Import, Export, Buchhaltung, Verkauf und Kundendienst. Zu ihren Hauptaufgaben während ihrer Ausbildung gehörten:

- Disposition von Lastwagen und Sammelcontainern
- Volumen- und Kostenkalkulationen für die Disponenten
- Anwenden der unterschiedlichen Seefrachttarife
- Erstellen der Versanddokumente für Luft- und Seefracht
- Vorbereiten und Einreichen der Dokumente für Inkasso

Frau Parpan hat sich im Laufe ihrer Ausbildung stets sehr interessiert gezeigt und sich den ihr gestellten Aufgaben mit viel Einsatzfreude gewidmet. Dabei hat Frau Parpan jede Gelegenheit genutzt, sich umfassende Kenntnisse und Fertigkeiten über Logistik und insbesondere Hub-Systeme anzueignen.

Sie hat sich durch ihre praktische und aufmerksame Art in allen Abteilungen überdurchschnittlich gut eingearbeitet und ein ausgezeichnetes Grundwissen erworben. Ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden war jederzeit einwandfrei.

Wir beglückwünschen Frau Parpan zu ihrem Ausbildungsabschluss mit der Note "sehr gut". Wir werden Frau Parpan im Anschluss an ihre Ausbildung als Export-Sachbearbeiterin in unbefristetem Angestelltenverhältnis übernehmen – ein Zeichen unserer Wertschätzung und ihrer für unser Unternehmen wertvollen Leistungen. Wir wünschen Frau Parpan für ihre berufliche und persönliche Zukunft alles Gute.

Ausreichendes Praktikumszeugnis für Studenten

Zuverlässige Leistungen, die sich aber nur knapp im durchschnittlichen Bereich bewegen.

Herr Robert Fischer, geboren am <Datum> von <Heimatort>, leistete während seiner Semesterferien vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Praktikum. Wir sind ein Industrieunternehmen in der <Branche> mit 900 Mitarbeitern. Wir bieten, betreut durch unsere Ausbildungsabteilung, Studierenden und Diplomanden laufend interessante Praktika und Diplomarbeitsthemen in unseren Projekten an.

Herr Fischer wurde auf seinen Wunsch hin während dieser Zeit in den Bereichen Marktanalysen, Werbeplanung und Werbeerfolgskontrolle eingesetzt. Dabei hatte er die Gelegenheit, durch Mitarbeit an einer neuen Werbestrategie die wesentlichen Funktionen und Probleme der Werbung für Investitionsgüter kennenzulernen.

Herrn Fischer gelang es dank seiner guten Auffassungsgabe, sich schnell in die für ihn neue Materie einzuarbeiten und verwertbare Ergebnisse zu liefern. Er erledigte seine Arbeiten zu unserer Zufriedenheit. Sein Verhalten zu Kollegen und Vorgesetzten war einwandfrei.

Herr Fischer verlässt unser Unternehmen vereinbarungsgemäss am <Datum>, um sein Studium an der ETH in Zürich fortzusetzen.

Wir danken Herrn Fischer für seine Mitarbeit und wünschen ihm für den Fortgang seines Studiums alles Gute und viel Erfolg.

Urs Fischer
Marketingleiter

Petra Wilhelm
Personalleiterin

Arbeitsbestätigung für eine Sachbearbeiterin

Eine Arbeitsbestätigung ist knapp und kurzgehalten und sagt nichts über Leistungen und Verhalten aus. Empfehlenswert ist die Klarstellung am Ende der Arbeitsbestätigung.

Arbeitsbestätigung

Frau Renate Fankhauser, geboren am <Datum> von <Heimatort>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Sachbearbeiterin im Kundendienst beschäftigt.

Es handelt sich hier wegen der kurzen Anstellungsdauer um eine Arbeitsbestätigung ohne Aussagen zu Leistung, Verhalten und Tätigkeit.

Muster AG

Personalleiter

Leiter Kundendienst

Gutes Zeugnis für eine Volontärin

Dieses Zeugnis zeichnet sich durch eine geschickte Kombination von Verhaltens- und Leistungsaussagen aus und äussert sich über beide Bereiche konkret und mitarbeiterspezifisch.

Frau Verena Ramseier, geboren am <Datum>, von <Heimatort>, war bei uns vom <Datum> bis <Datum> als Volontärin tätig.

Unsere Aufgabe bestand vor allem darin, Frau Ramseier in die administrativen Vorgänge unseres Betriebs, namentlich im IT-Bereich, einzuführen. Um dies optimal zu ermöglichen, wurde sie im Einkauf, im Sales & Marketing und im Rechnungswesen eingesetzt. In den letzten Wochen beschäftigte sich Frau Ramseier fast ausschliesslich mit organisatorischen Arbeiten, die ein hohes Mass an Selbstständigkeit und Vertrauenswürdigkeit erforderten. Darüber hinaus übernahm sie auch Aufgaben im PC Support, nachdem sie sich hier aus eigener Initiative in Abendkursen weitergebildet hatte.

Frau Ramseier konnte sich in kurzer Zeit hervorragend mit den berufs- und funktionsspezifischen Aufgaben vertraut machen und sich schnell praktisches Wissen mit viel Sinn für Zusammenhänge aneignen. Sie arbeitete konzentriert und effizient; dadurch erwarb sie sich spezifische Kenntnisse, die ihr bei der späteren beruflichen Tätigkeit als hilfreiches und grundlegendes Rüstzeug dienen werden.

Frau Ramseier hatte einen guten Kontakt zu unseren Mitarbeitenden, die ihr gerne mit wertvollen Ratschlägen zur Seite standen und ihre positive Grundhaltung und kooperative Art der Mitarbeit sehr schätzten.

Wir sind überzeugt, dass Frau Ramseier in ihrer zukünftigen Tätigkeit den ihr zustehenden Erfolg haben wird, und wünschen ihr für die weitere Ausbildung viel Erfolg und persönlich alles Gute.

Gutes Zeugnis für eine Pensionierte

Dieses Zeugnis für eine Pensionierte weicht aus verständlichen Gründen von einigen Normen ab und hat einen herzlichen, persönlichen und würdigenden Ton, anerkennt und nennt aber die Leistungen dennoch klar.

Frau Maria Wellauer, geboren am <Datum>, arbeitete bei uns vom <Datum> bis <Datum> als Executive Assistant. Neben allgemeinen Verwaltungs- und Sekretariatsaufgaben auf Direktionsebene verfasste und redigierte Frau Wellauer Protokolle und führte die Korrespondenz in deutscher, französischer und englischer Sprache. Nach über 30 Jahren engagierter und loyaler Mitarbeit in unserem Unternehmen hat sich Frau Wellauer entschieden, in den wohlverdienten Ruhestand zu gehen.

Wir stellen ihr dieses Zeugnis einerseits als Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung ihrer jahrelangen Mitarbeit in unserem Unternehmen aus und andererseits als Möglichkeit, damit zur Ausübung etwaiger Tätigkeiten während ihrer Pensionierung einen hilfreichen Leistungsausweis in Händen zu haben.

Frau Wellauer erledigte und betreute verschiedene anspruchsvolle Arbeiten, die vor allem ihren direkten Vorgesetzten entlasteten und unterstützten. Dazu gehörten das Vorschlagswesen, die Organisation von betrieblichen Anlässen, das Vorbereiten von Reden und die Planung und Organisation von Auslandsreisen.

Frau Wellauer erwies sich während aller dieser Jahre als hoch qualifizierte, einsatzfreudige und initiative Mitarbeiterin, die ihre Aufgaben mit Sachverstand, grossem Wissen und mit viel Teamgeist zielgerecht erfüllte. Mit ihrer qualitätsbewussten, effizienten und zuverlässigen Arbeitsweise zeichnete sie sich stets durch ein hohes Leistungsniveau und einen ausgeprägten Sinn für Zusammenhänge und Prioritäten aus.

Frau Wellauer tritt nun einen neuen Lebensabschnitt an. Dafür wünschen wir ihr viel Glück, Erfolg, Befriedigung und gute Gesundheit – und jene Energie und jenen Tatendrang für eine aktive Gestaltung des Pensioniertenlebens, mit denen sie auch für unser Unternehmen erfolgreich tätig war. Für ihre wertvolle Mitarbeit bedanken wir uns ganz herzlich und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute und viele interessante neue Herausforderungen.

Sehr gutes Arbeitszeugnis für eine Praktikantin

Das Arbeitszeugnis beschreibt die Leistungen und Kompetenzen der Praktikantin sehr konkret und geht wertschätzend und detailliert auf Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse ein.

Frau Manuela Müller, geboren am <Datum>, absolvierte vom <Datum> bis <Datum> ein Praktikum im Bereich E-Commerce unseres Unternehmens. Während ihres Praktikums betrauten wir Frau Müller mit folgenden Aufgaben:

- Beobachtung neuer Trends im Bereich E-Commerce
- Betreuung und Weiterentwicklung des Shops
- Konzeption und Umsetzung von Landingpages
- Online-Marketingmassnahmen zur Gewinnung von Neukunden
- Verbesserung der Bedienerfreundlichkeit
- Erstellung von Besucher- und Nutzeranalysen

Sie arbeitete sich aufgrund ihrer hervorragenden Auffassungsgabe sowie analytischen Fähigkeiten und ihrer Online-Affinität schnell in die anspruchsvollen Aufgabenstellungen ein und konnte nach kürzester Zeit viele Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich übernehmen.

Ihr umfassendes und aktuelles Fachwissen setzte sie immer erfolgreich ein und hielt dies auch aus eigener Initiative uptodate. Ihr Arbeitsstil war geprägt von Systematik, Sorgfalt und Effizienz. Die Arbeitsergebnisse von Frau Müller waren von konstant bester Qualität, sodass wir mit ihren Leistungen immer ausserordentlich zufrieden waren und ihr laufend mehr Verantwortung übertragen konnten.

Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war immer sehr entgegenkommend und hilfsbereit. Frau Müller ist ausserordentlich teamfähig und wurde von allen Teams immer sehr positiv aufgenommen. Besonders geschätzt wurde ihre zupackende und positive Art, wie sie Aufgaben und Herausforderungen begegnete. Im Umgang mit Kunden war sie jederzeit gewandt und serviceorientiert.

Das Arbeitsverhältnis mit Frau Müller endet mit Ablauf des befristeten Praktikantenvertrags zum heutigen Tag. Wir bedauern ihr Ausscheiden sehr und danken ihr für die stets sehr erfolgreiche und angenehme Zusammenarbeit. Für ihren zukünftigen beruflichen und privaten Werdegang wünschen wir Frau Müller alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

MUSTERZEUGNISSE NACH BERUFEN UND BRANCHEN

MUSTERZEUGNISSE ZU KAUFMÄNNISCHEN BERUFEN

Befriedigendes Zeugnis für eine Teilzeit-Telefonistin

Der Mitarbeiterin wird eine mittelmässige Arbeitsbefähigung zugeschrieben; sie hat dafür eine gute Arbeitsbereitschaft. Ihre Leistung ist durchschnittlich. Ihr Verhalten dagegen wird auf konkrete Weise als sehr gut eingestuft und gelobt.

Frau Patricia Bürgin, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Teilzeit-Telefonistin in unserem Unternehmen tätig.

Das Aufgabengebiet von Frau Bürgin umfasste vornehmlich das Bedienen unserer Telefonzentrale, die Betreuung unseres Empfangsschalters sowie die Übermittlung von Faxmitteilungen und die Organisation und Betreuung des E-Mail-Kundenverkehrs. Bedingt durch unsere anspruchsvollen weltweiten Kontakte konnte Frau Bürgin sowohl ihre Englisch-, Französisch- wie auch ihre Italienischkenntnisse einsetzen.

Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses lernten wir Frau Bürgin als äusserst einsatzfreudige und zuvorkommende Mitarbeiterin kennen, welche auch während der oftmals hektischen Zeiten ihre Aufgaben zu meistern wusste.

Aufgrund ihres stets freundlichen und hilfsbereiten Wesens wurde Frau Bürgin sowohl von unserer anspruchsvollen Kundschaft als auch ihren Vorgesetzten und Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen sehr geschätzt.

Frau Bürgin verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch aus familiären Gründen. Wir wünschen ihr auf ihrem weiteren Lebensweg viel Glück und Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Mangelhaftes Zeugnis für eine Office Managerin

Der Arbeitgeber bescheinigt dieser Mitarbeiterin knapp ausreichende Leistungen. Dafür werden aber das Verhalten und ihre Person positiv gewürdigt.

Frau Beatrice Widmer, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Customer Service Representative in unseren Unternehmen beschäftigt.

Es hat uns gefreut, Frau Widmer zu unserem Team zählen zu dürfen. Nach relativ kurzer, intensiver Einarbeitungszeit konnten wir sie mit folgenden Aufgaben betrauen:

- Bedienen und Programmieren der Telefonanlage
- Bearbeiten der eingehenden und ausgehenden Postsendungen
- Erstellen von kleineren Mailings
- Bearbeiten von Kundenaufträgen
- Korrespondenz; teils selbstständig
- Projektabrechnungen und Personaladministration

Frau Widmer fügte sich schnell in unser Empfangsteam ein und konnte dank ihrer ausgezeichneten Lernbereitschaft immer Neues hinzulernen und die ihr gestellten Aufgaben fristgerecht und unseren Anforderungen entsprechend erfüllen.

Die an sie gestellten Anforderungen erfüllte sie im Sinne der Unternehmung und zu unserer Zufriedenheit. Ihr sympathisches, vertrauenswürdiges und gewinnbringendes Auftreten und ihr konsequent kundenorientiertes Verhalten trugen wesentlich zur ausgezeichneten Reputation unseres Unternehmens bei. Ihre Spontaneität, ihre Hilfsbereitschaft und ihr Teamgeist machten sie zu einer beliebten Mitarbeiterin.

Frau Widmer verlässt uns, um ihren Familienpflichten nachzukommen. Wir wünschen ihr beruflich und privat alles Gute und danken ihr für den geleisteten Einsatz.

Gutes Zeugnis für eine Call Center Mitarbeiterin

Die Beurteilungen hat der Arbeitgeber ausführlich und positiv vorgenommen, sodass ein hervorragender Eindruck entsteht. Abgerundet wird dieser durch das ausdrückliche Bedauern ihres Austrittes.

Frau Patrizia Moser, geboren am <Datum>, hat vom <Datum> bis <Datum> in unserer Firma als Call Center Mitarbeiterin gearbeitet.

In dieser Funktion hatte Frau Moser täglich telefonischen Kontakt mit unseren Kunden, indem sie Bestellungen entgegennahm und dabei auch technisch anspruchsvolle Teilberatungen durchführte.

Sie wurde wegen ihrer Zuverlässigkeit und ihrer angenehmen Wesensart und positiven Ausstrahlung von unseren Kunden jederzeit sehr geschätzt. Ihre Einsatzbereitschaft und Flexibilität sind dabei besonders hervorzuheben. Da Frau Moser über eine rasche Auffassungsgabe und eine sehr positive Arbeitseinstellung verfügte, konnten wir sie auch stellvertretend in unserer Filiale sowie in der Dispositionsabteilung einsetzen.

Wir haben Frau Moser als fleissige, verantwortungs- und pflichtbewusste Mitarbeiterin mit überdurchschnittlicher Kundenorientierung kennengelernt und bedauern ihren Austritt sehr.

Frau Moser verlässt uns, um ihre Sprachkenntnisse zu erweitern. Für dieses Ziel und ihre weitere berufliche Laufbahn und Zukunft wünschen wir ihr viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für eine Sekretariats-Mitarbeiterin

Dieses Arbeitszeugnis nennt Aufgaben, Stärken und Leistungen besonders klar mit konkreten Beispielen und geht dabei auch auf erzielte Arbeitserfolge und überzeugende, erbrachte Leistungen ein.

Frau Claudia Mangini, geboren am <Datum>, trat am <Datum> in unser Unternehmen ein. Über die ersten Jahre bei uns erhielt sie am <Datum> ein gesondertes Ausbildungszeugnis. Nach dem erfolgreichen Abschluss einer kaufmännischen Ausbildung war Frau Mangini ab <Datum> zunächst als kaufmännische Mitarbeiterin im Verkaufs-Innendienst für uns tätig, bevor sie am <Datum> zur Sekretärin unseres Geschäftsführers ernannt wurde. Das Aufgabengebiet von Frau Mangini umfasste in der letztgenannten Funktion insbesondere:

- Kommunikation und Korrespondenz in Deutsch und Englisch
- Gestaltung und Updating von Reportings und Führungskennziffern
- Organisation von Besprechungen, Tagungen und Video-Konferenzen
- Gestaltung und Strukturierung von Präsentationsunterlagen
- Führung und Aktualisierung der Kunden-Datenbank
- Bearbeitung der Ein- und Ausgangspost on- und offline
- Einarbeitung und Betreuung neuer Mitarbeitender

Frau Mangini zeigte stets ein sehr grosses Mass an Engagement, Motivation und Eigeninitiative. Sie hatte immer einen sehr guten Überblick und verfügte über eine ausgezeichnete Arbeitstechnik. Zudem stellte sie, vor allem in Situationen mit erheblicher Arbeitsbelastung, ihr ausgezeichnetes Organisationstalent sowie ihre hohe Flexibilität regelmässig unter Beweis.

Frau Mangini besitzt ein umfassendes und fundiertes Fachwissen, das sie konsequent mit sehr grossem Erfolg, vor allem im PC-Bereich und in der professionellen Handhabung moderner Kommunikationsinstrumente, weiterentwickelte und umsetzte. So reorganisierte und optimierte sie äusserst erfolgreich das E-Mail-Management mit zeitsparenden Automatisierungen und Vorlagen, recherchierte im Internet Konkurrenzdaten für Marketingprojekte, konfigurierte die Laptops unserer Geschäftsleitungsmitglieder und stimmte deren Smartphones darauf ab.

Sie nahm regelmässig an unternehmensinternen Weiterbildungsmassnahmen im IT-Bereich teil und perfektionierte ihre englischen Sprachkenntnisse durch den Besuch von Sprachkursen für Fortgeschrittene.

Ihre Arbeitsweise zeichnete sich stets durch eine weit überdurchschnittliche Effizienz und Selbstständigkeit sowie durch äusserste Sorgfalt und ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein aus. Alle Aufgaben führte Frau Mangini stets zu unserer absoluten Zufriedenheit aus.

Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war jederzeit vorbildlich, kooperativ und konstruktiv. Frau Mangini war eine sehr zuverlässige Mitarbeiterin, die durch ihre absolute Vertrauenswürdigkeit und Diskretion sowie ihre ausgeprägte Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sehr positiv mitgeprägt hat. Geschäftspartnern, Kunden und Besuchern gegenüber trat sie jederzeit höflich, zuvorkommend, sicher und gewandt auf.

Frau Mangini verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihr Ausscheiden sehr und danken ihr für die stets ausgezeichneten Leistungen sowie die sehr angenehme und konstruktive Zusammenarbeit. Für ihren weiteren Berufs- und Lebensweg wünschen wir ihr alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine Executive Assistant

Dieses Zeugnis zeichnet sich vor allem durch eine harmonische Verknüpfung von Tätigkeits-, Leistungs- und Verhaltensaussagen aus. Die Leistungen werden sehr glaubwürdig und detailliert gewürdigt.

Frau Maria Allenspach, geboren am <Datum>, arbeitete bei uns vom <Datum> bis <Datum> als Executive Assistant. Neben allgemeinen Verwaltungs- und Sekretariatsaufgaben auf Direktionsebene verfasste und redigierte Frau Allenspach Protokolle und führte die Korrespondenz in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Frau Allenspach erledigte und betreute verschiedene anspruchsvolle Arbeiten, die vor allem ihren direkten Vorgesetzten - den CEO der Firma – entlasteten und unterstützten. Dazu gehörten das Vorschlagswesen, die Organisation von betrieblichen Anlässen, das Vorbereiten von Reden, die Planung und Organisation von Auslandsreisen, die Verantwortung für die gesamte Terminkoordination, das Erstellen von Statistiken mit Excel sowie die Redaktionsmitarbeit in der Firmenzeitschrift.

Frau Allenspach erwies sich als hoch qualifizierte, einsatzfreudige und initiative Mitarbeiterin, die ihre Aufgaben mit Sachverstand, grossem Wissen und mit viel Teamgeist zielgerecht erfüllte. Mit ihrer qualitätsbewussten, effizienten und zuverlässigen Arbeitsweise zeichnete sie sich stets durch ein hohes Leistungsniveau und einen ausgeprägten Sinn für Zusammenhänge und Prioritäten aus.

Sie verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, was wir ausserordentlich bedauern. Wir danken Frau Allenspach für ihre langjährige wertvolle Mitarbeit und wünschen ihr in ihrer neuen Tätigkeit viel Glück und Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Schlechtes Zeugnis für eine Office Managerin

Leistungsaussagen und die Bedauernsformel fehlen. In allen anderen Punkten wird starke Zurückhaltung an den Tag gelegt. Ein solches Zeugnis ist abzulehnen.

Frau Muster, geboren am <Datum>, war in der Zeit vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Sekretärin in der Abteilung <Bezeichnung> tätig.

Frau Muster war während dieser Zeit überwiegend mit folgenden Aufgaben betraut:

- Entwurf und Gestaltung von Inseraten und Flugblattaktionen
- Pflege der Kundenkontakte und Führen der Kundenakten
- Korrespondenz mit Kunden nach Diktat oder Vorlage
- Vereinbarung und Überwachung der Kundentermine
- Vorbereitung und Teilnahme an Besprechungen und Versammlungen, Führen des Protokolls

Frau Muster verfügt über einige Kenntnisse von in einem Sekretariat anfallenden Aufgaben. Sie war stets freundlich, ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kunden und Kollegen gab keinen Anlass zu Beanstandungen. Frau Muster verlässt uns auf eigenen Wunsch.

Wir wünschen Frau Muster auf ihrem künftigen Lebens- und Berufsweg viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für einen Sachbearbeiter Credit Risk-Controlling

Dieses Zeugnis vermittelt Ihnen vom klar strukturierten und geordneten Aufbau und der prägnanten Sprache her eine gute Anregung.

Herr Michael Koller, geboren am <Datum>, trat am <Datum> in unser Kreditinstitut ein. Herr Koller wurde als Sachbearbeiter in der Abteilung Risk Measurement and Management als Sachbearbeiter im Credit Risk-Controlling eingesetzt.

Zu seinen Aufgaben gehören die Entgegennahme und Überprüfung wie auch die Bearbeitung aller Kreditanträge, die Überwachung der ausbezahlten Kredite, die Abwicklung der gesamten Korrespondenz und die Teilverantwortung über die Identifikation, Quantifizierung und Rapor-tierung sämtlicher in einem bestimmten Zeitraum anfallenden Kreditverluste.

Herr Koller ist ein sehr fähiger und kompetenter Bankkaufmann. Aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung und grossen Gewissenhaftigkeit bearbeitete Herr Koller auch Grosskredite. Unsere Kunden schätzten ihn als hilfsbereiten und kompetenten Gesprächspartner. Er hat seine Aufgaben stets zu unserer grössten Zufriedenheit erfüllt.

Sein Verhalten gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Kollegen war immer einwandfrei.

Herr Koller wird seine neue Tätigkeit bei einer unserer Filialbanken aufnehmen, wo ihm die Stelle eines Abteilungsleiters angeboten worden ist. Wir bedauern sein Ausscheiden ausserordentlich und danken ihm für seine wertvolle Mitarbeit, die massgeblich zum Erfolg der Abteilung beigetragen hat.

Wir wünschen Herrn Koller auf seinem weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für einen Einkaufs-Sachbearbeiter

Die Tätigkeitsbeschreibung fällt hier sehr ausführlich aus. Arbeitsweise, Arbeitsbereitschaft und Verhalten werden sehr gut beurteilt. Einen sehr positiven Schlusspunkt setzt auch der letzte Abschnitt.

Herr Walter Konrad, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <angestellt>. Sein Tätigkeitsbereich bestand im Wesentlichen aus den folgenden Aufgaben:

- Mitarbeit bei der Überwachung und Erreichung des Budgets im übertragenen Produktbereich, inkl. Massnahmenplanung
- Lieferwerksbetreuung (Korrespondenz, Preisverhandlungen, Einkaufsbestellungen inkl. Überwachung von Preisstruktur und Terminen, Transportwesen und -kosten)
- Mitarbeit bei der Sortimentsgestaltung, Verwaltung und von Mutationen des Artikelstamms
- Optimale Lagerdisposition (Lagerbudget)
- Mitarbeit beim Erstellen von Produkteunterlagen (Preislisten, Kataloge, Datenblätter)

Herr Konrads Einsatzbereitschaft war vorbildlich und er führte seine Aufgaben genau, zuverlässig und termingerecht aus. Durch seine rasche Auffassungsgabe, seine ausgeprägte analytische Denkweise und seine sehr guten UNIX- und MS Office-Kenntnisse konnte Herr Konrad Projekte und Aufgaben effizient und speditiv erledigen.

Er zeigte mit zahlreichen, erfolgreich umgesetzten Verbesserungsvorschlägen stets überdurchschnittliche Leistungen. Seine positive Grundhaltung und seine hilfsbereite und kommunikative Persönlichkeit wurden von Lieferanten, Mitarbeitenden und Vorgesetzten sehr geschätzt.

Herr Konrad verlässt heute unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um eine neue Herausforderung wahrzunehmen. Wir verlieren mit ihm einen zuverlässigen und sehr engagierten Sachbearbeiter und bedauern seinen Entscheid sehr. Wir danken ihm herzlich für seine wertvolle Mitarbeit und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für einen Assistenten im Einkauf

Ein sehr gutes Arbeitszeugnis mit konkreten Aufgabenstellungen, das mit der Nennung des Ausbildungsgrundes keine Zweifel offenlässt.

Herr Armin Wullschleger, geboren am <Datum>, heimatberechtigt in Gersau SZ, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> in einem vollzeitlichen Arbeitsverhältnis. In seiner Funktion als Sachbearbeiter Einkauf erledigte Herr Wullschleger folgende Aufgaben:

- Evaluation, Betreuung und Einbindung von Lieferanten
- Disposition von Kunden- und Fertigungsaufträgen
- Qualitätssicherung in Beschaffungs- und Logistikaufgaben
- Mithilfe bei der Evaluation eines IT-Systems zur Qualitätsprüfung
- Koordination der Beschaffungs- und Logistikadministration
- Einkaufsverhandlungen mit ausländischen Lieferanten
- Stellvertretung des Einkaufsleiters

Herr Wullschleger erzielte für unser Unternehmen in quantitativer und qualitativer Hinsicht hervorragende Resultate und Leistungen und entschied und handelte mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein. Auch arbeitete er sehr selbstständig und zielorientiert, vorausschauend und mit unternehmerischem Flair.

Ganz besonders schätzten wir seine innovative und handlungsorientierte Arbeitsweise, die zu zahlreichen konkreten Verbesserungen und Effizienzsteigerungen führte. Dazu gehörte beispielsweise die Reorganisation und Modernisierung unserer Kommunikationsabläufe und -instrumente, die er vereinfachte, optimierte und im Aufwand und in der Fehleranfälligkeit um über 20% reduzierte.

Herrn Wullschlegers einwandfreies Auftreten, seine zielstrebige und geradlinige Vorgehensweise sowie sein vorbildliches kooperatives Teamverhalten zeugen auch von überdurchschnittlichen Sozialkompetenzen. Er hat viel zum guten Betriebsklima beigetragen und wurde von anderen Mitarbeitenden geschätzt und geachtet.

Die Lieferanten respektierten ihn als kompetenten Partner und Fachmann. Seine ausgeprägte Initiative und sein aktives Interesse an Weiterbildung trugen ebenfalls wesentlich zu seiner weit überdurchschnittlichen Qualifikation bei.

Herr Wullschleger bereitet sich berufsbegleitend zum Eidg. dipl. Einkäufer weiter und wird voraussichtlich im kommenden Frühjahr die Abschlussprüfung ablegen.

Wir verlieren mit Herrn Wullschleger einen ausgezeichneten und hervorragend qualifizierten Mitarbeiter, der uns auf eigenen Wunsch verlässt. Wir wünschen ihm bei seiner neuen Herausforderung viel Erfolg und Befriedigung und würden ihn jederzeit wieder bei uns einstellen.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ausreichendes Zeugnis für einen kaufmännischen Angestellten

Dieses Zeugnis legt Gewicht auf eine ausgewogene Darlegung von Leistungs- und Sozialverhalten und der Tätigkeitsbeschreibung und ist trotz der relativen Kürze detailliert.

Herr Peter Müller, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> bei uns als kaufmännischer Angestellter beschäftigt.

Er wurde damit beauftragt, die Kundenrechnungen für die IT-Bearbeitung vorzubereiten und war alleinverantwortlich für das gesamte Rechnungswesen und die Eingabe und Kalkulation der Verkaufspreise. Dabei zeichnete sich Herr Müller durch korrektes und genaues Arbeiten aus.

Daneben beriet er unsere Kundschaft individuell und in fachlicher Hinsicht optimal und war stets bereit, bei starkem Arbeitsanfall in anderen Abteilungen mitzuhelfen.

Herr Müller hat alle ihm übertragenen Aufgaben unseren Erwartungen entsprechend bewältigt und darüber hinaus Initiative gezeigt, wenn es um die Einführung neuer Technologien ging. Er war einsatzfreudig und pünktlich, und sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden war immer freundlich und korrekt.

Herr Müller verlässt uns auf eigenen Wunsch. Für seine Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ausreichendes Zeugnis für eine Sachbearbeiterin

In der Qualifikation eher durchschnittliches Zeugnis, das aber trotzdem wohlwollend und sehr fair abgefasst ist.

Frau Muster, geboren am <Datum>, trat am <Datum> als Auftragssachbearbeiterin in unser Unternehmen ein.

Frau Muster war verantwortlich für die Bearbeitung der Aufträge für den Unternehmensbereich XY. Dazu gehörte die technisch korrekte Prüfung der teilweise komplizierten Produktbezeichnungen, Stückzahlen, Preise, Liefer- und Zahlungsbedingungen, Festlegung der Liefertermine, dazugehörige Qualitätskontrollen und die Auftragsstatistik. Darüber hinaus erledigte Frau Muster selbstständig telefonische und schriftliche Terminanfragen unserer Kunden.

Ihre Englischkenntnisse erlaubten ihr die selbstständige Korrespondenz und die telefonische Klärung dringender Angelegenheiten auch mit unseren englischsprachigen Kunden.

Frau Muster führte alle zu ihrem Aufgabengebiet gehörenden Arbeiten zu unserer Zufriedenheit aus. Sie war immer bereit, zusätzliche Arbeiten zu übernehmen und sich auch in neue Gebiete einzuarbeiten. Zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten war Frau Muster stets freundlich, korrekt und zuvorkommend.

Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch am <Datum>, weil sie nach <Ort> umziehen wird.

Wir wünschen Frau Muster für ihren weiteren Berufsweg und ihre private Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ungenügendes Zeugnis für eine IT-Sachbearbeiterin

Hinweis für ein ungenügendes Zeugnis ist die knappe Leistungs- und Führungsbeurteilung. Formulierungen wie "Hervorzuheben sind besonders ihre Belastbarkeit und Ausdauer" wirken negativ, denn diese Eigenschaften haben keinen direkten Bezug zu den Aufgaben einer IT-Sachbearbeiterin und sind deplatziert. Zudem fehlt im Schlusssatz der Dank.

Frau Sonja Hasler, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen beschäftigt. Ihr Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Anwendung von PC-Programmen zur Berechnung der Überschussbeteiligung in der Lebensversicherung
- Erstellung von Statistiken mit Hilfe von Excel sowie deren Kommentierung und grafische Aufbereitung
- Schulungs- und Einführungsaufgaben für die von ihr eingesetzte Software für neue und bestehende Mitarbeitende
- Berechnungen bei der Erstellung von Nachweisen zur internen Rechnungsbelegung von Lebensversicherungsunternehmen

Aufgrund ihrer guten Auffassungsgabe und ihrer Einsatzbereitschaft war Frau Hasler schon nach kurzer Zeit in der Lage, die ihr gestellten Aufgaben mit den vorhandenen technischen Hilfsmitteln selbstständig und zielgerecht zu lösen.

Hervorzuheben sind besonders ihre Belastbarkeit und Ausdauer sowie ihre vorausschauende Zeit- und Terminplanung, wodurch sie auch schwierige Probleme in Abstimmung mit den betroffenen Kollegen lösen konnte. Bei Vorgesetzten und Kollegen war sie aufgrund ihrer Verlässlichkeit und Hilfsbereitschaft eine beliebte Mitarbeiterin.

Wir haben Frau Hasler als eine interessierte und aktive Mitarbeiterin kennengelernt und wünschen ihr für ihren weiteren Berufsweg alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für eine Sales Assistant

Der Arbeitgeber betont mit viel Sinn für Relevanz besonders Fachkompetenz, Gewissenhaftigkeit und Verhalten. Diese Eigenschaften sind für eine Sekretariats-Assistentin bzw. Verkäuferin von grosser Bedeutung.

Frau Maya Widmer, geboren am <Datum>, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> in unserer Firma als Sales Assistant der Verkaufsleitung sowie als Mitarbeiterin im Direktverkauf.

Zum Aufgabenbereich von Frau Maya Widmer gehörte die Erledigung von Korrespondenz, Auftragsbestätigungen, Bestellungen, Fakturierungen, Überwachung und Kontrolle der Kundenzahlungen, Statistiken sowie der telefonische Kontakt mit Kunden und Lieferanten und die Mitarbeit bei der Organisation von Messen und Roadmaps.

Frau Widmer hat dank ihrer guten Produktkenntnisse, ihrer freundlichen Art und ihrer Erfahrung im Umgang mit Kunden nach kurzer Einarbeitungszeit bereits überdurchschnittliche Erfolge im Verkauf erzielt und verstand es, neue Produkte nachhaltig zu positionieren. Sie hat die ausgeprägte Fähigkeit, ihre Ideen strukturiert zu dokumentieren und somit auch Aussenstehenden zugänglich und verständlich zu machen. Ebenso hat sie sich durch ihr effizientes und jederzeit äusserst kundenfreundliches Verhalten den Respekt und die Sympathie der Kunden und Arbeitskollegen erworben.

Frau Widmer hat sich durch Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit ausgezeichnet. Ihre Leistungen haben stets in allerbesten Weise unseren Erwartungen entsprochen. Wir können sie jedem zukünftigen Arbeitgeber bestens empfehlen.

Frau Widmer verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern diese Entscheidung ausserordentlich, weil wir eine sehr wertvolle und geschätzte Mitarbeiterin verlieren. Wir bedanken uns für ihre jederzeit sehr gute Arbeit und wünschen Frau Widmer für ihre berufliche wie persönliche Zukunft alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

Sehr gutes Zeugnis für einen Speditionsangestellten

Dieses sehr positive, einfache Zeugnis weicht teilweise vom klassischen Aufbau eines qualifizierten Zeugnisses ab. Die Tätigkeiten und Leistungen werden in einem ausgewogenen Verhältnis mit einer klar guten Bewertung umschrieben.

Herr George Weiss, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> bei uns als kaufmännischer Angestellter in der Importabteilung beschäftigt.

Zum Aufgabenbereich von Herrn Weiss gehörte die selbstständige und komplette Abwicklung von Importaufträgen. Dies beinhaltete die Disposition ab Abgangshafen, Verzollung, Weiterleitung an Kunden und die Abrechnung. Ausserdem erarbeitete Herr Weiss selbstständig anspruchsvolle und teilweise komplexe Offerten.

Aufgrund seiner ausgezeichneten Fachkompetenzen erkannte Herr Weiss schnell die Problematik seiner Aufgaben und erledigte diese mit einem hohen Qualitätsbewusstsein. In allen Sparten der Importspedition ist Herr Weiss ein erstklassiger Fachmann. Seine Kenntnisse hat er zum Besten der Firma und der Kundschaft eingesetzt, wobei sich Herr Weiss bei Bedarf auch über die normale Arbeitszeit hinaus zur Verfügung stellte. Die ihm anvertrauten Auszubildenden haben von seinem umfassenden Wissen profitiert, da sich Herr Weiss stets mit Geduld, Einfühlungsvermögen und didaktischem Geschick ihren Fragen widmete.

Herr Weiss hatte einen sehr guten Kontakt zu allen Geschäftspartnern. Seine stets freundliche Art, verbunden mit der Tatsache, dass Herr Weiss auch in Stresssituationen immer einen kühlen Kopf und die Übersicht bewahrte, brachte ihm Anerkennung und Lob der Kundschaft sowie der Lieferanten ein.

Herr Weiss hat jederzeit hervorragende Leistungen erbracht. Sein Verhältnis zur Geschäftsführung und zu seinen Kolleginnen und Kollegen war stets tadellos. Herr Weiss ist aufrichtig, ehrlich und pünktlich. Auf den <Datum> verlässt er uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein Ausscheiden sehr und wünschen ihm für seine persönliche und berufliche Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis für eine Export-Sachbearbeiterin

Ein gutes bis sehr gutes, aussagekräftiges Zeugnis mit konkreten Leistungsbewertungen. Auch das Verhalten und die Persönlichkeit werden detailliert und überzeugend bewertet und formuliert.

Frau Annie Schumacher, geboren am <Datum>, trat am <Datum> als Sachbearbeiterin in unser Unternehmen ein.

Sie war in unserer Exportabteilung als Assistentin des Exportleiters tätig. Ihr Aufgabengebiet umfasste die gesamte Korrespondenz im deutschsprachigen Raum, die sie selbstständig bearbeitete. Darüber hinaus war Frau Schumacher für die Auftragsabwicklung und die Erstellung administrativer Formalitäten zuständig und erledigte auch allgemeine Sekretariatsaufgaben.

Frau Schumacher ist eine gewandte, gewissenhafte und initiative Mitarbeiterin, die selbstständig arbeitet. Sie ist eine dienstleistungsorientierte, sehr belastbare und teamfähige Persönlichkeit mit ausgeprägtem Prozessdenken. Bei allen Arbeiten zeichnete sie sich stets durch grosses Engagement und ein hohes Qualitätsbewusstsein mit Genauigkeit und Sorgfalt aus. Ihre sprachliche Stilsicherheit und Formulierungsgabe und ihre Vorliebe für gestalterische und visuell ansprechende PC-Arbeiten sind dabei besonders erwähnenswert.

Ihre Arbeiten erledigte sie mit Umsicht, Sinn für Prioritäten und vor allem persönlichem Einsatz. Wir waren mit ihren Leistungen jederzeit und ohne Vorbehalt sehr zufrieden. Im Team war sie stets eine hilfsbereite und ausgeglichene Mitarbeiterin, welche das Vertrauen und die Sympathie von Vorgesetzten und Arbeitskolleginnen gewann.

Leider musste das Arbeitsverhältnis mit Frau Schumacher wegen innerbetrieblicher Sparmassnahmen betriebsbedingt zum <Datum> gekündigt werden. Wir bedauern dies sehr, da wir mit Frau Schumacher eine sehr leistungsfähige Mitarbeiterin verlieren.

Für ihren weiteren beruflichen Werdegang wünschen wir ihr alles Gute, viel Glück und Erfolg.

Gutes Zeugnis für eine Logistik-Fachfrau

Dieses Zeugnis weist eine exakte Tätigkeitsbeschreibung auf, würdigt die Leistungen auf glaubwürdige und konkrete Weise und gibt in der Schlussformulierung nochmals klar zum Ausdruck, wie ungern man die Mitarbeiterin verliert.

Frau Bettina Diggelmann, geb. <Name>, von Wolfisberg BE, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen beschäftigt.

Frau Diggelmann arbeitete als Logistik-Fachfrau mit reduziertem Pensum (50%) in unserer Abteilung Plastikmaschinen. Ihr Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Selbstständige Erledigung der kaufmännischen/technischen Brief- und E-Mail-Korrespondenz in deutscher und englischer Sprache
- Organisation von Geschäftsreisen und Messeveranstaltungen
- Erstellen von Reiseplänen und Ausbildungsprogrammen für unsere Aussenstellen-Mitarbeitenden sowie Statistiken mit Excel
- Auftragserfassung, Verwaltung, Terminüberwachung
- Überwachung und Einforderung von Provisionsgutschriften

Wir können Frau Diggelmann das Zeugnis einer selbstständigen, initiativen und verantwortungsbewussten Mitarbeiterin ausstellen, welche ihre Aufgaben sehr gut und zielgerichtet erledigte. Sie nutzte die Freiräume und das flexible Arbeitsumfeld mit unkonventionellen Strukturen verantwortungsbewusst und fand sich in unserer multikulturellen, offenen Unternehmenskultur sehr gut zurecht. Ihr Verhalten war jederzeit zukommend und kooperativ und wurde von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermassen geschätzt.

Frau Diggelmann verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich vermehrt der Familie zu widmen. Wir verstehen diesen Entscheid, bedauern aber sehr, in Frau Diggelmann eine wertvolle und überaus fähige Mitarbeiterin zu verlieren.

Wir danken ihr für die geleisteten Dienste und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis Sachbearbeiterin Vermögensverwaltung

Die Aufgabenstellungen werden hier detailliert beschrieben und auch zu Leistungen und Stärken werden konkrete Aussagen gemacht. Auf den Kündigungsgrund bzw. die Reorganisation wird konkret eingegangen.

Frau Patricia Lautenschlager, geboren am <Datum>, von <Ort>, war in unserem Unternehmen in der Zeit vom <Datum> bis <Datum> in folgenden Funktionen tätig: Vom <Datum> bis <Datum> arbeitete sie als Sachbearbeiterin in unserer Abteilung Customer Services. Vom <Datum> bis <Datum> arbeitete sie als Junior Portfolio Managerin in unserer Abteilung Asset Management.

Zu den wichtigsten Aufgaben von Frau Lautenschlager gehörten der Aufbau, die Kontrolle und die Pflege von neuen Kundenbeziehungen. Dabei stand sie im täglichen Kontakt mit unabhängigen Finanzintermediären, die unsere Vermögensverwaltungskonzepte in der Finanzplanung für private Kunden einsetzen. Im Rahmen dieser Funktion war sie für den gesamten administrativen Ablauf von der Erfassung der Depotöffnungen in unserer Datenbank bis zur Aufbereitung und Zahlung von Provisionen an unsere Vertriebspartner verantwortlich. Sie erledigte diese Aufgaben stets sehr pflichtbewusst und mit grossem persönlichem Engagement.

Aufgrund der guten Leistungen von Frau Lautenschlager boten wir ihr per <Datum> die vakante Stelle als Junior Portfolio Managerin an. Ihre neue Aufgabe bestand darin, die individuellen Depots unserer Kunden selbstständig zu verwalten, indem sie Börsenaufträge, basierend auf unserer Anlagepolitik, ausführte. Die Betreuung von Fonddepots mit Lombardkrediten stellte dabei einen gewichtigen Bestandteil ihres Aufgabenbereiches dar. Die Aufbereitung und Belastung der Verwaltungsgebühren erledigte sie jederzeit effizient, zuverlässig und korrekt.

Frau Lautenschlager meisterte die zeitweise schwierige Situation, geprägt von fallenden Aktienmärkten und demzufolge verunsicherten Anlagekunden, souverän, indem sie in zahllosen Telefongesprächen aufmunternde, fachlich kompetente und beruhigende Worte für unsere Kunden fand.

Von <Datum> bis zu ihrem Austritt betreute sie zusätzlich im Turnus mit anderen Mitarbeiterinnen unsere Hotline "Vermögensverwaltungskonzepte" für Anlagekunden. In dieser Funktion setzte sie ihr umfangreiches Wissen im Kundendienst sehr kompetent und mit viel Einfühlungsvermögen ein.

Frau Lautenschlager wurde von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihren Vorgesetzten und unseren Kunden als besonnene, teamfähige und hilfsbereite Mitarbeiterin und Ansprechperson sehr geschätzt.

Aufgrund einer internen Reorganisation und den tiefgreifenden Veränderungen an den Aktienmärkten müssen wir leider auf die weitere Mitarbeit von Frau Lautenschlager verzichten. Wir möchten aber klar festhalten, dass dies eine ausschliesslich markt- und unternehmensbedingte Reorganisation ist, und ihr Ausscheiden aus unserem Unternehmen absolut keinen Zusammenhang mit ihrer Leistung und Qualifikation hat.

Wir bedauern diesen Entscheid ausserordentlich. Wir danken Frau Lautenschlager für ihre stets sehr guten Leistungen und ihren überdurchschnittlichen Einsatz. Für ihre berufliche und private Zukunft wünschen wir ihr alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für einen Debitoren-Sachbearbeiter

Die Aufgaben werden klar und detailliert beschrieben. Die sehr gute Arbeitsweise, der Arbeitserfolg, die Arbeitsqualität und -quantität, die Fachkompetenz und das Sozial- und Teamverhalten werden zudem auf persönliche und somit besonders glaubwürdige Art formuliert.

Herr Ambrosio Finazzi, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Hauptsitz in Basel als Debitoren-Sachbearbeiter tätig. Zu seinem Aufgabengebiet gehörten folgende Tätigkeiten:

- Gesamtes Mahnwesen inklusive Betreibungen
- Erstellen des täglichen Liquiditätsnachweises
- Erledigung von Zahlungsaufträgen mittels Internetbanking
- Führen der Buchhaltung von Ingenieurgemeinschaften (Hauptbuch, Debitoren, Kreditoren, Mehrwertsteuerabrechnungen)
- Stellvertretungen in der Lohnbuchhaltung

Wir kennen und schätzen Herrn Finazzi als sehr zuverlässigen, tüchtigen und verantwortungsbewussten Mitarbeiter. Was seine Arbeitsqualität, Arbeitsquantität und Termintreue betrifft, können wir ihm ein sehr gutes Zeugnis ausstellen. Er hat alle Arbeiten stets in einer ausgezeichneten Qualität ausgeführt.

Herr Finazzi ist ein sehr aufgeschlossener Mitarbeiter, der Neuem gegenüber keine Berührungängste kennt. Er hat sich immer stark mit unserem Unternehmen identifiziert und dieses mit Loyalität und Überzeugung vertreten. Aufgrund seiner hohen persönlichen als auch fachlichen Kompetenz genoss Herr Finazzi sowohl bei den Kunden wie auch bei den Mitarbeitenden ein sehr hohes Ansehen und uneingeschränktes Vertrauen. Sein Verhalten gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitenden war immer zuvorkommend, höflich und korrekt. Besonders geschätzt wurden seine Zuverlässigkeit, seine ruhige und souveräne Art und seine Gewissenhaftigkeit.

Herr Finazzi verlässt uns heute auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern. Wir danken ihm für die geleisteten Dienste und wünschen ihm für seine persönliche und berufliche Zukunft nur das Beste.

Gutes Zeugnis für eine Assistentin der Finanzbuchhaltung

*Ein in Tätigkeiten und spezifischen Stärken
sehr konkretes und für Mitarbeiterin und
Zeugnisleser entsprechend klares, glaubwür-
diges und aussagekräftiges Zeugnis.*

Frau Miriam Lehmann, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Assistentin in der Finanzbuchhaltung beschäftigt. Während dieser Zeit war sie mit folgenden Tätigkeiten betraut:

- Führen der Kreditorenbuchhaltung
- Abklärungen mit dem Einkauf und den Lieferanten
- Cash Management mit und in der Debitorenbuchhaltung
- Unterstützung des Finanzleiters in Finanzprojekten
- Erledigung der anfallenden Korrespondenz wie Briefe, Standortanalysen oder Rentabilitätsberechnungen

Aufgrund ihrer ausgezeichneten Auffassungsgabe und ihrer grossen Einsatzbereitschaft war Frau Lehmann schon nach kurzer Zeit in der Lage, ihre Aufgaben in Qualität, Quantität, Termintreue und effizienter Arbeitstechnik sehr gut und zielgerecht zu erfüllen. Auch ihre erfolgreich abgeschlossene Ausbildung als eidg. diplomierte Buchhalterin verhalfen ihr zu diesen guten Leistungen und ermöglichte eine Erweiterung ihres Aufgaben- und Kompetenzbereiches.

Hervorzuheben sind besonders ihre Belastbarkeit und Ausdauer sowie ihre vorausschauende Zeit- und Terminplanung. Als kommunikative und dienstleistungsorientierte Persönlichkeit verhandelte sie mit internen und externen Stellen zielorientiert und kompetent. Ihre zuverlässige Arbeitsweise und ihr Flair für Informatikaufgaben im Rechnungswesen waren weitere Stärken, mit der sie wesentlich zu einem leistungsfähigen Finanzmanagement beitrug.

Ihr gewinnendes und von positiver Ausstrahlung geprägtes Verhalten und Auftreten machten sie bei Mitarbeitenden und externen Partnern zu einer gleichermassen beliebten und geachteten Persönlichkeit.

Wir haben Frau Lehmann als eine sehr engagierte und aktive Mitarbeiterin kennengelernt, deren Ausscheiden wir sehr bedauern. Wir wünschen ihr für ihren weiteren Berufsweg alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für einen Finanzleiter

Die Schlussformulierung und die konkreten Angaben zu den Führungsqualitäten belegen hier besonders deutlich, um welch einen qualifizierten Mitarbeiter es sich handelt.

Herr Michael Lauter, geboren am <Datum>, trat am <Datum> als kaufmännischer Angestellter in unsere Firma ein. Aufgrund seiner Buchhaltungskennntnisse wurde er bereits am <Datum> zum Assistenten des Finanzleiters befördert.

Er übernahm dabei die Leitung des Rechnungs- und Zahlungswesens sowie die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung. Als Verantwortlicher für diese Aufgabenbereiche führte Herr Lauter ein Team von 12 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Aufgrund seiner ausserordentlichen Leistungen erteilte ihm der Verwaltungsrat am <Datum> die Handlungsvollmacht. Herr Lauter beteiligte sich vor zwei Jahren intensiv an der Einführung eines neuen IT-Systems und verbesserte dank seiner vielseitigen und profunden Erfahrung die Programmgestaltung erheblich. Herr Lauter besuchte in diesem Zusammenhang von sich aus mehrere IT-Weiterbildungskurse und konnte dadurch das IT-System massgeblich und auf unsere betriebsspezifischen Besonderheiten ausgerichtet mitentwickeln.

Herr Lauter beherrschte sein Arbeitsgebiet umfassend, kannte sich mit allen Prozessen und Gegebenheiten des Unternehmens bestens aus und setzte sein Fachwissen sehr ergebnisorientiert im Tagesgeschäft um. Wir haben Herrn Lauter als ausserordentlich initiativen und fähigen Mitarbeiter und Vorgesetzten schätzen gelernt. Die Mitarbeiterförderung, seine Empathie und Gesprächsbereitschaft, sein ausgeprägtes Leistungsbewusstsein und die konsequente Zielorientierung zeichneten seine herausragenden Führungsqualitäten aus. Die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben bewältigte er zu unserer absoluten und uneingeschränkten Zufriedenheit mit überdurchschnittlichem Qualitätsbewusstsein.

Herr Lauter verlässt uns auf eigenen Wunsch, um in einer anderen Branche eine leitende Funktion zu übernehmen. Wir bedauern sein Ausscheiden ausserordentlich und danken ihm für die langjährige, hervorragende Mitarbeit; andererseits verstehen wir seine Entscheidung, eine neue Herausforderung annehmen zu wollen. Wir wünschen ihm bei seiner neuen Tätigkeit viel Erfolg und alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Betriebsbuchhalter

Bei diesem Zeugnis werden Aufgaben und Zielsetzungen genannt und diese dann in den Leistungsaussagen auch qualifiziert, eine interessante Möglichkeit zur Konkretisierung. Beachten Sie auch die sehr gute und aussagekräftige Verhaltensbeurteilung.

Herr Walter Trevisan, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Betriebsbuchhalter tätig. Seine Tätigkeitsbereiche waren im Wesentlichen:

- Ausarbeiten von Leistungs- und Ausfallstatistiken mit Excel
- Erarbeitung von Kalkulationsvorgaben für Logistik und Verkauf
- Betreuung der Linie in der Beratung von Kostenbudgets
- Erstellung von Reportings zuhanden der Geschäftsleitung

Die mit dieser Stelle verbundenen Ziele waren vor allem die Weiterentwicklung der Kostenrechnung und die Optimierung des Reportings.

Herr Trevisan erbrachte quantitativ und qualitativ stets überdurchschnittliche, weit über den Vorgaben liegende Leistungen. Sein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen und seine Erfahrung im Bereich Betriebsbuchhaltung, besonders mit SAP, kamen ihm dabei besonders zugute. Es gelang ihm dank seiner fundierten Kenntnisse und konzeptionellen Begabung auch, unser Reporting erfolgreich und zielgerecht zu optimieren. Neue Analysemethoden, eine neue Struktur und ansprechende Aufbereitung der Daten waren die Kernpunkte dieser sehr durchdachten Verbesserungen.

Mit seiner aktiven und kooperativen Wesensart war Herr Trevisan bei der Geschäftsleitung, seinen Kollegen und seinen Mitarbeitenden gleichermaßen sehr beliebt und anerkannt.

Herr Trevisan verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich im Finanzcontrolling weiterzubilden. Wir verlieren mit ihm einen qualifizierten Sachbearbeiter, dem wir für seine engagierte und für unser Unternehmen wertvolle Mitarbeit herzlich danken.

Für die persönliche und berufliche Zukunft begleiten ihn unsere besten Wünsche.

Gutes Zeugnis für einen Betriebsanalysten

Hier werden die Aufgaben des Junior Betriebsanalysten sachlich und kurz zusammengefasst. Dank seiner guten Leistungen wurde er befördert. Die Aussagen sind kurz und prägnant, aber mit konkreten Schilderungen versehen und gewinnen somit an Substanz und Glaubwürdigkeit.

Herr Martin Muster, geboren am <Datum>, von Wolfisberg BE, war vom <Datum> bis heute in unserem Unternehmen tätig.

Herr Muster trat als Junior Betriebsanalyst in die Organisationsstelle "Systemplanung Fracht" ein. Sein Aufgabengebiet umfasste das Erstellen von Führungsmitteln und Statistiken für Frachtstellen, von Analysehilfsmitteln für Projektstudien und von Auswertungen für das Cargo Revenue Management mittels selbst entwickelter SAS-Programme.

Dank seiner guten Leistungen wurde Herr Muster per <Datum> zum Betriebsanalysten befördert.

Herr Muster erledigte die ihm gestellten Aufgaben sehr selbstständig, gewissenhaft und verantwortungsbewusst zu unserer absoluten Zufriedenheit. Er verfügt über eine gute Vorstellungskraft, logisches Denkvermögen und entwickelte eigene Ideen. Er verarbeitete grosse Informationsvolumen strukturiert, sorgfältig und in sehr guter Qualität. Seine exzellente Fachkompetenz befähigte Herrn Muster gar, intern einen Software-Ergonomiekurs zu erteilen. Dabei zeichnete er sich vor allem durch einen kreativen, lebendigen Unterricht sowie didaktisch durchdachte und klug konzipierte Kursunterlagen aus. Er ging auf die Teilnehmenden ein, vermittelte den Stoff verständlich und erreichte so die gesteckten Unterrichtsziele.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden war jederzeit kooperativ, freundlich und korrekt. Seine Arbeitsumgebung schätzte seinen guten Teamgeist und seine offene und hilfsbereite Art. Von Kunden wurde er sehr geachtet und anerkannt.

Herr Muster verlässt uns heute auf eigenen Wunsch; wir bedauern seinen Weggang ausserordentlich. Wir danken ihm für seine Mitarbeit und wünschen für die Zukunft viel Erfolg und alles Gute.

Gutes Zeugnis für eine Assistentin der Geschäftsleitung

Die knapp gehaltene und kühle Schlussformulierung weist auf Unstimmigkeiten und Probleme im Beziehungsbereich hin, das Zeugnis ist aber insgesamt im überdurchschnittlichen Bereich.

Frau Verena Burri, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Betrieb als Assistentin der Geschäftsleitung angestellt. Das Aufgabengebiet umfasste den Ein- und Verkauf, die Rechnungskontrolle mit Kostenaufstellung und das Statistikwesen mit MS Excel für diverse Geschäftsbereiche. Ausserdem führte sie zeitweise die Ausbildung unserer Lernenden durch.

Frau Burri erledigte ihre Arbeiten in stets sehr guter Qualität. Sie verstand es auch, die in Weiterbildungen gewonnenen neuen Kenntnisse sofort umzusetzen. Wir haben ihren kompetenten Umgang mit Excel und anderen Softwareprogrammen und Online-Applikationen und die fundierten kaufmännischen Kenntnisse besonders geschätzt. Sie hat alle Aufgaben effizient und rationell bewältigt und zusätzliche Verantwortung immer bereitwillig auf sich genommen. In der Terminplanung führte sie beispielsweise erfolgreich Online-Terminplaner ein und optimierte diese auf effiziente Weise.

Wegen ihres Kooperationsvermögens, ihrer absoluten Vertrauenswürdigkeit und ihrer stets verbindlichen und bestimmten Verhaltensweise wurde sie als kommunikative Persönlichkeit von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden gleichermaßen anerkannt und sehr geschätzt.

Frau Burri hat unsere Änderungskündigung vom <Datum> wegen einer betrieblich bedingten notwendigen Umstrukturierung nicht akzeptiert und verlässt uns daher auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern. Wir wünschen ihr auf dem weiteren beruflichen Weg viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für einen Geschäftsleitungs-Assistenten

Dieses Zeugnis zeichnet sich durch seine Ganzheitlichkeit, die Ausgewogenheit und die klare und konkrete Würdigung von Leistung und Verhalten aus. Es lässt keine Zweifel oder Unsicherheiten aufkommen, dass es sich hier um einen sehr qualifizierten Mitarbeiter handelt. Interessant ist das konkrete Verhaltensbeispiel bezüglich Hilfsbereitschaft.

Herr Martin Ledermann, geboren am <Datum>, trat am <Datum> als Assistent der Geschäftsleitung in unser Unternehmen ein. Sein Aufgabengebiet umfasste insbesondere:

- Sicherstellen des Informationsflusses und der Terminkoordination
- Mitarbeiterführung und Personaladministration
- Organisieren von Kundengeschenken und Werbeartikeln
- Erstellen des monatlichen Reportings zuhanden aller Abteilungen
- Updatings und Pflege unseres Website-Auftrittes
- Online-Marktrecherchen und -analysen für Marketingprojekte

Herr Ledermann zeigte stets ein sehr hohes Mass an persönlichem Engagement und Eigeninitiative sowie Durchsetzungsvermögen. Er erkannte und berücksichtigte auf ganzheitliche Weise auch bereichsübergreifende Zusammenhänge, setzte schnell und richtig Prioritäten und fand optimale Lösungen. Besonders hervorzuheben sind sein ausgezeichnetes Organisationsvermögen sowie seine Urteilsfähigkeit, die ihn auch in schwierigen Situationen zu einer eigenständigen, ausgewogenen und durchdachten Einschätzung befähigten. Auch sehr starken Belastungen war er jederzeit gewachsen.

Herr Ledermann gab dank seiner sehr fundierten und stets aktuellen Fachkenntnisse sowie seiner kreativen Intelligenz dem Unternehmen wiederholt wichtige Impulse, die zu wesentlichen Effizienzsteigerungen und organisatorischen Verbesserungen führten. Er war ein äusserst pflichtbewusster und zuverlässiger Assistent und arbeitete stets sehr konzentriert und systematisch.

Seine qualitativ jederzeit sehr hochwertigen Planungsvorlagen, seine gut formulierten und strukturierten Berichte und Präsentationen zeichneten sich durch fundierte Analysen und stichhaltige Begründungen aus, so dass er für seine Empfehlungen und Entscheidungsgrundlagen immer

eine breite Zustimmung erhielt. Seine Aufgaben erledigte Herr Ledermann stets auf qualitativ und quantitativ hervorragende Weise.

Wegen seiner stets hilfsbereiten und teamorientierten Art war er der Geschäftsleitung eine äusserst wertvolle Stütze und den Kollegen ein jederzeit geschätzter, zuverlässiger Partner. Ein Beispiel für sein vorbildliches Teamverhalten: Als wegen vieler Absenzen wichtige Termine eines Teams gefährdet waren, trieb er innerhalb kürzester Zeit drei Mitarbeitende auf und eilte den Arbeitskollegen unbürokratisch und zupackend zu Hilfe. Auch seine fachliche und soziale Kompetenz wurde insgesamt von allen Seiten gewürdigt und geachtet.

Sein gewinnendes Gesprächsverhalten und seine Gradlinigkeit führten zu einer sehr positiven und erfolgreichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Besonders hervorzuheben sind seine ausgeprägte Überzeugungs- und Verhandlungsstärke sowie seine absolute Vertrauenswürdigkeit und Loyalität.

Herr Ledermann scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Unternehmen aus. Wir danken ihm für die ausgezeichneten Leistungen sowie die angenehme Zusammenarbeit und bedauern es ausserordentlich, einen so qualifizierten Mitarbeiter zu verlieren. Für seinen zukünftigen Berufs- und Lebensweg wünschen wir ihm alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine Personalassistentin

In der Leistung um die Note 5 herum, mit konkreten Leistungs- und Qualifikationsaussagen, im Verhalten und in der Teamfähigkeit hervorragende und konkrete Würdigung.

Frau Sandra Rutishauser, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Personalassistentin in unserem Unternehmen tätig. Sie war in dieser Funktion der Leiterin Human Resources unterstellt.

Frau Rutishauser unterstützte das Team in administrativen Belangen, verwaltete und bewirtschaftete das Personalinformationssystem, erledigte die Korrespondenz im Zusammenhang mit Ein- und Austritten, nahm die Veränderungen der Personalstammdaten vor und war für das Zusammentragen des Zahlenmaterials für das HR-Controlling verantwortlich. Zudem war sie bei einfacheren Fragen zu Sozialversicherungen Ansprechpartnerin für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und übernahm auch die Pflege der Datenbank unserer Weiterbildungsangebote.

Frau Rutishauser ist eine zuverlässige, vertrauenswürdige und belastbare Persönlichkeit. Sie arbeitet selbstständig, verfügt über ein stilsicheres Deutsch und beherrscht die in unserem Unternehmen eingesetzten Programme wie Word, Excel, PowerPoint und Outlook überdurchschnittlich gut. Auch in Internetrecherchen verfügt sie über einen ausgezeichneten Wissensstand und ist gewandt in der Anwendung von Online-Applikationen.

Auf ihre exakte, gewissenhafte und termingerechte Arbeitsweise konnten wir uns jederzeit verlassen. Mit ihrer gut organisierten Arbeitstechnik und ihrer zupackenden Art entlastete sie ihre Vorgesetzte in vielen Bereichen. Qualität und Quantität ihrer Leistungen überzeugten uns in jeder Beziehung voll und ganz.

Frau Rutishauser scheidet zum <Datum> aus unserem Unternehmen aus. Wir bedauern ihr Ausscheiden und danken ihr für den vorbildlichen Einsatz. Wir wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Personalverantwortliche>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für einen Recruiter

Zeugnis mit konkreten Tätigkeits-, Leistungs- und Qualifikationsaussagen und im Verhalten und in der Teamfähigkeit mit konkreten und wohlwollenden Würdigungen.

Herr Mario Sellinger, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Recruiter in unserem Unternehmen tätig. Er war in dieser Funktion der Leiterin Human Resources unterstellt.

Herr Sellinger war vor allem für die Rekrutierung von Fachkräften am nationalen und internationalen Arbeitsmarkt, den Auf- und Ausbau der Business Lines, die professionelle Handhabung unseres Bewerbermanagements und den Dialog und das Active Sourcing in den von uns genutzten sozialen Netzwerken aktiv und zuständig.

Herr Sellinger ist eine engagierte, vertrauenswürdige und belastbare Persönlichkeit mit ausgesprochener Bereitschaft zur Weiterbildung. Er arbeitet selbstständig, verfügt über ausgeprägte Sozial- und Kommunikationskompetenzen und beherrschte die in unserem Unternehmen eingesetzten Recruiting-Instrumente gewinnbringend und professionell. Auch im Screening und in Background-Recherchen von potentiellen Kandidaten und im Social Media-Bereich verfügt er über einen ausgezeichneten und umfassenden Wissensstand. Seine Englischkenntnisse verhalfen ihm zu kompetenten Interviews auch mit Fachkräften.

Sein Verständnis für gesamtunternehmerische Belange und Anforderungen und sein Interesse für unser Geschäft als Ganzes verhalfen ihm zu besonderer Kompetenz auch in Interviews mit Kandidaten und Anforderungsabklärungen mit unseren Führungskräften. Auch in ersten Schritten der Digitalisierung unseres Recruitings bewies er Offenheit und viel Agilität und Lernbereitschaft.

Auf seine exakte, qualitätsbewusste und termingerechte Arbeitsweise konnten wir uns jederzeit verlassen. Mit seiner gut organisierten Arbeitstechnik, seinem ausgeprägten Organisationstalent und seinem weit überdurchschnittlichen Engagement entlastete er die HR-Leiterin und die Linie in vielen Bereichen. Seine Leistungen, Ergebnisse und Erfolge entsprachen in jeder Beziehung unseren Erwartungen.

Herr Sellinger scheidet zum <Datum> aus unserem Unternehmen aus. Wir bedauern sein Ausscheiden sehr und danken ihm für den vorbildlichen Einsatz und die hervorragenden Leistungen. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Kaufmann mit Führungserfahrung

Gutes bis sehr gutes Zeugnis, das bewusst von Standardformulierungen abweicht und in Leistung und Verhalten sehr konkrete und glaubwürdige Äusserungen enthält.

Herr Roger Muster, geboren am <Datum>, trat am <Datum> in unser Unternehmen ein.

Zunächst hat Herr Muster eine dreijährige Ausbildung zum Industriekaufmann absolviert und alle Abteilungen des Betriebs kennen gelernt. Seine gute und schnelle Auffassungsgabe sowie sein Fleiss und Engagement liessen ihn die Abschlussprüfung erfolgreich bestehen. Nach seiner Ausbildungszeit übernahm Herr Muster am <Datum> die Leitung der Auftragsbearbeitung. Folgende Arbeiten gehörten zu seinem Aufgabengebiet:

- Fakturierung und Erstellen von Versandpapieren (Inland)
- Auftragsbearbeitung und Überwachung der Liefertermine
- Erstellen von Verkaufsstatistiken und Reportings
- Führen von Kundenkarteien und Provisionsabrechnungen

Herr Muster bearbeitete und löste alle Problemstellungen seines Aufgabengebietes stets sehr selbstständig, systematisch und sorgfältig und ging auf Lösungsvorschläge jederzeit konstruktiv ein. Er war in seiner Abteilung für drei Mitarbeitende verantwortlich. Durch seine langjährige Erfahrung, sein Engagement und sein breites und fundiertes Fachwissen hat Herr Muster alle Aufgaben zu unserer grossen Zufriedenheit ausgeführt. Die Qualität wie auch die Quantität der von ihm erbrachten Leistungen lagen deutlich über dem Durchschnitt.

Herr Muster war eine allseits geachtete Persönlichkeit. Sein Durchsetzungsvermögen, verbunden mit diplomatischem Geschick, Kollegialität und Integrationsvermögen, sowie Loyalität und Vertrauenswürdigkeit gehören zu seinen herausragenden charakterlichen Eigenschaften.

Herr Muster beendet das Arbeitsverhältnis auf eigenen Wunsch, da er ein interessantes Stellenangebot erhalten hat. Wir bedauern diesen Entschluss, denn wir verlieren in ihm einen wertvollen Mitarbeiter. Für die Zukunft wünschen wir ihm beruflich und privat alles Gute.

Gutes Zeugnis für eine Speditionsfachfrau

Dieses Zeugnis ist ausgewogen und es werden zu Leistungen und Sozialverhalten gute bis sehr gute Aussagen gemacht. Dies kommt ebenso in der Schlussformel klar zum Ausdruck. Es wird auch Gewicht auf die Entwicklung gelegt.

Frau Andrea Koller, geboren am <Datum>, , war vom <Datum> bis <Datum> in unserer Filiale Adliswil als Speditionsfachfrau tätig.

Frau Koller arbeitete nach dem Eintritt in unsere Firma bis <Datum> als Sachbearbeiterin in der Transportabteilung und ab diesem Zeitpunkt bis <Datum> als stellvertretende Speditionsleiterin. Aufgrund ihrer ausgezeichneten Leistungen wurde sie am <Datum> zur Speditionsleiterin über 15 Mitarbeitende befördert, zugleich wurde ihr die Prokura mit Kollektivunterschrift erteilt.

Frau Koller brachte für ihre Aufgaben von Anfang an sehr gute Voraussetzungen mit. Insbesondere verfügt sie über ein grosses Fachwissen im Transportbereich und sie hat sich auch während ihrer Anstellungsdauer regelmässig intern wie extern weitergebildet. Besonders hervorzuheben sind ihr organisatorisches und planerisches Geschick und ihre konstruktive und zupackende Art, Probleme zu lösen und Verbesserungen anzugehen.

Wir haben Frau Koller als pflichtbewusste und teamfähige Mitarbeiterin und Vorgesetzte kennen und schätzen gelernt. Sie besitzt persönliches Format, die Fähigkeit zur Veränderung, fachliche und persönliche Durchsetzungsstärke sowie eine konsensfähige und ausgeglichene Persönlichkeit. Dank ihrer fundierten Erfahrung als Speditionskauffrau mit höherer betriebswirtschaftlicher Ausbildung führte sie konsequent resultatsorientiert und schuf dank ihrer proaktiven, sachlichen und lösungsorientierten Vorgehensweise ein dynamisches Arbeitsklima. Sie arbeitete effizient und zielgerichtet und verstand es ausgezeichnet, ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Frau Koller ist eine äusserst vertrauenswürdige Mitarbeiterin, die die Interessen der Firma mit viel Weitsicht und einem ausgeprägten Sinn für Zusammenhänge und Prioritäten wahrgenommen hat.

Frau Koller verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihren Austritt sehr, bedanken uns für die stets gute Zusammenarbeit und wünschen ihr für ihre berufliche und private Zukunft nur das Beste.

MUSTERZEUGNISSE – DIENSTLEISTUNGEN UND HANDEL

Gutes Zeugnis für einen Hilfsarbeiter

In der Leistung gut, im Verhalten jedoch Vorbehalte, vor allem was die übermässige Kontaktfreudigkeit zum weiblichen Geschlecht betrifft. Achten Sie auch auf die fehlende Formel des Bedauerns. Als Kündigungsgrund wird zudem ein wirtschaftlich bedingter Personalabbau angegeben.

Herr Hans Loosli, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Zweigwerk Winterthur als Hilfsarbeiter in der Rüsterei tätig.

In seiner Arbeit als Zurüster führte er alle anfallenden Hilfsarbeiten wie Reinigung der Materialien, Entsorgung der Ausschussteile und einfache Wartungsarbeit an den Maschinen aus.

Herr Loosli führte die ihm aufgetragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit aus. Er war auch stets bereit, in anderen Abteilungen zuzupacken, wenn einmal Not am Mann war. Seine hohe Arbeitsmotivation zeigte sich unter anderem auch darin, dass er auf die häufig kurzfristigen Eingangsdispositionen, die unser Betrieb unvermeidlich mit sich bringt, stets mit flexibler Einsatzbereitschaft reagierte.

Gegenüber Mitarbeiterinnen zeigte er stets grosses Einfühlungsvermögen. Im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen war er korrekt.

Herr Loosli verlässt uns im Zuge einer wirtschaftlichen Redimensionierung unseres Unternehmens. Wir wünschen ihm auf seinem künftigen Lebensweg alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine ausländische Hilfskraft

Kurzes Zeugnis, das aber dennoch klar positive und konkrete Aussagen über Leistung und Verhalten der Hilfskraft enthält.

Herr Seilo Alandrin, geboren am <Datum> in Ankara, Türkei, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Malergeschäft als Malergehilfe beschäftigt. Er führte dabei zur Hauptsache folgende Hilfsarbeiten aus:

Reinigungs- und Entlaubungsarbeiten bei
Gebäude-Renovationen
Farbmischungen und -zusammenstellungen
bei grossen Aufträgen
Vorbereitungs- und Aufräumarbeiten
Tapezierarbeiten

Trotz fehlender Malerlehre und sprachlicher Verständigungsprobleme arbeitete sich Herr Alandrin schnell in diese Hilfstätigkeiten ein und zeigte grosses Interesse. Hervorzuheben sind vor allem seine Zuverlässigkeit, sein überdurchschnittlicher Einsatz und seine ausgesprochene Hilfsbereitschaft. Mit seinen Leistungen waren wir stets sehr zufrieden und im Umgang mit seinen Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden war Herr Alandrin korrekt, freundlich und zuvorkommend.

Wir bedauern sehr, dass Herr Alandrin uns auf eigenen Wunsch verlässt und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine Fachhilfskraft

Sehr zufrieden ist der Arbeitgeber hier mit dem Einsatzwillen und der Gewissenhaftigkeit. Ungewöhnlich ist jedoch, dass das Arbeitsverhältnis zwar aus betrieblichen Gründen, jedoch ausserhalb eines ordentlichen Kündigungstermins beendet wurde. In solchen und ähnlichen Fällen ist eine Nachfrage beim Arbeitnehmer zu empfehlen.

Herr Rudolf Stein, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Fachhilfskraft in unserer Abteilung Tiefdruckrotation tätig.

Zu seinen wesentlichen Aufgaben gehörten die Wartung und Pflege unserer Maschinen. Dazu gehörten hauptsächlich der Ein- und Ausbau von Zylindern, die Viskositätsmessungen der Farbe und das Erneuern der Rakelmesser. Im Weiteren war er bei der Weiterverarbeitung unserer Druckerzeugnisse zuständig für das Abnehmen der Exemplare an den Auslagen unserer Rotationsmaschinen und das fachgerechte Aufstossen und Abpacken der Zeitungen und Zeitschriften. Reinigungsarbeiten an den Maschinen und regelmässige Qualitätskontrollen nach Vorgabe gehörten ebenfalls zu seinen Pflichten.

Er zeichnete sich durch eine hohe Arbeitsmoral und ein grosses Pflichtbewusstsein aus und war bereit und fähig, zusätzliche und auch schwierige Aufgaben ausserhalb seines Pflichtenheftes zu übernehmen.

Herr Stein erbrachte bei der Ausführung aller Aufgaben gute Leistungen. Er war jederzeit einsatzwillig und hilfsbereit und erledigte seine Aufgaben gewissenhaft und zuverlässig. Das Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden war stets einwandfrei und insbesondere durch eine überdurchschnittliche Hilfsbereitschaft gekennzeichnet.

Das Arbeitsverhältnis wurde aus betrieblichen Gründen auf <Datum> beendet. Wir wünschen Herrn Stein für die Zukunft alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für eine kaufmännische Angestellte

Die Ausführlichkeit, detaillierte Beschreibung und die wohlwollend abgefasste Art und Weise verhelfen diesem Zeugnis zu besonderer Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

Frau Esther Hofbauer, geboren am <Datum>, von Menzingen (ZG), war beim Verkehrsverein <Ort> vom <Datum> bis <Datum> als Touristik-Angestellte tätig. Als Kadermitglied leitete sie das Verkehrsbüro und war Direktions-Assistentin. Frau Esther Hofbauer hat nach kurzer Einführungszeit folgende Arbeiten gewissenhaft und zuverlässig ausgeführt:

- Führung des Informations- und Auskunftsbüros
- Mitarbeit bei der Finanz- und Betriebsbuchhaltung
- Führung der Kurtaxenverwaltung und des Rechnungswesens
- Vermittlung von Ferienwohnungen und Hotelzimmern

Wir können Frau Hofbauer in jeder Hinsicht ein sehr gutes Zeugnis ausstellen und haben sie als pflichtbewusste, dynamische und verantwortungsbewusste Mitarbeiterin kennengelernt und wahrgenommen. Frau Hofbauer hat eine rasche Auffassungsgabe, handelt ruhig und überlegt und hat alle Aufgaben sehr gut und mit viel Qualitätsbewusstsein ausgeführt. Für uns waren besonders ihre Verhandlungsstärke, ihre konzeptionellen Fähigkeiten, ihre Mehrsprachigkeit und ihre konsequente Kundenorientierung von grossem Wert.

Frau Hofbauer ist eine im positiven Sinne sachkritische Mitarbeiterin, die Arbeitsabläufe zu hinterfragen verstand. In der Aufbau- und Ablauforganisation initiierte sie viele sehr gute Verbesserungen, die effizienzsteigernd eingeführt wurden und sich bewährten.

Ihr Verhalten zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden war stets vorbildlich. Hervorzuheben sind ihr ausgezeichnetes Gespür für den Umgang mit Mitarbeitenden aller Ebenen, ihre Motivationsfähigkeit und ihr auf Respekt basierender partnerschaftlicher Führungsstil. Frau Hofbauer war auch im Umgang mit den Gästen und Kunden stets zuvorkommend, einfühlsam, freundlich und hilfsbereit.

Frau Esther Hofbauer verlässt den Verkehrsverein auf eigenen Wunsch. Wir geben ihr unsere besten Referenzen mit auf den Weg und wünschen ihr für ihre Zukunft viel Erfolg.

Sehr gutes Zeugnis für ausländische Restaurationsangestellte

Ein hervorragendes Arbeitszeugnis, welches stark auf die Weiterbildungs- und Integrationsbereitschaft eingeht und welches mit einem überzeugenden und nicht schablonenhaften Schlusssatz einen besonderen Akzent setzt.

Frau Maria Isona, geboren am <Datum>, von Mailand in Italien, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> als Buffetangestellte in unserem Restaurant.

In der Eigenschaft als Buffetangestellte unterstützte Frau Isona unsere vier Ganztages-Servicefachangestellten mit sämtlichen an einem Buffet anfallenden Aufgaben.

Frau Isona begann ihre Arbeit mit der Absicht, sich in der Schweiz besser zu integrieren und ihre Deutschkenntnisse zu vervollkommen. Es gelang ihr zu unserer Freude sehr rasch, sich die deutsche Sprache erfolgreich anzueignen und sich in der Schweiz zu assimilieren. Dank dem am Abend besuchten intensiven Sprachunterricht ist sie in der Lage, sich auch schriftlich gut auszudrücken und alle Alltagssituationen gewandt zu meistern.

Mit den von ihr erbrachten Leistungen waren wir immer ausserordentlich zufrieden. Frau Isona erfreute ihre Vorgesetzten, ihre Kolleginnen und Kollegen und unsere Gäste mit einem vorbildlichen Einsatz und mit ausgeprägter Kundenorientierung. Mit ihrer initiativen und sehr charmanten Art machte sie sich bei unseren Mitarbeitenden und Gästen gleichermaßen sehr beliebt, sodass wir auch für ihr Verhalten ein tadelloses Zeugnis ausstellen dürfen. Ihre angenehmen und vor allem unseren Kunden gegenüber stets äusserst zuvorkommenden Umgangsformen sowie die Freude an der deutschen Sprache ermöglichten ihr zusätzlich, sich sehr gute Schweizerdeutsch-Kenntnisse anzueignen.

Wir bedauern es ausserordentlich, dass Frau Isona unser Unternehmen verlässt. Für die neue Herausforderung in ihrem Heimatland wünschen wir ihr viel Erfolg und danken ihr für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Unsere klare und uneingeschränkte Meinung: Wir und unsere Gäste würden sie jederzeit wieder bei uns einstellen und in unserem Restaurant willkommen heissen.

Gutes Zeugnis für eine Restaurantleiterin

Ein Zeugnis mit knapper Note 5. Die präzisen Tätigkeitsbeschreibungen erleichtern auch die Beurteilung und Qualifikation ihrer Leistungen.

Frau Angelika Gambirasio, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> (mit Unterbrechungszeiten durch saisonbedingte Betriebsferien im Frühjahr und Herbst - ca. 9 Wochen im Jahr) als Restaurantleiterin in unserem Haus beschäftigt. Ihr Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Erstellung der Dienstpläne und Einteilung der Kellnerstationen im Restaurant mit 180 Sitzplätzen
- Dekorieren und Eindecken der Tische zu besonderen Anlässen wie Hochzeiten und Familienfeiern
- Arbeiten im Teildienst mit Übernahme des Abenddienstes an der Hotelbar bei Abwesenheit der Kollegen
- Tranchieren, Flambieren, Filetieren und Vorlegen von Speisen der gutbürgerlichen und gehobenen Küche
- Platzieren und Bedienen der Gäste und Stammgäste sowie Gruppen im Pensions- und À-la-carte-Geschäft
- Betreuung und Unterweisung von Auszubildenden im Hotel- und Restaurantfach

Ihre Aufgaben erledigte sie stets ordnungsgemäss, pflichtbewusst und zu unserer absoluten Zufriedenheit. Ihre Liebe zum Detail, ihre Loyalität und ihre Zuverlässigkeit haben wir an ihr besonders geschätzt.

Wir lernten Frau Gambirasio als fleissige, ehrliche, pünktliche und umgängliche Mitarbeiterin kennen, die täglich neue und ungewöhnliche Situationen bewältigte. Sie widmete sich ihrer Arbeit mit Engagement und Ehrlichkeit. Gegenüber ihren Vorgesetzten und Kolleginnen verhielt sie sich stets korrekt und war bei unseren Gästen sehr beliebt.

Frau Gambirasio verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern. Das Arbeitsverhältnis endet zum <Datum>. Wir wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis für Fachfrau Gesundheit

Dieses Zeugnis beinhaltet umfassende Leistungsaussagen zu Arbeitsmotivation, -befähigung, -weise, -erfolg und Fachwissen.

Frau Ruth Keller, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Fachfrau Gesundheit in unserem Pflegeheim tätig.

Sie arbeitete als Fachperson in der Betreuung, Begleitung und Pflege der selbständigen bis schwer pflegebedürftigen Bewohnerinnen und Bewohner. Die Ressourcenförderung und individuelle Betreuung stehen bei uns im Zentrum. Sie unterstützte das diplomierte Pflegepersonal bei der Umsetzung der Pflegeplanung, sie delegierte Aufgaben im Rahmen festgelegter Kompetenzen und übernahm als Tagesverantwortliche auch das Tagesgeschäft.

Sie steuerte den gesamten Pflegeprozess von der Erhebung der Patientendaten über die Organisation und Durchführung von pflegerischen und medizinaltechnischen Verrichtungen bis zur Dokumentation und Überprüfung der Ergebnisse. Es gelang ihr dabei besonders gut, unsere Kundinnen und Kunden individuell in ihrem Genesungs- oder Krankheitsverlauf zu begleiten und sie gezielt in der Bewältigung der Alltagsaktivitäten zu unterstützen.

Mit ihrem Engagement übernahm Frau Keller stets helfende, beratende, koordinative und analytische Funktionen. Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und Professionalität zeichnete dabei ihre Arbeit im anspruchsvollen Alltag unserer Pflegeanforderungen aus. Frau Keller verfügt über eine rasche Auffassungs- und Beobachtungsgabe, ein ganzheitliches Arbeitsverständnis sowie Organisations- und Planungsgeschick.

Ihre natürliche Offenheit, ihre ausgeprägte emotionale Intelligenz und ihre positive Ausstrahlung beeindruckten unsere Patienten ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen und machten sie auch im Team äusserst beliebt und vertrauenswürdig.

Wir bedauern den Weggang von Frau Keller sehr, danken ihr für ihre engagierte, wertvolle Zusammenarbeit und wünschen ihr viel Erfolg bei ihrer neuen Tätigkeit. Gerne empfehlen wir sie jedem Arbeitgeber.

Sehr gutes Zeugnis für eine Hotelleiterin

Ein erstklassiges Zeugnis, welches vom klassischen Aufbau eines qualifizierten Zeugnisses abweicht, jedoch gerade auch deshalb glaubwürdig und überzeugend wirkt.

Frau Yvonne Bodenmann geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Haus beschäftigt.

Unser Hotel (80 Zimmer) bietet Schweizern und internationalen Gästen Unterkunft, überdurchschnittlichen Komfort, Verpflegung und Service in der mittleren Preiskategorie und beschäftigt ca. 25 Mitarbeitende. Das Haus erfreut sich einer konstant hohen Zimmerauslastung.

Frau Bodenmann begann ihre Tätigkeit in unserem Haus als Receptionistin und wurde am <Datum> dank ihrer guten Leistungen zur Empfangsleiterin befördert. Ab <Datum> übernahm Frau Bodenmann interimistisch die Position der Betriebsleiterin, da unsere ehemalige Betriebsleiterin für längere Zeit erkrankt war.

Als Receptionistin zeigte Frau Bodenmann jederzeit grossen Arbeitseinsatz, Verantwortungsbewusstsein, Umsichtigkeit und Zuverlässigkeit. Sie zeichnete sich aus durch ihre äusserst charmante Art im Umgang mit Gästen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Frau Bodenmann ist freundlich, hilfsbereit und loyal. Sie war stets in höchstem Masse motiviert und realisierte mit grossem Engagement beharrlich die bei uns in Zielvereinbarungen gesteckten Ziele.

In der Position als Empfangsleiterin war sie verantwortlich für alle mit dem Hotelmanagement verbundenen Bereiche wie Empfang, Reservierung, Tagesabrechnungen, die gesamte Korrespondenz, Restauration sowie alle Personalbelange in Abstimmung mit der Hoteldirektion. Ihre Aufgaben führte Frau Bodenmann stets in sehr guter Qualität und mit grosser Selbstständigkeit aus. Gern hätten wir Frau Bodenmann in dieser Position weiterbeschäftigt.

Wir bedauern es sehr, aufgrund eines geplanten Ortswechsels auf ihre Mitarbeit verzichten zu müssen. Wir verlieren mit ihr eine kompetente Mitarbeiterin, die wir bestens empfehlen können. Wir wünschen Frau Bodenmann für ihre berufliche und private Zukunft alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für eine Detailhandels-Angestellte

Die berufliche Entwicklung dieser Mitarbeiterin wird gelungen mit einer herausragenden Qualifikation verbunden. Diese wird besonders mit dem Prädikat des unternehmerischen Denkens und Handelns und mit konkreten Arbeits-erfolgen gewürdigt.

Frau Monika Schlatter, geboren am <Datum>, ist seit <Datum> in unserer Buchhandlung als Buchhändlerin tätig. Schon nach kurzer Zeit hatte sie sich in unseren vielseitigen Betrieb eingearbeitet und wurde dank ihrer guten Auffassungsgabe und ihres zuvorkommenden Kundenverhaltens rasch zu einer fähigen und initiativen Mitarbeiterin unserer Buchhandlung.

Frau Schlatter war anfänglich in der Kundenbetreuung für alle Gebiete tätig. Nach unserem Ausbau übernahm sie dann die grosse Kinder- und Jugendbuchabteilung, die sie mit grossem Geschick oft über unsere Erwartungen hinausführte. Die Lagerhaltung und den Einkauf bewältigte sie selbstständig und mit viel Sinn für die Bedürfnisse unserer Kunden. Vor drei Jahren wechselte Frau Schlatter ins allgemeine Sortiment über und leitete dort die Sektoren Belletristik und die Reiseabteilung mit viel Engagement. Seit acht Jahren hat sie mit zahlreichen Ideen die Präsentation unseres Buchangebotes laufend verbessert.

Sie hat auch unseren Online-Auftritt auf äusserst kreative und kundenfreundliche Weise mitgestaltet und sich dieser neuen Herausforderung mit viel Engagement und Begeisterungsvermögen gestellt. Wir waren mit den Leistungen von Frau Schlatter in jeder Hinsicht stets ausserordentlich zufrieden. Frau Schlatter verfügt über alle Eigenschaften, die sie zu einer fähigen, initiativen und unternehmerisch denkenden Buchhändlerin prädestinieren. Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und ihr offener Umgang mit Kolleginnen und Kollegen waren stets vorbildlich und zeichneten sie auch charakterlich als sehr wertvolle und kommunikative Persönlichkeit aus.

Frau Schlatter verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihre Entscheidung ausserordentlich, weil wir mit ihr eine sehr wertvolle und geschätzte Mitarbeiterin verlieren. Wir danken Frau Schlatter für ihre jederzeit sehr gute Arbeit und wünschen ihr für ihre berufliche wie persönliche Zukunft alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

Gutes Zeugnis für eine Grafikerin

Das Zeugnis weist eine exakte Tätigkeitsbeschreibung auf, würdigt die Leistungen auf glaubwürdige und konkrete Weise und gibt in der Schlussformulierung klar zum Ausdruck, wie ungern man die Mitarbeiterin verliert.

Frau Angela Sommerhalder von Baden AG, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Versandhandelsunternehmen als Grafikerin tätig. Ihr Aufgabengebiet umfasste im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Erstellung der Layouts für diverse Werbemittel wie Prospekte, Mailings, Handouts, Plakate, POS-Steller und mehr
- Anfertigung der Reinzeichnungen sowie der Druckdaten der oben genannten Werbemittel
- Realisierung von Werbemitteln und Gestaltungselementen für den Onlineshop, den E-Mail-Newsletter und Social Media Plattformen
- Erarbeiten von kreativen Layouts zu Kampagnen für passende Bildwelten vor allem im Onlineauftritt

Frau Sommerhalder verfügt über breite Gestaltungs- und Layouterfahrungen im Offline- und Online-Bereich. Auch in der Bildbearbeitung ist sie äusserst talentiert und kreativ und beherrscht Grafikprogramme wie InDesign und Photoshop sehr professionell und vielseitig. Es gelingt ihr auch, sich ganzheitlich in Kommunikationskonzepte hineinzudenken und Zusammenhänge und Marketinganforderungen nicht nur zu erkennen, sondern Layouts auch entsprechend zielgerichtet umzusetzen. Besonders hervorzuheben sind darüber hinaus ihr Qualitätsbewusstsein und ihre konsequente Kundenorientierung.

Sie ist eine kreative Mitarbeiterin mit ausgeprägtem aber stets zielgerichtetem Ideenreichtum. Vor allem im Onlineshop-Auftritt und in der Visualisierung der Kommunikation setzte sie neue Akzente und erzielte hervorragende Ergebnisse. Sie verfügt über eine ausgesprochen zuverlässige, pflichtbewusste und teamorientierte Arbeitsauffassung. Ihr Verhalten war jederzeit zuvorkommend und kooperativ und wurde von Führungskräften und Mitarbeitenden geschätzt.

Frau Sommerhalder verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich vermehrt der Familie zu widmen. Wir verstehen diesen Entschluss, bedauern aber sehr, in Frau Sommerhalder eine wertvolle und überaus fähige Mitarbeiterin zu verlieren. Wir danken ihr für die geleisteten Dienste und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Ungenügendes Zeugnis für einen Filialleiter im Detailhandel

Die Bescheinigung von Fleiss, Pünktlichkeit und Einsatz ist unbefriedigend, da diese Eigenschaften elementare Voraussetzungen sind. Man gesteht selbstkritisch Fehler in der Rekrutierung als Grund für ungenügende Leistungen ein. Damit ist das Zeugnis sowohl wohlwollend wie auch wahrheitsgetreu.

Herr Martin von Rossum, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Detailhandelsangestellter bei uns beschäftigt. Herr von Rossum wurde zunächst vier Wochen zum Filialleiter ausgebildet und anschliessend vor allem in den folgenden Bereichen eingeführt:

- Formularwesen und Absenzenkontrolle
- Kassenwesen und administrative Büroarbeiten
- Dispositionen und Wareneingangskontrollen
- Personaleinsatzplanung und Personalführung

Herr von Rossum war ein fleissiger, pünktlicher und strebsamer Mitarbeiter. Er wurde den ihm gestellten Anforderungen im Grossen und Ganzen gerecht, dabei zeigte er Umsicht und persönlichen Einsatz. Er war ein zuverlässiger, ehrlicher und verantwortungsbewusster Mitarbeiter, der die ihm gestellten Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigte.

Herr von Rossum ist von seiner Ausbildung her kein Detailhandelsfachmann. Die für diese Stelle notwendigen Anforderungen und Führungserfahrungen wurden im Bewerbungsgespräch jedoch von uns ungenügend berücksichtigt. Dies war auch der Hauptgrund, dass die Leistungen von Herrn von Rossum nicht vollumfänglich unseren Erwartungen entsprachen. Wir haben ihn als angenehmen und umgänglichen Kollegen kennengelernt, der sich Mitarbeitenden und Vorgesetzten gegenüber stets zuvorkommend und hilfsbereit zeigte.

Das Arbeitsverhältnis mit Herrn von Rossum endet am <Datum> im gegenseitigen Einvernehmen. Wir wünschen ihm für seinen weiteren Weg alles Gute.

Sehr gutes Zeugnis für einen Senior Compliance Officer

Ein hervorragendes Arbeitszeugnis, welches sowohl den vielfältigen und anspruchsvollen Aufgabenbereich wie auch die Sozial- und Fachkompetenzen des Mitarbeiters ausgewogen und konkret aufzeigt.

Herr Kurt Wellinger, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Senior Compliance Officer im Asset Management-Bereich unseres Vermögensverwaltungs- und Beratungsunternehmens tätig.

In dieser Funktion stellte er den Support für Compliance- und Legal-Aufgaben des Asset Managements sicher. Er verfolgte darüber hinaus die regulatorischen und rechtlichen Entwicklungen, unterstützte die Fronteinheiten und das Management und setzte Vorgaben in interne Policies und Abläufe um. Ausserdem wirkte er beim Aufsetzen von Funds und Produkte- und Prozessbewilligungen mit und entwarf und prüfte Kooperations- und Vertriebsverträge.

Herr Wellinger ist eine unternehmerisch denkende Persönlichkeit mit hoher Loyalität und Integrität, verfügt über ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen sowie die Fähigkeit, konzeptionell zu arbeiten und Probleme rasch und lösungsorientiert anzugehen. Herr Wellinger denkt und handelt ökonomisch und ganzheitlich und bezieht auch die übergeordneten Unternehmensziele in seine Arbeit ein.

Mit seiner zielgerichteten und pragmatischen Vorgehensweise führte er zahlreiche für unser Unternehmen wichtige Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss. Seine sehr guten Englischkenntnisse ermöglichten ihm auch einen souveränen und höchst kompetenten Umgang mit unserer teilweise internationalen Kundschaft.

Mit den von ihm erbrachten Leistungen waren wir immer ausserordentlich zufrieden. Mit seiner initiativen und charismatischen Persönlichkeit und seinen umfassenden fachlichen und juristischen Kompetenzen in allen betreuten Aufgabenbereichen gewann er das Vertrauen von Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen.

Wir bedauern es ausserordentlich, dass Kurt Wellinger unser Unternehmen verlässt. Für die neue Herausforderung wünschen wir ihm viel Erfolg und danken ihm für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Gutes Zeugnis für einen Security Officer

Ein gutes und konkretes Arbeitszeugnis, welches auf Lobeshymnen verzichtet und konkrete Fähigkeiten und Verhaltensweisen nennt. Und: Warum nicht auch einmal sagen, dass jemand Spass an der Arbeit hatte?

Herr Martin Lombardi, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Security Officer tätig. Seine Tätigkeitsbereiche bestanden aus den folgenden Aufgaben:

- Durchführen von präventiven Schutzmassnahmen
- Mithilfe zur Gewährleistung der Sicherheit von Menschen, Gebäuden, Werten und Daten
- Überwachung, Bedienung und Weiterleitung verschiedener Meldungen von Alarmsystemen
- Betreuung und Kontrolle der mechanischen und elektronischen Schutzeinrichtungen
- Überwachung der technischen Anlagen
- Überwachung und Bedienung von Videokontrollsystemen

Herr Lombardi hatte offensichtlich Spass an der service- und kundenorientierten Tätigkeit und arbeitete mit viel Begeisterung und einer ausgesprochen positiven Einstellung zu Aufgaben und Menschen. Er zeichnete sich durch absolute Zuverlässigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit und überdurchschnittliches Engagement aus. Seine zur Arbeit im uniformierten 3-Schichtbetrieb war ausserordentlich zuverlässig und flexibel. Besonders hervorheben möchten wir auch sein Interesse an der Teilnahme zu den jährlichen internen Weiterbildungen.

Wir lernten Herr Lombardi als einen Mitarbeiter kennen, der bei Vorgesetzten und Kollegen Anerkennung und Wohlwollen fand. Er erfüllte seine Aufgaben zu unserer ganzen Zufriedenheit. Von uns besonders geschätzt wurden nebst seiner Zuverlässigkeit, seine Genauigkeit, seine pflichtbewusste Arbeitsweise und sein loyales und teamorientiertes Verhalten. Er war für uns über Sicherheitsaufgaben hinaus auch ein sehr guter Repräsentant unseres Unternehmens. Auch gegenüber neuen Technologien im Securitybereich war er stets aufgeschlossen und lernbereit.

Wir bedauern das Ausscheiden von Herrn Lombardi ausserordentlich. Für die persönliche und berufliche Zukunft begleiten ihn unsere besten Wünsche.

MUSTERZEUGNISSE – MARKETING UND VERKAUF

Sehr gutes Zeugnis für Content Marketing-Verantwortlichen

Präzise Leistungsaussagen zeichnen dieses individuell und fachlich gleichermassen aussagekräftig verfasste Zeugnis mit Wertschätzung gegenüber dem Zeugnisempfänger aus. Besonders hervorzuheben sind die quantifizierten Erfolge und Ergebnisse mit Auflistung.

Herr Max Muster, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Content Marketing-Verantwortlicher tätig.

Das Hauptziel dieser neu geschaffenen Stelle bestand in einer qualitativen Verbesserung des Marketingauftrittes, einer nutzenorientierteren Kundenkommunikation und klareren Positionierung unserer Produkte und Serviceleistungen. Die Kernaufgaben von Herrn Muster waren:

- Fokus auf Markenaufbau, Kundenbindung und Leadgenerierung
- Auditing unseres gesamten On- und Offline-Contents
- Content-Optimierung und Qualitätssteigerung unserer Website
- Ausbau der Social Media-Präsenz mit mehr Kundenorientierung
- Stärkung und Aktivierung unseres Unternehmens-Blogs
- Neue Contentideen und -formen in der Kundenkommunikation
- Auslotung der Mehrfachverwertungs-Möglichkeiten
- Erweiterung und Professionalisierung der Medienpalette
- Ausbau des Social Media-Monitorings und der Erfolgskontrolle

Herr Muster hat den Blick fürs Wesentliche, arbeitet sehr qualitätsbewusst und kundenorientiert und erledigt Aufgaben qualitätsbewusst, schnell und effizient. Dabei verfügt er über ein hohes Mass an fachlichem Hintergrundwissen zu allen Bereichen des Content Marketings und überzeugt mit einem ganzheitlichen Verständnis. Hervorzuheben ist zudem seine fachliche Professionalität in allen Belangen des Onlinemarketings und seine Fähigkeit, auch konzeptionell und im gesamtunternehmerischen Interesse zu denken und zu arbeiten.

Seine Fähigkeit, alle Marketingmitarbeiter und Unternehmensstellen für das Content Marketing zu gewinnen und dessen Nutzen zu erkennen, verhalf diesem zu einer für uns sehr wichtigen breiten und unternehmensweiten Akzeptanz, was eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Content Marketings darstellt. Dabei waren im vor allem seine

ausgeprägten Kommunikationskompetenzen, sein Sinn für Relevanz und sein umfassendes Marketing-Know-how behilflich.

Besonders hervorheben möchten wir auch das Innovationstalent und die hohe Weiterbildungsbereitschaft von Herrn Muster, die gerade im Bereich des Content Marketings von grösster Bedeutung sind. Dies ermöglichte ihm, neue Trends sofort aufzugreifen und umzusetzen, die Medienvielfalt in unserem Unternehmensauftritt zielgerichtet zu nutzen und technologische Neuerungen sofort anzuwenden. Besonders im Social Media-Bereich gelang es ihm, mit attraktiven Dialogformen, einem neuen eigenständigen Auftritt und einer konsequenten Kundenorientierung unser Image besonders bei jungen und internetaffinen Kunden nachhaltig zu verbessern.

Einige faktenbasierende, messbare Erfolge, die zu einem überwiegenden Teil das Ergebnis der Leistungen von Herrn Muster sind:

- Verdreifachung der Social Media-Aktivitäten von Kunden
- Jährliche Steigerung der Leadgenerierung von über 50%
- Verdoppelung der Newsletter-Anmeldungen innerhalb eines Jahres
- Um ein Vielfaches erhöhte Reichweite des Blogs
- Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings

Herr Muster verfügt zudem über exzellente Medienkenntnisse und redaktionelle Fähigkeiten und versteht es besonders gut, die Qualitätsanforderungen des Content Marketings nicht nur zu erkennen, sondern auch umzusetzen. Mit seiner Fähigkeit, andere für Ziele zu begeistern und zu Höchstleistungen zu motivieren, hat er sich die Sympathien der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden erworben. Mit seinen Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden.

Herr Muster verlässt uns auf eigenen Wunsch, da er sich im Content Marketing mit einer eigenen Agentur selbständig machen möchte. Wir bedauern diesen Schritt sehr, verstehen ihn aber sehr gut. Für die berufliche und persönliche Zukunft wünschen wir Herrn Muster alles Gute und viel Erfolg.

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort und <Datum>

Sehr gutes Zeugnis für einen Call Center Mitarbeiter

Dieses Zeugnis verbindet konkrete Tätigkeiten mit Fähigkeiten und Leistungsaussagen und gewinnt dadurch an Aussagekraft und Glaubwürdigkeit.

Herr Walter Guggenbühl, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Kundenberater im Telefonmarketing tätig.

Herr Guggenbühls Hauptaufgabe bestand in der telefonischen Neugewinnung von Grosskunden. Er eignete sich in kurzer Zeit fundierte Produktkenntnisse an und verkaufte unsere Kopiersysteme mit einer sehr nutzen- und kundenbezogenen Gesprächsführung äusserst erfolgreich. Seine Abschlüsse übertrafen die Zielvorgaben oft um mehr als 20 Prozent.

Zeitweise wurde Herr Guggenbühl auch im Servicebereich eingesetzt. Dort verstand er es, mit viel Sachkenntnis und Geduld auf die Kundenanfragen einzugehen. Sein kommunikatives Wesen und sein ausgesprochenes Einfühlungsvermögen in unterschiedlichste Kundentypen und Situationen machten ihn zu einem sehr beliebten und angesehenen Berater. Er konnte sehr schnell eine Vertrauensbasis schaffen und damit, gepaart mit seiner Zuverlässigkeit und Kompetenz, bei unseren Kunden den Servicegedanken unseres Hauses überzeugend verankern. Bei der Mithilfe von Reklamations- und Service-Reports an unseren Marketingleiter trug er mit präzisen Aussagen und wohlüberlegten Verbesserungsvorschlägen dazu bei, wichtige Kundendienstleistungen zu optimieren.

Herr Guggenbühl zeigte stets weit überdurchschnittliche Leistungen. Sein Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Vorgesetzten war jederzeit einwandfrei.

Herr Guggenbühl verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich im Direct Marketing weiterzubilden und zu spezialisieren. Wir verlieren mit ihm einen sehr leistungsfähigen, zuverlässigen und engagierten Mitarbeiter, dem wir für seine Mitarbeit herzlich danken.

Für die persönliche und berufliche Zukunft begleiten ihn unsere besten Wünsche.

Ungenügendes Zeugnis für einen PR-Assistenten

Dieses Zeugnis ist wegen seines Stils und der fehlenden Wertschätzung ein unbefriedigendes Zeugnis. Die Tätigkeitsbeschreibung fällt durch die Wahl der Verben und die häufig passive Beschreibung negativ aus.

Herr Rudolf Rohr, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als PR-Assistent in unserem Unternehmen beschäftigt.

Innerhalb seiner Beschäftigungszeit übertrugen wir Herrn Rohr die Betreuung und Beratung unserer Kunden in allen Fragen der Öffentlichkeitsarbeit. Er war für die Organisation und Durchführung der PR-Aktivitäten zuständig. Hierzu gehörten das Ausarbeiten und Redigieren von Presseinformationen und das Recherchieren, Verfassen und Publizieren von Artikeln in der Fachpresse und in Onlinemedien in Absprache mit Fachredaktoren. Ferner konnten wir ihm die inhaltliche und redaktionelle Gestaltung von Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften übertragen.

Herr Rohr hat als qualifizierte Fachkraft im PR-Bereich zu unserer ganzen Zufriedenheit gearbeitet. Er ist ein angenehmer Mitarbeiter gewesen, der sich im Kollegenkreis und bei Vorgesetzten allgemeiner Beliebtheit erfreute. Herr Rohr ist ein gewissenhafter und zuverlässiger Mitarbeiter. Die Tatsache, dass er zeitweise Mühe bekundete, den fachlichen Anforderungen gewachsen zu sein, liegt auch daran, dass im Bewerbungsgespräch von beiden Seiten wichtigen Aspekten zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Wir sind überzeugt, dass Herr Rohr in einem anderen Umfeld, in dem die fachlichen Anforderungen und Kundenansprüche nicht so hoch sind, eine gute Leistung erbringen wird.

In seinem Auftreten gegenüber Kunden und Redaktoren war er stets zuvorkommend und zeichnete sich durch eine schnelle Auffassungsgabe aus. Herr Rohr war ein motivierter Mitarbeiter, der die ihm gesetzten Ziele mehrheitlich erreichte. Bezüglich Arbeitsweise und Arbeitsstil war Herr Rohr jederzeit zügig und termingerecht.

Zum <Datum> hat Herr Rohr das bestehende Arbeitsverhältnis gekündigt, um sich selbstständig zu machen. Wir wünschen Herrn Rohr für seine Selbstständigkeit und sonstige berufliche Zukunft alles Gute.

Durchschnittliches Zeugnis für einen Sales Agent

Dieses Zeugnis äussert sich zwar in gewissen Leistungsbereichen sehr konkret und auch lobend. Doch eine ganzheitliche Leistungsaussage fehlt und die Schlussformel ist zurückhaltend. Es ist anzunehmen, dass insbesondere die eigentlichen Verkaufsleistungen nicht überragend waren.

Herr Peter Weiss, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserer Firma als Sales Agent in der Deepthink Software-Abteilung tätig.

Nach kurzer Einarbeitungszeit in die Themen Software Konfiguration Management und Kursadministration übernahm Herr Weiss mehrheitlich den Verkauf für das Produkt Deepthink-Seminar, ein Softwareprodukt für das Management von Kursen und Seminaren.

Alle Verkaufsaktivitäten führte er selbstständig und zu unserer ganzen Zufriedenheit durch. Es gelang ihm in kurzer Zeit, die Kunden von unserem Produkt Deepthink-Seminar zu begeistern. Mit agilen Massnahmen erreichte er eine stattliche Anzahl von Interessenten und konnte durch sein gezieltes und aufmerksames Vorgehen rasch Kunden gewinnen.

Wir haben Herrn Weiss als engagierten Mitarbeiter kennengelernt. Er verfügt über exzellente Verkaufskenntnisse und versteht es, diese in der praktischen Arbeit gezielt einzusetzen. Die sehr gute Betreuung von Interessenten und Kunden ist sein oberstes Anliegen, er agiert sicher und verantwortungsbewusst. Seine Arbeitsweise ist sorgfältig und termingerecht. Herr Weiss ist in hohem Masse belastbar und lässt sich von einer hohen Ethik und Moral leiten. Sein Verhalten gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitenden war jederzeit vorbildlich.

Herr Weiss verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir danken ihm herzlich für seine geleisteten Dienste und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute und viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für Fachspezialisten digitale Kommunikation

Die Tätigkeitsbeschreibung ist ausführlich. Die Leistungen werden messbar belegt und klar umschrieben. Interessant auch, dass bei der Leistungsaussage Mitarbeitende und Unternehmen gleichwertig einbezogen werden.

Herr Werner Jud, geb. am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Fachspezialist für die digitale Kommunikation in unserer Firma tätig. Herr Jud war für folgende Aufgabengebiete verantwortlich:

- Ausbau und Weiterentwicklung der digitalen Kommunikationskanäle
- Aufbau zusätzlicher Kanäle wie Instagram und Pinterest
- Content-Analyse und Erfolgsmessung unserer Online-Aktivitäten
- Digitale SEO-optimierte Bearbeitung unseres Online-Contents
- Erhöhung der Vielfalt von Medienformaten
- Optimierung technischer Einrichtungen und Werkzeuge

Wegen seiner fachlich hervorragenden Kenntnisse, verbunden mit einer begeisterten Einstellung gegenüber Internet und Digitalisierung, schätzten wir Herrn Jud als wertvollen Mitarbeiter. Er war stets engagiert und aufgeschlossen und führte seine Tätigkeiten immer mit vollem Einsatz und im Interesse des Unternehmens und unserer Kunden aus. Seine Arbeitsqualität war jederzeit weit überdurchschnittlich und lag sogar oft deutlich über unseren Anforderungen.

Durch Seminarbesuche und Onlinekurse aus eigener Initiative hat er seine Kompetenz zur digitalen Kommunikation stets weiterentwickelt und damit zu einer erheblichen Qualitätssteigerung unserer Online-Präsenz beigetragen. So steigerte er zum Beispiel die Besuche unseres Blogs und unserer Firmenwebsite um 30 Prozent und erhöhte auch die Verweildauer und Interaktivitäten auf unseren Webseiten.

Aufgrund seiner kooperativen Haltung war Herr Jud bei Vorgesetzten und Kollegen gleichermassen anerkannt und beliebt. Sein Auftreten gegenüber jedermann war jederzeit intern und extern zuvorkommend und er war als kompetenter und freundlicher Gesprächspartner anerkannt.

Herr Jud verlässt unsere Firma auf eigenen Wunsch. Wir bedauern dies sehr und wünschen ihm beruflich und persönlich alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Social Media-Verantwortlichen

Die Tätigkeitsbeschreibung und Fähigkeiten werden ausführlich und konkret genannt und die Resultate der guten Leistungen kommen ebenfalls prägnant und konkret zur Sprache.

Herr Rolf Kummer, geb. am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Social Media-Verantwortlicher in unserem Unternehmen tätig.

Herr Kummer war dabei für die von uns eingesetzten Social Media-Instrumente verantwortlich und betreute diese auch inhaltlich und marketingbezogen. Unser gut eingeführter Kunden-Blog, Twitter, Facebook und Präsenzen in spezialisierten Netzwerken und Communitys standen dabei im Mittelpunkt.

Wegen seiner fachlich hervorragenden Kenntnisse und seinem Begeisterungsvermögen für soziale Netzwerke schätzten wir Herrn Kummer als wertvollen und äusserst engagierten Mitarbeiter. Er war neuen Möglichkeiten und Chancen stets aufgeschlossen und führte seine Tätigkeiten immer mit vollem Einsatz und im Interesse des Unternehmens und unserer Kunden aus. Sein Ideenreichtum, seine ganzheitlichen Onlinemarketingkenntnisse und seine analytischen Fähigkeiten im Monitoring verhalfen dabei unserem Unternehmen zu wertvollen Innovationen und einer professionellen Onlinepräsenz.

Durch Workshop- und Seminarbesuche aus eigener Initiative hat er sein Social Media-Know-how stets weiterentwickelt und damit zu einer wesentlich verbesserten Social Media-Präsenz unseres Unternehmens beigetragen. Konkret verbesserte sich dadurch unsere Suchmaschinenpräsenz, der Kundendialog, das Markenprofil und unser Image als modernes und neuen Medien gegenüber aufgeschlossenes Unternehmen. Seine Arbeitsqualität war jederzeit überdurchschnittlich und lag oft deutlich über unseren Anforderungen. Herr Kummer erfüllte seine Aufgaben stets zu unserer vollumfänglichen Zufriedenheit.

Aufgrund seiner kooperativen Haltung war Herr Kummer bei Vorgesetzten und Kollegen gleichermassen anerkannt und beliebt. Sein Auftreten im Team und gegenüber Kunden war jederzeit zuvorkommend und er war als kompetenter und freundlicher Gesprächspartner anerkannt.

Er verlässt unsere Firma auf eigenen Wunsch. Wir bedauern dies sehr und wünschen ihm beruflich und persönlich alles Gute.

Ausreichendes Zeugnis für einen Aussendienst-Mitarbeiter

Dieses Zeugnis macht zu Leistung und Verhalten durch die codierten Formulierungen durchschnittliche Aussagen. Bei den Vorschlägen wird codiert ausgesagt, dass sie wohl zahlreich, aber nie realisierungswürdig und brauchbar waren. Das Zeugnis ist insgesamt zu kurz und zu dürftig.

Herr Rolf Vonlanthen, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserer Niederlassung in Winterthur als Aussendienst-Mitarbeiter tätig.

Zu seinen Aufgaben gehörte der Verkauf unserer Dokumentationssysteme für den Büroeinsatz, die selbstständige Verkaufs- und Tourenplanung, das telefonische Vereinbaren von Terminen wie auch die Auftragserteilung an unseren Auftragsdienst.

Herr Vonlanthen konnte seine im Lebensmittelbereich erworbenen Kenntnisse bei unserer Tätigkeit in vielen Bereichen einsetzen.

Herr Vonlanthen erreichte die gesetzten Verkaufsziele zu unserer Zufriedenheit und bemühte sich regelmässig, gute Vorschläge zu machen. Im Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden war er korrekt.

Herr Vonlanthen verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir wünschen ihm auf seinem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ungenügendes Zeugnis für eine Verkaufsleiterin

Die Tätigkeitsbeschreibung fällt distanziert aus. Die Leistungsformulierungen sind zurückhaltend und einschränkend. Probleme werden wahrheitsgetreu und offen angesprochen, jedoch mit viel Wohlwollen, Objektivität und fairem Verständnis.

Frau Sonja Fehr, geb. am <Datum>, trat am <Datum> als Mitarbeiterin im Aussendienst in unser Unternehmen ein. Frau Fehr vertrat als Vertriebsbeauftragte für Bürositzmöbel die Leistungen unseres Unternehmens im Raum Bern und Zürich.

Zu ihren Hauptaufgaben gehörte die nachhaltige Verstärkung unserer Marktposition bei Fachhändlern, Endabnehmern und Architekten. Insbesondere strebte Frau Fehr an, unsere Lieferanteile bei bestehenden Kunden auszubauen und neue Kunden hinzuzugewinnen. Da die Kundenbedürfnisse sehr unterschiedlicher Art waren, wurden an die Flexibilität der Mitarbeiterin hohe Anforderungen gestellt. Frau Fehr bemühte sich, diesen Anforderungen jederzeit zu genügen. Neben der Bearbeitung ihres eigenen Verkaufsgebietes war sie als Verkaufsleiterin für die Einarbeitung, Führung und Unterstützung eines kleinen Mitarbeiterteams von fünf Personen zuständig.

Die Arbeitsergebnisse entsprachen im Grossen und Ganzen unseren Ansprüchen. Die Tätigkeiten in diesem Bereich erfordern ein administrativ sehr genaues und fehlerfreies Arbeiten. Dies bereitete Frau Fehr Mühe, wodurch es zu häufigen Kundenreklamationen kam. Da Frau Fehr sich neu orientieren und ihre ausgesprochenen Stärken im Bereich Inneneinrichtungs-Design konsequenter nutzen möchte, dürften diese Mängel bei künftigen Stellen nicht mehr sehr ins Gewicht fallen. Zudem ist Frau Fehr eine äusserst flexible Mitarbeiterin, der wir auch die Fähigkeit zusprechen, an dieser korrigierbaren Schwäche zu arbeiten.

Aufgrund ihrer untadeligen Persönlichkeit und ihrer ausgesprochenen Kooperationsbereitschaft war Frau Fehr bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden beliebt. Die Zusammenarbeit mit unseren Kunden war positiv und von zuvorkommender Kundenfreundlichkeit geprägt.

Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses erfolgt am <Datum> im gegenseitigen Einvernehmen. Wir wünschen Frau Fehr auf ihrem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Major Account Manager

Rundum ausreichendes bis gutes Zeugnis mit detaillierter Tätigkeitsbeschreibung und vollständigen Aussagen zu Verhalten und Charakter.

Herr Joseph Ruffner, geboren am <Datum>, vom <Datum> bis <Datum> war als Major Account Manager in der Sales Organisation unseres Unternehmens tätig.

In dieser Funktion war Herr Ruffner für die Bearbeitung und Entwicklung von Grosskunden im Bereich Chemische Industrie zuständig. Zu seiner Aufgabe gehörte der Aufbau von Kontakten, das Identifizieren, Qualifizieren und Durchführen von Grosskundenprojekten sowie die projektspezifische Unterstützung der <Produkt/Marke> Fachhändler und Partner.

Im Weiteren führte er Produkte- und Strategiepräsentationen durch, nahm an Messen und Ausstellungen teil und organisierte Kundenbesuche auf allen Managementstufen. Zu seinen administrativen Aufgaben gehörten das Reporting und der Forecast, das Ausarbeiten der Businesspläne sowie der Kundenentwicklungspläne.

Herr Ruffner hat sich in seinem Kundenbereich hervorragend etabliert und selbst in schwierigen Verkaufssituationen gute Resultate erzielt. Seine Ziele hat er immer erreicht oder übertroffen. Wir kannten ihn als kundenorientierten, selbstständigen und zuverlässigen Mitarbeiter. Hervorheben möchten wir auch sein hohes Engagement und seine Ausdauer sowie sein ausgeprägter Fokus auf eine umfassende Kundenzufriedenheit. Er ist initiativ und loyal, arbeitet effizient und zielorientiert. Sein Verhalten gegenüber Kunden, Partnern, Vorgesetzten und Arbeitskollegen war immer verbindlich, freundlich und korrekt.

Herr Ruffner verlässt unsere Schweizer Niederlassung, um eine neue Herausforderung bei der <Firma> in den USA anzunehmen. Wir danken ihm an dieser Stelle für seinen Einsatz und wünschen ihm für seine berufliche sowie private Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine Assistentin im Vertriebscontrolling

Dieses Zeugnis beinhaltet umfassende und vollständige Leistungsaussagen zu Arbeitsmotivation, -befähigung, -weise, -erfolg und Fachwissen inklusive konkreter Erfolgsbeispiele und Fakten.

Frau Susanne Wullschleger, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Vertriebsassistentin in der Abteilung Sales und Marketing tätig. Im Einzelnen umfasste ihr Aufgabenbereich die folgenden Tätigkeiten:

- Kundenbetreuung (auch von Schlüssel- und Grosskunden)
- Vertriebscontrolling und Präsentation der Reportings
- Mitbewerber- und Trendanalysen via Internet
- Mitarbeit in der Projektgruppe zur Forcierung des Onlinemarketings

Frau Wullschleger führte alle Aufgaben mit grossem Elan aus und realisierte mit ihrem ausserordentlich persönlichen Einsatz beharrlich die gesteckten Ziele. Die Anforderungen ihrer Position bewältigte sie auch bei hohem Arbeitsanfall stets sicher und zielgerecht. Aufgrund ihres aktuellen und fundierten Fachwissens und ihrer breit gefächerten Branchenerfahrung erzielte sie überdurchschnittliche Erfolge. Ihr Arbeitsstil war jederzeit von Effizienz und Sorgfalt geprägt und ihre Arbeitsergebnisse waren immer ausgezeichnet.

Besonders betonen möchten wir, dass Frau Wullschleger massgeblich dazu beigetragen hat, das Vertriebscontrolling neu zu konzipieren. Hervorragende Leistungen erbrachte sie im Rahmen dieser Neukonzeption mit verbesserten Reportings, einem neuen, durchdachten Kennziffernsystem, einer neuen Analysemethode nach Produktsegmenten und einer weiter entwickelten ganzheitlichen Analysemethode unseres Aussendienstes, was sich nachweislich leistungsfördernd auswirkte. Ihre sehr guten Leistungen überzeugten uns jederzeit voll und ganz. Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen war stets von Teamgeist, Fairness, Zuvorkommenheit und Hilfsbereitschaft geprägt.

Frau Wullschleger verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich beruflich zu verändern. Wir bedanken uns für ihre stets guten Leistungen und bedauern ihr Ausscheiden sehr. Für ihre berufliche Zukunft und ihr persönliches Wohlergehen wünschen wir ihr alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

Sehr gutes Zeugnis für einen Marketing-Assistenten

Hervorragendes Zeugnis mit ausführlicher Beschreibung des beruflichen Werdegangs und innerbetrieblichen Aufstiegs. Die Leistungs- und Verhaltens-Bewertungen fallen sehr gut aus und ein konkretes Beispiel seiner Leistungsfähigkeit veranschaulicht das positive Bild auf individuelle und überzeugende Weise.

Herr Markus Neresheimer, geboren am <Datum>, begann am <Datum> in unserem Unternehmen seine Ausbildung zum Handelskaufmann und schloss diese am <Datum> mit sehr guten Leistungen ab.

Nach der Ausbildung wurde Herr Neresheimer in unserer Marketingabteilung eingesetzt. Hier begann er seine Tätigkeit zunächst als Assistent des Teamleiters Verkaufsförderung. Unter seiner Führung hatte Herr Neresheimer sich sehr schnell in die Bereiche Werbung und Verkaufsförderung eingearbeitet. Aufgrund seiner schnellen Auffassungsgabe und seiner Zuverlässigkeit konnte ihm schon bald ein eigener Tätigkeitsbereich in der Entwicklung von diversen Werbemitteln wie Katalogen, Inseraten und Firmenbroschüren übertragen werden.

Für unsere <Produktpalette> war er für sämtliche Werbeaktivitäten verantwortlich und professionalisierte mit grossem Einfallsreichtum unseren Webauftritt.

Ab <Datum> übertrugen wir Herrn Neresheimer den gesamten Bereich Werbung und Messepräsenz. Hier hat er seine grosse Selbstständigkeit und Zuverlässigkeit unter Beweis gestellt. Aufgrund seiner ausgezeichneten fachlichen Qualifikation und seines nebenberuflich absolvierten Studiums ernannten wir ihn am <Datum> zum Marketing-Assistenten. In dieser Aufgabe wirkte er bei der Erarbeitung von Marketingstrategien und Produktkonzepten mit und nahm an der Planung und Durchführung von Direktmarketing- und Verkaufsförderungsaktionen teil. Ferner war Herr Neresheimer für den Aufbau von Messeständen, die Abstimmung und den reibungslosen Ablauf mit Messengesellschaften, Messebauern und den entsprechenden Abteilungen des Hauses verantwortlich. Bei grossen Ausstellungen führte er anschliessend detaillierte Erfolgsanalysen durch.

Herr Neresheimer pflegte einen ausgezeichneten Kontakt zu Druckereien, Setzereien, Fotostudios, Textern, Verlagen und Lithografen. Dies war für die produktive und konstruktive Abwicklung von Geschäftsvorfällen von wesentlicher Bedeutung. Auch in seiner Aufgabe als Marketing-Assistent stellte Herr Neresheimer seine schnelle Auffassungsgabe

und sein sehr gutes werbliches Fachwissen unter Beweis. Er ist ein absolut zuverlässiger und hilfsbereiter Mitarbeiter, der vertrauenswürdig ist und über eine sehr selbstständige und eigenverantwortliche Arbeitsweise verfügt.

Herr Neresheimer gab aufgrund seiner sehr fundierten und stets aktuellen Fachkenntnisse und seines ausgeprägten analytischen Denkvermögens dem Unternehmen wiederholt wichtige Impulse, die zu wesentlichen Effizienzsteigerungen und organisatorischen Verbesserungen führten. Ein typisches Beispiel für einen dieser wichtigen Impulse: Mit seinen hervorragenden Produktkenntnissen und Kundenanalysen trug er wesentlich zum Erfolg einer neu konzipierten Bedienungsanleitung bei, was dann für alle weiteren Manuals wegen vorbildlicher Verständlichkeit und Einfachheit wegweisend wurde. Er war ein äusserst pflichtbewusster und zuverlässiger Assistent und arbeitete stets sehr konzentriert und systematisch.

Auch für schwierigste Problemstellungen fand Herr Neresheimer sehr effektive Lösungen, die er jederzeit erfolgreich in die Marketingpraxis umsetzte, wodurch er sehr gute Resultate erreichte und die Werbewirksamkeit wesentlich erhöhte. Auch im Onlinemarketing erzielte er mit durchdachten und kreativen Konzepten nachhaltige Erfolge. Er vertrat unsere Interessen stets mit einem hohen Mass an Initiative und Ideenreichtum und grossem persönlichem Engagement. Mit seinen Leistungen waren wir jederzeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht ausserordentlich zufrieden.

Sein engagierter, kooperativer und kreativer Arbeitsstil trug stets zu einer konstruktiven Zusammenarbeit im gesamten Team bei. Er hat ein aufgeschlossenes, freundliches Wesen und war bei Mitarbeitenden, Kunden und Vorgesetzten als Gesprächspartner beliebt und geschätzt.

Herr Neresheimer verlässt uns auf eigenen Wunsch, um eine aussergewöhnliche Karrierechance wahrzunehmen. Wir bedauern seine Entscheidung ausserordentlich, danken ihm für seine gute Mitarbeit und wünschen ihm für die Zukunft beruflich und privat alles Gute.

Gutes Zeugnis für eine Marketing- und Verkaufskordinatorin

Ein Zeugnis, welches persönliche und fachliche Aspekte sehr ausgewogen und konkret angeht und damit erheblich an Glaubwürdigkeit und Informationsgehalt gewinnt.

Frau Manuela Keller, eidgenössisch diplomierte Verkaufs- und Marketingkordinatorin, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserer Firma tätig.

Ihrer Ausbildung und ihren beruflichen Erfahrungen und Stärken entsprechend wurde Frau Keller in unserer Marketingabteilung eingesetzt. Sie war dort verantwortlich für die strategiekonforme Umsetzung der Sortimentskonzepte am Point of Sale, organisierte Verkaufsförderungsmassnahmen und fungierte als Drehscheibe zwischen Einkauf, Werbung und Verkauf.

Frau Keller führte ihre Arbeit völlig selbstständig und eigenverantwortlich aus. Wir schätzten an Frau Keller insbesondere ihre konzeptionellen und innovativen Fähigkeiten und das ausgeprägte Durchsetzungsvermögen. Ihre Kommunikationsfähigkeit, ihr Verhandlungsgeschick und die guten Englischkenntnisse machten sie auch zu einer kompetenten Gesprächspartnerin für unsere Lieferanten und Dienstleister.

Frau Keller erbrachte ihre Leistungen stets zu unserer absoluten Zufriedenheit. Präzise Arbeitsweise und Zuverlässigkeit in Verbindung mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein zeichneten ihre in jeder Beziehung qualitativ hochstehende Arbeit aus.

Frau Keller trat immer sehr natürlich, höflich und verbindlich auf, wodurch sie jederzeit die gute Zusammenarbeit und Teamatmosphäre förderte. Ihr Verhalten zu Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kunden war stets vorbildlich.

Frau Keller verlässt uns, um neue Aufgaben zu übernehmen. Wir bedauern dies sehr und wünschen ihr für ihre weitere Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für Online Marketing Manager SEO

Konkrete Leistungsaussagen zeichnen dieses individuell und fachlich aussagekräftig verfasste Zeugnis mit präzisiertem Leistungsausweis aus. Besonders hervorzuheben sind die quantifizierten Erfolge und Ergebnisse.

Herr Max Grendelmeier, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Online Marketing Manager SEO tätig.

Das Hauptziel dieser neu geschaffenen Stelle besteht in der qualitativen Verbesserung unserer Webpräsenz und der Steigerung von deren Sichtbarkeit bei den entsprechenden Suchmaschinen durch Onpage-Massnahmen, inhaltliche Optimierungen, den Aufbau von Backlinks und anderen Massnahmen. Die Kernaufgaben von Herrn Grendelmeier waren:

- Analyse unserer Webseite auf ihre Suchmaschinenfreundlichkeit
- Eruierung von ziieldienlichen Web-Analyse-Tools
- Analyse und Bewertung von Keywords
- Optimierung von Texten und anderen Contentformen
- Strategie für einen guten Linkaufbau
- Verfolgung und Beurteilung neuer und für uns wichtige Trends

Herr Grendelmeier überzeugte uns vor allem durch sein ausgeprägtes Verständnis der Mechanismen, Einflussfaktoren und Wirkungsweisen im E-Commerce und Online-Marketing sowie von Web-Technologien. Er setzte die oft komplexen SEO- und Webanalyse-Tools professionell und zielführend ein. Seine HTML-Kenntnisse sind überdurchschnittlich.

Sein strukturierter Umgang mit Zahlen und sein Talent für analytische Zusammenhänge verhalfen ihm ebenso zum Erfolg. Herr Grendelmeier verbesserte die Sichtbarkeit unserer Webpräsenz durch diverse Massnahmen innert eines Jahres so erfolgreich, dass sich Umsätze, Bekanntheit und Kundengewinnung im Onlinebereich um nahezu das Doppelte steigerten.

Herr Grendelmeier hat den Blick für Wesentliches, arbeitet sehr qualitätsbewusst und kundenorientiert und erledigt Aufgaben schnell und effizient. Dabei verfügt er über ein hohes Mass an fachlichem Hintergrundwissen zu allen Bereichen des Onlinemarketings und überzeugt mit einem ganzheitlichen Verständnis. Hervorzuheben ist zudem seine

Fähigkeit, auch konzeptionell und im gesamtunternehmerischen Interesse zu denken und zu arbeiten.

Mit seiner Fähigkeit, andere für Ziele zu begeistern und zu Höchstleistungen zu motivieren, hat er sich die Sympathien der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden erworben. Mit seinen Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden. Gleiches gilt für sein Verhalten.

Herr Grendelmeier verlässt uns auf eigenen Wunsch, da er sich im Online-Marketing mit einer eigenen Agentur selbständig machen möchte. Wir bedauern seinen Weggang sehr, verstehen ihn aber sehr gut. Für die berufliche und persönliche Zukunft und besonders auch seine Selbständigkeit wünschen wir Herrn Grendelmeier alles Gute und viel Erfolg.

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort und <Datum>

Arbeitszeugnis für einen Kommunikationsdesigner

Dieses Arbeitszeugnis geht sehr detailliert auf die Tätigkeiten ein und macht zu Leistungen und Erfolgen konkrete Angaben. Sowohl die Kompetenzen wie auch Weiterbildungsaktivitäten werden ganzheitlich dargelegt.

Herr Max Meierhans war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Kommunikationsdesigner tätig. In dieser Funktion entwickelte er umfangreiche Multimedia-Projekte. Im Rahmen seines verantwortungsvollen und vielseitigen Tätigkeitsgebietes war Herr Meierhans für folgende Aufgaben zuständig:

- Anfertigen von Layoutideen und Reinzeichnungen
- Verbesserungen der Usability unseres Onlineshops
- Visualisierung und Neugestaltung unserer Social Media-Auftritte
- Entwicklung und Optimierung von Produktlayouts
- Erstellen von Fotos und Grafiken für Onlineauftritte und Anzeigen
- Anfertigung digitaler Marketing- und Werbematerialien
- Gestaltung von innovativen Infografiken und Online-Werbemitteln

Herr Meierhans verfügt über ein hervorragendes und fundiertes Fachwissen, welches er in gewinnbringender Weise einbrachte. Er verfügt auch über sehr gute Kenntnisse in allen Softwareprodukten und Tools. Stilischer Umgang mit Grafiken, Fotos, Werbetexten und gutes Englisch sind für Herrn Meierhans selbstverständlich. Er erweiterte und aktualisierte stets – oft auch aus eigener Initiative – mit Erfolg seine Fachkenntnisse durch regelmässige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen. Besonders erfolgreich schloss er eine Weiterbildung im Bereich des für uns wichtigen Content Marketings ab.

Aufgrund seiner sehr guten Auffassungsgabe war er jederzeit in der Lage, auch schwierige Aufgaben zu meistern und sehr gute und kreative Lösungen zu finden. Herr Meierhans zeigte jederzeit hohe Eigeninitiative und identifizierte sich immer voll mit seinen Aufgaben und unserem Unternehmen.

Alle Aufgaben führte er jederzeit selbstständig, durchdacht und mit Liebe zum Detail aus. Er agierte immer qualitätsbewusst, zielorientiert und präzise. Für alle Probleme fand er stets ausgezeichnete Lösungen und kreative Alternativen. Die Leistungen von Herrn Meierhans haben

jederzeit und in jeder Hinsicht unsere Anerkennung und unsere höchste Zufriedenheit gefunden.

Er wurde wegen seines stets freundlichen und ausgeglichenen Wesens allseits sehr geschätzt und war immer hilfsbereit und zuvorkommend. Er gab auch sein Wissen und Können gerne weiter und teilte es mit dem Team. Sein Verhalten zu Vorgesetzten, im Team und gegenüber Kunden war jederzeit vorbildlich.

Herr Meierhans verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern dies sehr, weil wir mit ihm einen hoch qualifizierten und sehr guten Mitarbeiter verlieren. Wir bedanken uns für die herausragenden Leistungen und das grosse Engagement und wünschen ihm beruflich und privat weiterhin viel Erfolg und alles Gute.

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort und <Datum>

MUSTERZEUGNISSE – TECHNIK, PROJEKTLEITUNG, IT

Gutes Zeugnis für einen Elektroinstallateur

Das Tätigkeitsgebiet wird hier ausführlich umschrieben und in Verbindung zu den Fähigkeiten des Mitarbeiters gebracht, was eine exzellente Beurteilung der fachlichen Kompetenz zulässt.

Herr Andreas Keller, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> bei uns als Elektroinstallateur beschäftigt. Sein Aufgabengebiet umfasste zur Hauptsache folgende Arbeiten:

- Alle Arten von Elektroinstallationen in unseren Gebäuden
- Unterhalt von Personensuch-, Schwachstrom- und Alarmanlagen
- Koordination aller elektrischen und elektronischen Steuerungen
- Planung und Überwachung von Wartungen und Revisionen
- Unterhaltsarbeiten der elektrischen Energieversorgung allgemein

Dieses recht umfassende Aufgabengebiet bewältigte Herr Keller auf sehr selbstständige Art und Weise. Dank seines ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins und organisatorischen Geschicks übernahm er schon nach einem Jahr die Stellvertretung des Leiters Elektrotechnik in unserer Abteilung Unterhalt.

Besonders hervorzuheben ist die Weiterbildungsfreude und -initiative von Herrn Keller. So eignete er sich vor allem im Bereich elektronischer Steuerungen Spezialkenntnisse an, die ihn auf diesem Gebiet zu einem ausgewiesenen Spezialisten werden liessen. Er führte alle Arbeiten und Aufgaben in jeder Hinsicht stets zu unserer grossen Zufriedenheit aus.

Gegenüber Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden war Herr Keller stets sehr freundlich, korrekt und zuvorkommend. Während Stellvertretungen bewies er mit grosser Fachkompetenz verbundene Führungsqualitäten.

Herr Keller verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir ausserordentlich bedauern. Wir verstehen aber seinen Entscheid sehr gut, sich auf dem Gebiet elektronischer Steuerungen selbstständig zu machen, und wünschen ihm dafür den ihm gebührenden Erfolg.

Sehr gutes Zeugnis für einen Fertigungstechniker

*Tätigkeiten und Leistungen kommen hier aus-
gewogen zur Sprache. Das Verhalten wird
ebenfalls mit konkreten Anforderungen der
Stelle verbunden.*

Herr Martin Siebner, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Orthopädie- und Neurologie-Unternehmen als Fertigungstechniker tätig. Seine Tätigkeitsbereiche bestanden im Wesentlichen aus den folgenden Aufgaben:

- Unterstützung bei der Entwicklung von Herstellprozessen
- Optimierung der Prozessparameter und der Prozessvalidierung
- Betreuung des Artikelstammes und im Bereich Projektmanagement
- Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung des Qualitätsstandards

Mit seiner qualitätsbewussten und gewissenhaften Art verstand er es, neue Technologien und Konzepte in bestehende Produktionslinien zu implementieren. Er bot auch aktive Unterstützung bei der Entwicklung und Optimierung von Herstellprozessen, was diese besonders hinsichtlich Effizienz und Vereinfachung optimierte. Seine mehrjährige Berufserfahrung im Bereich AVOR und Fertigungstechnik setzte er für unser Unternehmen sehr gewinnbringend ein. Seine guten Englischkenntnisse sowie sein routinierter Umgang mit den MS Office Anwendungen verhalfen ihm zu einer leistungsfähigen Arbeitstechnik.

Die häufig wechselnden Prozessanforderungen und Aufgabenstellungen erforderten in besonderem Ausmass Flexibilität und Zuverlässigkeit. Auch in diesen Bereichen war Herr Siebner den Anforderungen weit über unsere Erwartungen hinausgewachsen und wir konnten uns auch hier jederzeit auf ihn verlassen. Er bewies hervorragende Fachkompetenzen und war auch stets ein engagierter Teamplayer. Dies wurde von seinen Vorgesetzten, Kollegen und den Mitarbeitenden gleichermaßen geschätzt.

Wir bedauern das Ausscheiden von Herrn Siebner ausserordentlich. Für die persönliche und berufliche Zukunft begleiten ihn unsere besten Wünsche.

Sehr gutes Zeugnis für einen Monteur

Überdurchschnittlich gutes Zeugnis, in dem an mehreren Stellen konkret auf die hervorragende Qualifikation hingewiesen wird. Die Leistung wird hier auch gleich zu Beginn hervorgehoben.

Herr Meierhans, geboren am <Datum>, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> in unserem Betrieb, vom <Datum> bis <Datum> als Monteur in unserer Filiale in Baden. Herr Meierhans hat seine Aufgaben stets in jeder Hinsicht zu unserer absoluten Zufriedenheit erledigt.

Herr Meierhans trat am <Datum> als Auszubildender in unseren Betrieb ein und war nach seiner Ausbildung zum Elektromonteur zunächst in der Abteilung für Ölsysteme und später in der Abteilung für Gerätetechnik tätig.

Aufgrund seiner hervorragenden Qualifikationen und seines stets freundlichen Umgangs mit der Belegschaft und mit den Kunden, wurde Herr Meierhans am <Datum> in die Filiale Solothurn versetzt, wo er die Leitung der Abteilung Elektrotechnik übernahm.

Insgesamt war Herr Meierhans über die langen Jahre eine wichtige Stütze unseres Betriebs. Er führte alle Arbeiten zu unserer grossen Zufriedenheit aus. Nicht nur seine hervorragenden Fachkenntnisse, sondern auch sein vorbildlicher Einsatz in allen Tätigkeitsbereichen und seine ständige Hilfsbereitschaft machten es uns schwer, seine Kündigung anzunehmen. Durch sein ausgeprägt logisches und analytisches Denkvermögen kam Herr Meierhans auch in komplexen Situationen zu eigenständigen, pragmatischen und dauerhaften Lösungen.

Herr Meierhans verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir wünschen ihm auf seinem weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und den ihm zustehenden Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für einen Webmaster

Konkrete Würdigung der Qualitäten dieses Mitarbeiters in einer guten Mischung von Leistungs- und Verhaltensaussagen.

Herr Franz Pauli, geboren am <Datum>, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> als Webmaster in unserem Unternehmen.

Sein Aufgabengebiet umfasste den Webauftritt unseres Unternehmens in technischer und konzeptioneller Hinsicht und die Wartung der Website im späteren Betrieb. Die Organisation des E-Mail-Verkehrs, Support- und Schulungsmassnahmen für Kunden und Mitarbeitende und die Entwicklung eines E-Shops gehörten ebenfalls zu seinen Aufgaben und Projekten.

Herr Pauli bewies in dieser Tätigkeit profunde Fachkenntnisse und zeichnete sich durch hohe Zuverlässigkeit und ein besonderes Interesse an seiner Weiterbildung aus. Seine technischen Kenntnisse und die genaue und gewissenhafte Pflege unserer Webpräsenz mithilfe neuester Technologien trugen wesentlich zum hohen Leistungsniveau unserer Onlinepräsenz bei.

Herr Pauli hat alle ihm gestellten Aufgaben dank seiner überzeugenden, leistungsorientierten und initiativen Persönlichkeit zu unserer grossen Zufriedenheit erfüllt. Die überdurchschnittlichen IT-Kenntnisse auf stets neuestem Stand halfen ihm, jederzeit auch für die Geschäftsführung ein kompetenter Gesprächspartner zu sein und die Bedeutung von Onlineaktivitäten im gesamten Unternehmen nachhaltig zu verankern.

Wir schätzten an Herrn Pauli seine Flexibilität und Belastbarkeit und seine teamorientierte und kreative Arbeitsweise, Projekte anzugehen. Innovationen und neue Abläufe setzte er zielorientiert, aber immer unter Einbezug aller Mitarbeitenden und Kunden, um.

Herr Pauli verlässt uns auf eigenen Wunsch, um ein Studium an der Fachhochschule <Bezeichnung> zu beginnen. Wir bedauern dies sehr und danken ihm für sein ausserordentliches Engagement. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

Ungenügendes Zeugnis für einen IT-Netzwerk-Supporter

Dieses Zeugnis enthält Aussagen zur mangelhaften Leistung, relativiert diese aber auf faire und glaubwürdige Weise, in dem auf eigene Fehler hingewiesen wird.

Herr Martin Welti, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als IT-Netzwerk-Supporter in unserem Unternehmen angestellt. Das Aufgabengebiet von Herrn Welti umfasste die folgenden Tätigkeiten:

- Pflege, Support und Ausbau des internen IT-Netzwerkes
- Interne Schulung der Mitarbeitenden zu Informatikbereichsthemen
- Konfiguration und Inbetriebnahme der PC-Arbeitsplätze
- Aufbau und Pflege der internen E-Mail- und Internet-Anbindung
- Installation und Konfiguration von Sicherheits-Software
- First-Level Support und Mithilfe im Second-Level Support
- Installation und Konfiguration von Desktops und Notebooks

Herr Welti war ein gewissenhafter und zuverlässiger Mitarbeiter. Dass er zeitweise Mühe bekundete, den fachlichen Anforderungen gewachsen zu sein, lag auch daran, dass ihm unsererseits oft zu komplexe Aufgaben übertragen wurden. Angesichts der hochstehenden Netzwerk-Anforderungen unseres Betriebes wurde Herr Welti von uns oft zu wenig unterstützt und begleitet. Wir sind überzeugt, dass Herr Welti in einem anderen Umfeld, in dem die technischen Anforderungen nicht derart hoch sind, eine gute Leistung erbringen wird. Für Herrn Welti spricht, dass er an Weiterbildung interessiert und lernfähig ist und Aufgaben mit Engagement und Interesse angeht.

Aufgrund dieser Leistungsprobleme und einer Umstrukturierung- sehen wir uns leider gezwungen, das Arbeitsverhältnis mit Herrn Welti aufzulösen.

Für die Zukunft wünschen wir ihm sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht alles Gute und viel Erfolg.

Gutes Zeugnis für einen IT Office-Supporter

Ein eindeutig gutes Zeugnis, das sowohl auf spezifische und konkrete Stärken und Leistungen wie auch auf Arbeitsweise und Arbeitsverhalten individuell eingeht.

Herr Muster, geboren am <Datum>, ist vom <Datum> bis <Datum> in unserer IT-Abteilung als <Bezeichnung> tätig gewesen.

Seine Aufgabe erstreckte sich auf den First Level Support, die Installation von Hard- und Software, die Pflege unserer Website und die Mitarbeit an diversen Kleinprojekten. Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Bewirtschaftung unserer Support-Datenbank.

Die sehr gute kaufmännische Ausbildung und seine hervorragenden Informatikkenntnisse erlaubten Herrn Muster, seine Aufgabe als Supporter in jeder Beziehung einwandfrei und unseren Ansprüchen mehr als genügend wahrzunehmen.

Herr Muster verstand es, das IT-Team für neue Aufgaben zu begeistern und den Dienstleistungscharakter der IT-Abteilung zu stärken. Mit seinem kompetenten und serviceorientierten Supportstil unterstützte er alle Mitarbeitenden bei der Nutzung verschiedenster IT-Leistungen. Sowohl seine methodischen wie auch seine didaktischen Fähigkeiten setzte er, gepaart mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative, jederzeit zum Wohl des Unternehmens und unserer Mitarbeitenden ein. Seine Art, stets Lösungen und Chancen und nicht primär Probleme und Gefahren zu fokussieren, seine engagierte Handlungsorientierung und seine positive Grundhaltung insgesamt imponierten uns ganz besonders.

Wir waren mit seinen Leistungen voll und ganz zufrieden; sein Verhalten war stets einwandfrei.

Herr Muster verlässt uns aus eigenem Entschluss, um sich als IT-Berater selbstständig zu machen. Wir danken ihm für seine Mitarbeit. Unsere besten Wünsche für seinen weiteren Berufs- und Lebensweg begleiten ihn.

Muster AG

Roland Sennhauser

Human Resources Manager

Roger Müller

Teamleiter "Professional Services"

Ausreichendes Zeugnis für einen Betriebsleiter

Unübliche Kürze, zusammenfassende Leistungsbewertung fehlt, dadurch wird der "gute Einsatz" abgewertet. Kollegen werden vor den Vorgesetzten genannt. Bedauern, Dank und Erfolgswünsche fehlen. Ein Beispiel, wie ein Zeugnis wichtige Grundsätze nicht einhält und so nicht ausgestellt werden darf.

Herr Roger Isler, geb. am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Betriebsleiter in unserem Werk tätig. Ab dem <Datum> erhielt er Gesamtprokura.

Herr Isler war der Geschäftsleitung direkt unterstellt und in dieser Funktion verantwortlich für die Fertigteile-Produktion. Er war verantwortlich für alle mit der Produktion zusammenhängenden Aufgaben, einschliesslich der Führung des technischen Personals. An der Investitionsplanung hat Herr Isler sowohl in der Planung als auch bei der Realisierung massgeblich mitgearbeitet.

Herr Isler war mit einer besonnenen Art und einem guten Einsatz für uns tätig; sein freundliches und ausgeglichenes Wesen war Grundlage für die gute Zusammenarbeit mit allen Kollegen und Vorgesetzten.

Herr Isler verlässt unser Unternehmen in gegenseitigem Einvernehmen. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine technische Assistentin

Hier werden vor allem Persönlichkeit und Verhalten konkret gewürdigt, und eine klare und prägnante Leistungsaussage gemacht. Ein gutes Beispiel für Prägnanz und Klarheit.

Frau Ruth Calvani, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Assistentin unseres Bereichsleiters Technik in unserem Unternehmen tätig.

Frau Calvani erledigte die tägliche Postbearbeitung, korrespondierte in deutscher, englischer und französischer Sprache. Bei Sitzungen, Kundenveranstaltungen, internen Workshops und Instruktionsanlässen entlastete sie den Bereichsleiter in allen administrativen Belangen und führte anspruchsvolle Internet-Recherchen durch.

Ihre mehrjährige Erfahrung, ihr Abschluss als Direktionssekretärin mit eidgenössischem Fachausweis und ihr ausgesprochenes Organisations-talent verhalfen ihr jederzeit zu einer ausgezeichneten und qualitativ einwandfreien Leistung.

Sie war eine kompetente und belastbare Persönlichkeit und Anlaufstelle für zahlreiche Abteilungen unseres Hauses. Auch in hektischen Momenten bewahrte sie stets einen kühlen Kopf und löste durch ihre konstruktive und lösungsorientierte Arbeitsweise viele Probleme auf höchst kompetente und ihr eigenen souveränen Art und Weise.

Frau Calvani verlässt unsere Firma auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihren Weggang ausserordentlich und danken ihr für den vorbildlichen Einsatz und ihre für uns wertvollen Leistungen. Wir wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für eine Konstrukteurin

Dieses Arbeitszeugnis geht detailliert und konkret auf die Leistungen und Aufgaben ein und gewinnt so an Glaubwürdigkeit.

Frau Sara Lüthold, geboren am <Datum>, war anfänglich als Konstrukteurin und später als Marketing-Assistentin vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen angestellt.

Als Konstrukteurin arbeitete Frau Lüthold bis <Datum> in unserer Entwicklungsabteilung. Sie konstruierte computerunterstützt einfachere Ventile mittels zweidimensionalem CAD. Sie arbeitete ausserdem erfolgreich an grösseren Projekten auf dem Gebiet der Mobilhydraulik mit. Ihre beim letzten Arbeitgeber erworbenen technischen Fachkenntnisse wusste Frau Lüthold hervorragend einzusetzen, sodass wir mit ihren Arbeitsleistungen als Konstrukteurin sehr zufrieden waren. Sie zeichnete sich vor allem durch eine sehr initiativ Arbeitshaltung aus, die in hohem Masse unserer Unternehmenskultur entsprach.

Ab <Datum> boten wir Frau Lüthold aufgrund ihrer sehr guten Leistungen und ihres grossen Interesses an Herausforderungen im Marketing die Möglichkeit, ihre Produktkenntnisse unserer Marketingabteilung zur Verfügung zu stellen. Sie wurde mit den folgenden Aufgaben betraut:

- Kreation von Präsentationsmappen in PowerPoint
- Koordinationsaufgaben mit Dienstleistern
- Aktualisierung von Konkurrenzunterlagen
- Mitarbeit bei der Erstellung von Gebrauchsanweisungen
- Mitarbeit bei der Entwicklung von neuen Produkten

Frau Lüthold arbeitete jederzeit sehr genau, äusserst selbstständig und mit viel Eigeninitiative und Interesse an gesamtunternehmerischen Entwicklungen und Fragestellungen. Ihre hervorragenden Zeichner-Qualitäten sowie ihre ausgezeichneten PC-Kenntnisse ermöglichten es ihr, rasch, effizient und zu unserer besten Zufriedenheit ein. Behilflich waren ihr dabei auch die herausragenden Internet-Recherche-Kenntnisse, die sie geschickt für ihre Kompetenzerweiterung zu nutzen wusste.

Ihr gewinnbringendes Auftreten, ihr offener und während der gesamten Anstellungsdauer sehr korrekter und kooperativer Umgang mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen, wurde von allen äusserst geschätzt. Wir danken Frau Lüthold für ihre engagierte, wertvolle Zusammenarbeit und wünschen ihr viel Erfolg bei ihrer neuen Herausforderung.

Sehr gutes Zeugnis für einen Mobile Software Entwickler

Ein eindeutig sehr gutes Zeugnis, das sowohl spezifische und konkrete Stärken und Leistungen wie auch Arbeitsweise und Arbeitsverhalten individuell würdigt und detailliert auf die Tätigkeiten eingeht.

Herr Muster, geboren am <Datum>, ist vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Mobile Software Entwickler tätig gewesen.

Seine Aufgaben umfassten vorwiegend die folgenden Bereiche, welche vor allem in der Design- und Softwareentwicklung und in der mobilen Software-Kompetenz zu den Kerntätigkeiten und Kernkompetenzen unseres Unternehmens gehören:

- Design und Realisierung von Anwendungen für mobile Endgeräte
- Konzeption und Test von innovativen Android-Apps
- Design und Softwareentwicklung von mobilen Apps auf verschiedenen mobilen Devices wie Smartphones und Tablets
- Ausbau der mobilen Software-Kompetenz in Business-Applikationen
- Know-how Transfer innerhalb unseres Teams
- Entwicklung technologisch hochstehender Business-Applikationen

Seine hervorragende Informatik-Ausbildung, seine umfassenden Software-Skills, seine engagierten Weiterbildungsaktivitäten und seine wertvolle Fähigkeit, Kundenbedürfnisse konsequent und kompromisslos einzubeziehen, befähigten ihn zur Entwicklung von innovativen, anwendungsfreundlichen und hochstehenden mobilen Applikationen. Er gab unserem Unternehmen vor allem in den Bereichen Innovation, Kundenorientierung und Design ausserordentlich wertvolle Impulse und stärkte und förderte damit auch unsere Reputation als leistungsfähiges und professionelles Unternehmen im Segment der mobilen Softwareentwicklung.

Herr Muster verstand es auch, das Entwicklerteam für neue Aufgaben zu begeistern und trug wesentlich zum Ausbau der mobilen Software-Kompetenz und des Know-how-Transfers innerhalb des Teams bei. Mit seinem kompetenten und serviceorientierten Arbeitsstil unterstützte er alle Mitarbeitenden bei der Nutzung verschiedenster Applikations-Leistungen. Sowohl seine methodischen wie auch seine didaktischen Fähigkeiten setzte er, gepaart mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative, jederzeit zum Wohl des Unternehmens und unserer Mitarbeitenden ein.

Seine Arbeitsmoral und vorherrschende positive Grundhaltung, stets Lösungen und Chancen und nicht primär Probleme und Risiken zu fokussieren und seine engagierte Handlungsorientierung übertrugen sich auf das gesamte Team. Sie leisteten, verbunden mit seinen ausgesprochenen Macherqualitäten, einen wesentlichen Beitrag zur Motivation und zum Leistungsbewusstsein des gesamten Teams.

Herr Muster war wegen seiner stets kooperativen und hilfsbereiten Art für seine Vorgesetzten eine äusserst wertvolle Unterstützung und bei seinen Kolleginnen und Kollegen jederzeit sehr geschätzt. Auch sein Verhalten gegenüber Kunden war vorbildlich. Besonders im Umgang mit anspruchsvollen Kunden bewies er Gewandtheit und hervorragendes diplomatisches Geschick.

Herr Muster verlässt uns aus eigenem Entschluss, um sich als App-entwickler selbstständig zu machen. Wir bedauern den Weggang von Herrn Muster ausserordentlich und danken ihm für seine wertvolle Mitarbeit. Unsere besten Wünsche für seinen weiteren Berufs- und Lebensweg begleiten ihn.

<Unternehmen>

<IT-Leiter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für eine Architektin

Um Klarheit zu schaffen, werden als Erstes die Funktion als Abteilungsleiterin und das damit verbundene Aufgabengebiet beschrieben. Frau Bosshard erfüllte vollumfänglich die Anforderungen, die an eine Architektin gestellt werden. Der Leser erhält einen sehr positiven Eindruck.

Frau Manuela Bosshard, eidgenössisch diplomierte Architektin, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserer Firma tätig.

Ihrer Ausbildung und ihren beruflichen Erfahrungen und Stärken entsprechend wurde Frau Bosshard in unserer Planungsabteilung eingesetzt. Als Abteilungsleiterin umfasste ihr Aufgabengebiet folgende Tätigkeiten:

- Entwurfsplanung
- Bauanträge
- Werk- und Detailplanung
- Ausbildung der Lernenden

Frau Bosshard führte ihre Arbeit jederzeit völlig selbstständig und eigenverantwortlich aus. Ihre sehr schnelle Auffassungsgabe ermöglichte es ihr, auch schwierige Sachverhalte sofort zu überblicken und dabei das Wesentliche zu erkennen. Hierbei waren das fundierte Fachwissen, ein hohes Mass an Kreativität und ihr grosses Interesse an betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen sehr nützlich.

Frau Bosshard erbrachte stets sehr gute Leistungen auf einem hohen Niveau und mit einem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein. Präzise Arbeitsweise und unbedingte Zuverlässigkeit in Verbindung mit einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein kennzeichneten ihre in jeder Beziehung qualitativ hochstehende Arbeit aus.

Sie erwies sich Mitarbeitenden und Vorgesetzten gegenüber als sehr teamfähige Partnerin. Sie war eine treue, loyale Mitarbeiterin, auf die wir uns jederzeit, auch in hektischen Phasen, verlassen konnten.

Frau Bosshard verlässt uns, um neue Aufgaben zu übernehmen. Wir bedauern dies ausserordentlich und wünschen ihr für ihre weitere berufliche und private Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Projektleiter

Konkrete Würdigung der Qualitäten dieses Mitarbeiters in einer guten Mischung von Leistungs- und Verhaltensaussagen.

Herr Franz Rutishauser, geboren am <Datum>, arbeitete vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als <Position>.

Sein Aufgabengebiet umfasste technische Abklärungen und Kundenberatungen, das Ausarbeiten und Erstellen von Offerten und technischen Dokumenten, das Begleiten von Testläufen und Inbetriebnahmen von Anlagen und die selbstständige Führung von Projekten vom Projektstart bis zur Übergabe in die Serienfertigung nach Vorgaben QS 9000.

Herr Rutishauser bewies in diesen Tätigkeiten gutes organisatorisches Geschick und zeichnete sich durch hohe Zuverlässigkeit und Fachkompetenz aus.

Er hat alle ihm gestellten Aufgaben dank seiner überzeugenden, leistungsorientierten und initiativen Persönlichkeit zu unserer grossen Zufriedenheit erledigt. Seine Fachkompetenz, die überdurchschnittlichen Englischkenntnisse und die überzeugenden IT-Kenntnisse halfen ihm, Projekte effizient und zielorientiert zu realisieren.

Wir schätzten an Herrn Rutishauser seine Begeisterungsfähigkeit und seine teamorientierte und kreative Arbeitsweise, mit der er Projekte zielorientiert und konsensfähig anging. Dazu gehört auch sein didaktisches Geschick, technische Zusammenhänge und Neuerungen mit Geduld und Einfühlungsvermögen aufzuzeigen. Herr Rutishauser war ein belastbarer Mitarbeiter, der die Anforderungen auch in hektischen und problematischen Situationen oder unter Termindruck stets sehr gut meisterte.

Herr Rutishauser verlässt unser Unternehmen am <Datum>. Wir bedauern sein Ausscheiden und danken ihm für seinen vorbildlichen Einsatz. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für einen Ingenieur

Ein gutes bis sehr gutes Zeugnis. Der Satz des Bedauerns sagt deutlich, wie ungern man den qualifizierten Mitarbeiter verliert. Sehr aussagekräftig und gelungen sind auch die detaillierte Tätigkeitsbeschreibung und die differenzierte Bewertung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Auch hier sorgt ein konkretes Erfolgsbeispiel für eine wohlwollende und individuelle Würdigung.

Herr Dipl. Ing. Dr. Max Wieland, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> in unserem Unternehmen als Konstruktionsingenieur tätig.

Wir setzten Herrn Wieland in der Abteilung <Bezeichnung> ein. Sein Aufgabengebiet umfasste:

- Mitarbeit in Produktentwicklungs-Projekten mit Schwerpunkt Produktionstechnik/Elektronik
- Umsetzen von Lösungskonzepten zu seriengerechten Produkten, Entwicklung und Optimierung neuer Produktreihen
- Erstellen von Logistik- und Fertigungskonzepten, Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Konstruktion kompletter Baugruppen und Montageplanung für die Produktionsanlagen
- Koordination der Konstruktion, Beschaffung, Herstellung und Prüfung von Prototypen und Musterteilen
- Festlegen und Durchführen von Modifikationen an Prototypen mit dem Ziel, Kundenanforderungen zu erfüllen bzw. zu verbessern
- Technischer Ansprechpartner für Kunden, Einkauf, Lieferanten und Marketing

Herr Wieland verfügt über eine herausragende technisch-wirtschaftliche Sachkompetenz und eine sehr fundierte Berufserfahrung. Die Geschäftsleitung konnte sich stets auf seine fachlich durchdachten Ratschläge und sein umsichtiges Urteil verlassen.

Herr Wieland versteht es sehr gut, bei komplexen Fragen den Kern des Problems und die erfolgversprechenden Lösungswege zu erkennen. Er dachte bereichsübergreifend sowie markt- und zukunftsorientiert. Es gelang ihm stets, Lösungen transparent und nutzenorientiert aufzuzeigen und alle Beteiligten für eine optimale und erfolgreiche Realisierung des

Projektes im Interesse des Unternehmens zu gewinnen. Wir waren mit seinen quantitativen und qualitativen Leistungen in jeder Hinsicht äusserst zufrieden.

Herr Wieland zeichnet sich durch eine optimistische und motivierende Haltung, einen nahezu unerschöpflichen Ideenreichtum und eine pragmatische Innovationsbereitschaft aus. Dies zeigt eine seiner Sonderleistungen exemplarisch: Anstelle komplizierter, trockener Ingenieursleistungen auf unserer Website ersetzte er diese mit spannenden und bildhaften Fallbeispielen, was sofort zu mehr Kundenanfragen führte und unsere Kompetenzen in einem neuen, völlig anderen Licht erscheinen liess.

Besonders positiv zu würdigen sind auch seine Aufgeschlossenheit und Flexibilität, gepaart mit Zielorientierung und einem ausgeprägten Sinn für Relevanz. Dazu kam das stets unternehmerische Denken und Handeln und das Erkennen wirtschaftlicher Zusammenhänge.

Sein Verhalten und seine Sozialkompetenzen gegenüber Mitarbeitenden und Kunden waren stets vorbildlich. Er trug mit seinem kommunikativen, offenen und von Vertrauen und Respekt gezeichneten Umgang und Verhalten wesentlich zu einem motivierenden Betriebsklima bei. Damit leistete er einen nachhaltigen Beitrag für eine effiziente und erfolgsorientierte Teamarbeit.

Herr Wieland verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern seinen Weggang ausserordentlich, da wir mit ihm einen qualifizierten und wertvollen Mitarbeiter verlieren. Wir wünschen Herrn Wieland auf seinem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute und viel Erfolg.

<Firma>

<Linienvorgesetzter> <Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ungenügendes Zeugnis für einen Security Consultant

Dieses Zeugnis enthält Aussagen zum ungenügenden Fachwissen, relativiert dies aber auf faire und glaubwürdige Weise, in dem auch auf eigene Fehler hingewiesen und Stärken ausdrücklich genannt werden.

Herr Roland Landolt, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Security Consultant in unserem im Bereich Internettechnologien tätigen Unternehmen angestellt. Das Aufgabengebiet von Herrn Landolt umfasste die folgenden Bereiche:

- Definition, Planung und Umsetzung der Verkaufsstrategie
- Pflege und langfristiger Ausbau von Geschäftsbeziehungen
- Akquise von Neukunden und umfassende Kundenbetreuung
- Beratung und Evaluation von Kundenanforderungen

Die Überwachung von Mitbewerbern, die systematische Erfassung von Kundenbedürfnissen, die Evaluation des bestehenden Service-Portfolios und die Definition von Anforderungen an neue Dienstleistungen fielen grösstenteils zu unserer Zufriedenheit aus. Zu seinen Stärken zählten seine hohe Eigeninitiative, gute organisatorische und konzeptionelle Fähigkeiten und das umfassende und präzise Erkennen von Kundenbedürfnissen.

Herr Landolt erledigte die Security-Aufgaben gemäss unseren Vorgaben. Das in einigen Situationen nicht immer genügende Fachwissen führte leider dazu, dass wir Herrn Landolt im für uns wichtigen Kernbereich der Pflege und dem Ausbau von Geschäftsbeziehungen mit bestehenden Kunden nicht alle Aufgaben übertragen konnten. Allerdings beachteten wir bei der Anstellung von Herrn Landolt die für diesen Bereich notwendigen Anforderungen an die Fachkompetenzen, die in unserem Unternehmen überdurchschnittlich hoch sind, auch zu wenig.

Wir sind jedoch überzeugt, dass Herr Landolt mit gezielten Weiterbildungsmassnahmen und mehr Erfahrung durchaus das Zeug für einen qualifizierten Security Consultant hat. Dank seiner konstruktiven Zusammenarbeit und seines teamorientierten Verhaltens wurde er von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden gleichermaßen geschätzt.

Für die Zukunft wünschen wir Herrn Landolt sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht alles Gute und viel Erfolg.

Durchschnittliches Zeugnis für Immobilienbewirtschafter

Dieses Zeugnis äussert sich zurückhaltend zu den Leistungen und betont eher die Arbeitsmoral. Sympathisch sind die explizite Erwähnung der Weiterbildung und die Erfolgswünsche dazu, was einen positiven Akzent setzt.

Herr Roland Rupprecht, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> bei uns als Immobilienbewirtschafter tätig. Das Aufgabengebiet von Herrn Rupprecht umfasste die folgenden Bereiche:

- Bewirtschaften eines Immobilienportfolios aus Mietobjekten
- Vermietung, Abnahme und Übergabe von Wohnungen
- Heiz- und Nebenkostenabrechnungen
- Liegenschaftsbuchhaltung
- Kunden- und Dienstleister-Korrespondenz
- Verantwortung für Liegenschaftsbudgets
- Mietzinsinkasso und Zahlungen

Herr Landolt war ein engagierter Mitarbeiter, welcher seine Aufgaben und Arbeiten pflicht- und qualitätsbewusst ausführte. Er hat eine hervorragende Arbeitsmoral und hat mit anerkennenswertem Einsatzwillen zur Erreichung der ihm gestellten Ziele beigetragen. Seine stilsicheren Deutschkenntnisse unterstützten ihn bei der umfangreichen und teilweise anspruchsvollen Kundenkorrespondenz. Hervorheben möchten wir auch seine guten Kenntnisse im Onlinebereich beispielsweise bei Internet-Recherchen und in Social Media-Aktivitäten, der Terminverwaltung und in der effizienten Handhabung der E-Mail-Software.

Herr Müller ist fähig und aufgrund seiner Flexibilität bereit, auch andere, ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen zu übernehmen. Er hat mit Einsatz zu unserem Erfolg beigetragen, war jederzeit fleissig und unterbreitete oft Verbesserungsvorschläge. Er erwies sich Mitarbeitenden und Vorgesetzten gegenüber als ein teamfähiger Partner und war ein treuer, loyaler Mitarbeiter, auf den wir uns jederzeit, auch in hektischen Phasen, verlassen konnten.

Herr Landolt hat sich zu einer Weiterbildung als Immobilienbewirtschafter mit eidg. FA entschieden. Für diese Weiterbildung und für seine Zukunft wünschen wir ihm sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht alles Gute und viel Erfolg.

BESONDERHEITEN VON ZEUGNISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Bedeutung von Arbeitszeugnissen für Führungskräfte

Arbeitszeugnissen für Führungskräfte beeinflussen den künftigen Berufsweg von Führungskräften auf besondere Weise. Die Kernaufgabe ist beim Verfassen eines Arbeitszeugnisses stets, den Leistungen der Führungskraft gerecht zu werden, diese ganzheitlich und aussagekräftig aufzuzeigen und den Zeugnisleser in einer klaren, präzisen Sprache über Qualifikation, Leistung und Verhalten zu informieren.

Zeugnisse sind letztlich im Kern stets eine Antwort auf die Frage: Wie konnte die Führungskraft ihre Stärken mit welchen Ergebnissen und Erfolgen zu welchem Nutzen und Vorteil des Unternehmens einsetzen? Vor allem konkrete und aussagekräftige Formulierungen zeichnen qualitativ gute Arbeitszeugnisse für Führungskräfte aus.

Relevanz und Individualität

Ein gutes Arbeitszeugnis setzt auch klare Schwerpunkte und Akzente, achtet auf die Relevanz von Aussagen und bemüht sich um Individualität, was die Beurteilung der Führungsqualifikation für den Zeugnisleser wesentlich erleichtert und den Berufsweg des beurteilten Vorgesetzten ebenfalls auf faire Weise fördert. Dies und obige Aussagen sollen die nachfolgenden Muster-Arbeitszeugnisse auch in Aufbau, Struktur, Sprache und Prioritätensetzungen der Aussagen veranschaulichen.

Kernkompetenzen mit Resultaten verbinden

Das Eingehen auf Kernkompetenzen ist ein sehr guter Weg, ein Zeugnis individueller zu gestalten, weil jeder Zeugnisempfänger über andere, für ihn wichtige Kompetenzen verfügt. Wenn Kernkompetenzen dann sogar direkt mit relevanten Verantwortlichkeiten, Aufgaben und erzielten Erfolge und Resultate des Zeugnisempfängers in Verbindung gebracht werden, wird ein Arbeitszeugnis besonders substanziell.

Die Führungsbewertung in Arbeitszeugnissen

Bei Führungskräften gehört zur Arbeitsleistung und zum Arbeitsverhalten auch die Führungsleistung. Die Führungsleistung beurteilt Führungs- und Managementfähigkeiten und das tatsächliche Führungsverhalten. Die Führungsleistung wird heute in modernen Arbeitszeugnissen ganzheitlicher und facettenreicher beurteilt als früher. Führungskräfte müssen Impulse geben, sozialkompetent und kommunikativ sein, Veränderungen erkennen und realisieren, Mitarbeitenden zuweilen als Coach zur Seite stehen, sie für Ziele gewinnen und in ihrer Entwicklung fördern. Führungskräfte gehören selbst zum Team, sie sind ein Teil der Gruppe und die Gruppe ein Teil des Unternehmens. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und gegenseitig

Respekt und Vertrauen herzustellen. Dazu gehört Empathie, Offenheit für Kritik und die Fähigkeit, auch eigene Fehler einzugestehen. Als Zusammenfassung oder Gesamtbeurteilung einer Führungskraft sollten in einem Arbeitszeugnis stets die folgenden Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Worin besteht ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg?
- Versteht sie es, Mitarbeitende zu Topleistungen zu motivieren?
- Sind Kommunikation und Sozialkompetenzen überdurchschnittlich?

Beim Verfassen von Zeugnissen für Führungskräfte ist es daher wichtig, dass Schwerpunkte und Aussagen auf einem modernen und zeitgemäßen Führungsverständnis beruhen. Dies liegt nicht nur im Interesse der betreffenden Führungskraft, sondern es handelt sich dabei auch um eine Art Visitenkarte Ihres Unternehmens, die zeigt, dass Sie moderne Führungsgrundsätze haben und die Kompetenz und Qualifikation von Kaderleuten kompetent beurteilen können.

Leistungsbereiche nach wichtigen Führungsgrundsätzen

Das moderne Führungsverständnis weist interessante und erfolgsrelevante Führungsgrundsätze auf. Im Arbeitszeugnis auf diese einzugehen, garantiert einerseits eine moderne Führungsoptik und bietet andererseits Gewähr, dass die Leistungen möglichst individuell beurteilt werden. Nachfolgend einige Vorschläge solcher Führungsgrundsätze.

Zielorientierung und Visionen

Mitarbeitende, die Führungsaufgaben haben, ganz gleich auf welcher Ebene, sind im Idealfall Verfechter der Unternehmensvision mit einer überdurchschnittlichen Bereitschaft zu Engagement und Leistung. Sie verstehen es, Ziele und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. Eine wesentliche Führungsqualität ist zugleich die Fähigkeit, eine solche Vision verständlich zu machen und zu verwirklichen sowie Zielerreichungen im Führungsalltag motivierend zu kommunizieren und zu überwachen. Zeugnisaussagen zu diesem Bereich sollten nur dann gemacht werden, wenn diese Fähigkeit auch ausgeprägt vorhanden ist und im Kontext zu weiteren Aussagen steht.

Beispiel: Herr Muster verstand es besonders gut, die Ziele und Visionen unseres Unternehmens zu verinnerlichen und diese auch gegenüber Mitarbeitenden auf eine motivierende und handlungsorientierte Art zu kommunizieren.

Leadership und Motivation

Mitarbeitende zu Leistung, Zielerreichung und Begeisterung für die Arbeit zu motivieren, ist einer der wichtigsten Führungsgrundsätze. Mitarbeitende, die mit innerer Überzeugung, emotionalem Engagement und Begeisterungsvermögen ihre Leistung erbringen, führen diese in besserer Qualität, mit mehr Kreativität, in höherem Tempo und mit weniger Kontrollbedarf aus. Hauptvoraussetzung sind dabei ein positives und auf Respekt basierendes Menschenbild sowie eine überdurchschnittliche Kommunikations- und Sozialkompetenz.

Beispiel: Seine Sozialkompetenzen sind besonders in der Pflege des Teamgeistes, in einer klaren und motivierenden Kommunikation, in der konsequenten Förderung von Mitarbeitenden und im Erkennen derer Talente überdurchschnittlich ausgeprägt und machen ihn zu einer ausgezeichneten Führungskraft.

Teamarbeit und Kooperation

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich oft dadurch aus, dass ihre Mitarbeitenden in einem klar definierten Rahmen arbeiten und die Möglichkeiten und die Unterstützung erhalten, die sie zum Erfolg benötigen. Im Rahmen der Internationalisierung werden auch interkulturelle Kompetenzen in Fremdsprachenkenntnissen, Kommunikation, Verhalten, Konfliktmanagement und der Bereitschaft, sich mit unbekannten Denk- und Handlungsmustern auseinanderzusetzen, immer wichtiger. Kompetente Führungskräfte erkennen und respektieren Leistungen des Teams und sind an der Förderung von Mitarbeitern interessiert. Zeugnisaussagen zu diesem Bereich sind von der Führungsaufgabe und dem Stellenwert abhängig.

Beispiel: Frau Muster gelang es, aus den 15 Mitarbeitenden ein zielorientiertes und motiviertes Team zu bilden, dieses zu überdurchschnittlichen Leistungen anzuregen und besonders auch das eigenverantwortliche Lernen als einen besonderen Erfolgsfaktor zu etablieren.

Kommunikation und Führungserfolg

Vorstellungen und Ziele müssen deutlich gemacht sowie überzeugend und differenziert kommuniziert werden. Über Fortschritte und Ergebnisse, über Erfolg und Misserfolg muss systematisch und transparent informiert werden. Mangel an Kommunikation ist ein Mangel an Führungsfähigkeit, die sich oft besonders schnell und nachteilig auswirkt und zu massiven Problemen führt. Wirksame Kommunikation ist immer

ein Schlüssel zum nachhaltigen Führungserfolg. Zeugnisaussagen zu diesem Bereich sind in nahezu allen Fällen von Bedeutung, sollten aber möglichst konkret und aufgabenspezifisch erfolgen.

Beispiel: Herr Meili ist eine offene, kommunikative und lösungsorientierte Persönlichkeit. Seine Sozialkompetenzen sind besonders in der Pflege des Teamgeistes, in einer klaren und motivierenden Kommunikation sowie in der konsequenten Förderung von Mitarbeitenden und im Erkennen derer Talente überdurchschnittlich und zeugen von einer ausgezeichneten Führungsqualifikation.

Ergebniserreichung und Resultatorientierung

Auf jeder Ebene müssen klare Ziele vereinbart und Leistungen gerecht und genau geprüft und kontrolliert werden. Zudem sollten sie soweit wie möglich qualitativ und quantitativ messbar sein. Erfolg und Misserfolg müssen von Führungskräften erkannt werden und Handlungen zur Folge haben, denn wirksame Führung verlangt nach Ergebnissen. Eine wesentliche Führungsqualität ist letztlich die Fähigkeit, Werte zu schaffen und damit Verpflichtung und Unternehmensziele zu erfüllen.

Beispiel: Frau Muster ist eine Führungskraft, die konsequent ergebnis- und resultatorientiert führt. Damit setzt sie das Führungsinstrument der Zielvereinbarung besonders gut ein und zeigt damit auch ein gesundes Leistungsbewusstsein.

Verantwortung und Zielerreichung

Jeder Mitarbeiter hat in einem modernen und mitarbeiterorientiert geführten Unternehmen Anspruch auf einen klar festgelegten Aufgabenbereich, innerhalb dessen er eigenverantwortlich entscheidet und handelt. Delegierte Aufgaben und Befugnisse müssen dabei aufeinander abgestimmt sein, um eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen. Weitergabe von Verantwortung macht Erfolgskontrolle durch die Vorgesetzten nötig, was sich in konstruktiver, sachlicher Kritik sowie motivierender und partnerschaftlicher Zielformulierung äussern muss.

Beispiel: Herr Meili ist eine offene, kommunikative und lösungsorientierte Persönlichkeit mit hohem Verantwortungsbewusstsein. Er verfolgt Ziele und Vorgaben äusserst konsequent und weiss Ziele bei Mitarbeitenden anspornend und motivierend zu kommunizieren.

Kompetenzebenen von Führungskräften auf einen Blick

Diese Wirksamkeitsebenen gestatten das ganzheitliche Beurteilen relevanter Führungskompetenzen und ermöglichen so ein breites und vollständiges Führungsverständnis vor allem bei Arbeitszeugnissen.

Persönlichkeit

- Zielorientierung
- Kommunikations- und Sozialkompetenzen
- Leistungsniveau
- Kreativität
- Motivationsfähigkeit
- Kundenorientierung
- Positives Menschenbild
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Überzeugungskraft

Verhalten

- Teamorientierung
- Einfühlungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Authentizität
- Kooperation
- Delegationsbereitschaft
- Agilität
- Vorbildrolle
- Strategische Fähigkeiten

Fachkompetenz

- Arbeitstechnik
- Planung und Controlling
- Innovation
- Verhandlungstechnik
- Effizienz
- Offenheit für Digitalisierungs-Projekte

Bereiche der Führungsleistung auf einen Blick			
Bereich	wichtig	mittel	un- wichtig
Generelle Aussagen			
Führungspolitik			
Führungsstil im Unternehmen			
Unternehmenskultur			
Position			
Hierarchische Ebene			
Funktion			
Verantwortungsbereiche			
Kompetenzen			
Aufgaben			
Führungserfahrung			
Handlungsvollmacht(en)			
Anzahl geführte Mitarbeitende, Führungsspanne			
Leistungs- und Beurteilungsbereiche			
Wahrnehmung und Einhaltung von Aufgaben			
Wahrnehmung/Einhaltung von Kompetenzen			
Wahrnehmung/Einhaltung von Verantwortung			
Zielbewusstsein und Beharrlichkeit			
Lernbereitschaft			
Veränderungsbereitschaft			
Autorität und Persönlichkeitsstärke			
Delegationsfähigkeiten			
Akzeptanz bei Mitarbeitenden			
Akzeptanz bei Vorgesetzten			
Ausstrahlung und Charisma			
Coaching-Fähigkeiten			
Mitarbeiterförderung			

Motivationsfähigkeiten			
Unternehmerisches Denken			
Unternehmerisches Handeln			
Identifikation mit dem Unternehmen			
Zielorientierung von Massnahmen			
Planerische Kompetenzen			
Analytische Kompetenzen			
Wahrnehmung von Kontrollaufgaben			
Eigene Entwicklungsbereitschaft			
Umgang mit Kritik und deren Akzeptanz			
Flexibilität bei Anpassung an neue Situationen			
Prioritätensetzung nach Zielen und Relevanz			
Delegation			
Planung und Organisation			
Mitarbeiterbetreuung			
Kontrollsystematik			
Zielbewusstsein und Zielorientierung			
Problembewusstsein			
Soziale Kompetenzen			
Emotionale Intelligenz			
Generelle Intelligenz			
Akzeptanz und Persönlichkeitswirkung			
Kommunikationsfähigkeiten			
Generelle Kommunikationskompetenz			
Form der Kommunikation			
Ausdrucksfähigkeit der Kommunikation			
Verständlichkeit der Kommunikation			
Sachbezogenheit der Kommunikation			
Relevanzbewusstsein der Kommunikation			
Klarheit der Kommunikation			

Zeugniscodierungsbeispiele zur Führungsleistung	
Formulierung	Interpretation
"Herr Muster motivierte seine Mitarbeitenden durch eine fach- und personenbezogene Führung stets zu sehr guten Leistungen".	Sehr gute Führungsleistung durch Zusätze wie <i>stets</i> , <i>sehr guten</i> und den gleichzeitigen Fach- und Personenbezug.
"Herr Meier hat ein breites Spektrum verschiedenartigster Führungsaufgaben wahrgenommen. Mit seinen sehr guten Leistungen und Erfolgen waren wir stets ausserordentlich zufrieden".	Das breite Spektrum, die Zusätze <i>sehr gut</i> , <i>stets</i> und <i>ausserordentlich</i> und die Nennung von Erfolgen und Leistungen weisen auf herausragende Führungsleistungen hin.
"Herr Kerstens ist eine Führungskraft mit ausgeprägten Sozialkompetenzen, was zu sehr guten Leistungen und hoher Akzeptanz im Team führte".	Sehr gute Führungsleistung mit Zusätzen wie <i>ausgeprägt</i> , <i>sehr gut</i> und <i>hoher</i> und individueller Würdigung mit Sozialkompetenzen und Akzeptanz.
"Unter der Leitung von Herrn Muster haben sich Leistung und Teamgeist in seinem Verantwortungsbereich innerhalb kurzer Zeit positiv entwickelt".	Gute Führungsleistungen, mit Leistungen insgesamt und Motivationsfähigkeiten, jedoch ohne Verstärker und spezifische Nennungen.
"Da er die Aufgaben delegierte und seine Rolle als Vorgesetzter nicht hervorhob, war er bei seinen Mitarbeitenden geschätzt".	Durchschnittliche Führungsleistungen, da es dieser Führungskraft an sicherem Auftreten und Durchsetzungsvermögen mangelt.
"Sie bildete ein motiviertes und leistungsbewusstes Team und führte es kollegial zu durchaus soliden Resultaten".	Nur knapp ausreichend, wohl motivierender Führungsstil, aber dabei von den Mitarbeitenden nicht genug akzeptiert und ohne besonders überzeugende Ergebnisse, da von der Leistung nichts gesagt wird.
"Er leitete seine Mitarbeitenden zu befriedigenden Leistungen an".	Ungenügende Leistungen durch Adjektiv <i>befriedigenden</i> und keine weiteren Nennungen.

Abschlusskontrolle bei Führungskräfte-Zeugnissen

Bei Zeugnissen für Führungskräfte sind sorgfältige Abschlusskontrollen besonders wichtig, da sich hier das Fehlen wichtiger Informationen noch nachteiliger auswirkt und Klagen und Reklamationen in der Regel noch aufwendiger sind als bei anderen Zeugnissen. Zu berücksichtigen sind vor allem die folgenden Punkte:

- ☐ Werden präzise, in sich stimmige und konkrete Aussagen zur Führung der unterstellten Mitarbeitenden gemacht?
- ☐ Werden Anzahl Mitarbeitende, Position und Funktion genannt?
- ☐ Wird der Führungsstil des Unternehmens kurz genannt?
- ☐ Werden die Leistungen der Mitarbeitenden kommentiert und allenfalls in ein Verhältnis zur Führungsleistung gebracht?
- ☐ Sind Aussagen zur Motivationsfähigkeit, zur Zusammenarbeit, zum Führungsstil, zur Förderung der Mitarbeitenden vorhanden?
- ☐ Wie steht es um das Kommunikationsverhalten und die Sozialkompetenzen im Allgemeinen?
- ☐ Werden Aussagen zur Ziel- und Resultatsorientierung gemacht?
- ☐ Werden Aussagen zu den Aufgaben, den Kompetenzen, den organisatorischen Fähigkeiten und zur Fähigkeit des Delegierens und der Übernahme von Verantwortung gemacht?
- ☐ Werden wirkliche Erfolge und Leistungen über das Übliche hinaus genannt und diese konkret und glaubwürdig beschrieben?
- ☐ Werden unternehmensrelevante und nachhaltige Erfolge erwähnt?
- ☐ Werden diese Erfolge eventuell quantifiziert oder sind sie gar mit konkreten Erfolgsbeispielen versehen?
- ☐ Werden die wichtigsten Führungsleistungen zuerst beschrieben und zusammen mit der Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft adäquat beurteilt?
- ☐ Wird die Führungsleistung vollständig und über allgemeine Floskeln hinaus beurteilt?
- ☐ Wird die Fähigkeit zur Kooperation – sowohl mit Vorgesetzten als auch mit Mitarbeitenden – erwähnt?
- ☐ Stehen die Aufgaben und Verantwortungen im richtigen und nachvollziehbaren Verhältnis zu Aufgaben, Position und Funktion?
- ☐ Wird der Kündigungsgrund klar und unmissverständlich formuliert?

Textbausteine und Formulierungen für Führungskräfte

Führungskräfte und Führungsqualität

- Sie war eine geradlinige und in jeder Beziehung engagierte Vorgesetzte. Sie verstand es jederzeit, das Team für wichtige Ziele zu begeistern und durch laufende Verbesserungen in der Aufbau- und Ablauforganisation die Effektivität ihrer Abteilung zu erhöhen.
- Wir schätzten Frau Muster als eine dynamische Fach- und Führungspersönlichkeit, die ihren Aufgabenbereich stets mit grossem Engagement zielorientiert und ergebnisgerecht geleitet und durch vielfältige Initiativen weiterentwickelt hat.
- Der Führungsstil von Frau Muster zeichnete sich durch einen sehr kommunikativen und mitarbeiterfreundlichen Stil aus, mit dem sie das gesamte Team für Ziele begeistern und Konflikte mit Feingefühligkeit bereinigen konnte.
- Sie war eine geradlinige und zugleich geachtete und engagierte Vorgesetzte. Sie verstand es jederzeit ausgezeichnet, Teamgeist zu wecken und durch laufende Verbesserungen im Arbeitsprozess die Effizienz der Abteilung beständig zu steigern.
- Frau Muster besitzt eine natürliche Autorität und ausgeprägte Sozialkompetenzen, die sie befähigen, Mitarbeitende zu motivieren und für Ziele zu begeistern, so dass sie diese eigenverantwortlich erreichen.
- Neue Aufgaben hat Herr Muster zielstrebig in Angriff genommen. Probleme hat er frühzeitig erkannt und, ohne auf Anstösse von anderer Seite zu warten, in effizienter und kooperativer Weise stets sehr gut und kreativ gelöst.
- Herr Muster trug die Verantwortung für fünf Mitarbeitende, die ihn seiner natürlichen Autorität wegen respektierten und schätzten. Er verstand es, seine Mitarbeitenden für Zielsetzungen und gemeinsame Aufgaben zu begeistern.
- Wir schätzten an Frau Muster besonders ihr verantwortungsbewusstes, partnerschaftliches und motivierendes Verhalten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sie zu Bestleistungen anspornen konnte.

Ergebnisorientierung und Zielerreichung

- Herr Lüchinger ist eine unternehmerisch geprägte und strategisch orientierte Führungspersönlichkeit mit einem kooperativen und äußerst kommunikativen Führungsstil. Mit diesen ausgeprägten Kernkompetenzen war er auf besondere Weise in der Lage, die Mitarbeitenden auf Ziele einzustellen. Dies führte dazu, dass Herr Lüchinger aus seinen Mitarbeitern ein engagiertes, und homogenes Team formte und mit ihm die Zielvorgaben stets übertraf.
- Das wirtschaftliche Denken und konsequente Umsetzen in die betriebliche Praxis, das Erkennen von abteilungsübergreifenden Zusammenhängen und die Motivation ihrer Mitarbeitenden für die Zielerreichung sind die klaren Führungsstärken von Frau Ramseier.
- Herr Lehmann versteht es ausserordentlich gut, strategisch und konzeptionell zu denken und zu handeln. Mit seinem ausgesprochenen Verhandlungsgeschick trug er gegenüber dem Vorjahr zu einer Umsatzsteigerung von 24 % bei.
- Herr Muster denkt und handelt ökonomisch und bezieht auch die übergeordneten Unternehmensziele in seine Arbeit ein. Mit seiner zielgerichteten und pragmatischen Vorgehensweise führte er zahlreiche für unser Unternehmen wichtige Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss.
- Frau Muster führte eine Reihe von sehr erfolgreichen Produktinnovationen in den Markt ein. Alle dabei auftretenden absatzpolitischen Fragen, innerbetrieblichen Entwicklungsarbeiten und Koordinierungen bewältigte sie in hervorragender Weise mit einer konsequenten Kunden- und Marktausrichtung und einem professionellen Einsatz des gesamten Marketing- und Absatzinstrumentariums. Diese Produkte machen noch heute bei gutem Ertrag einen beachtlichen Anteil unseres Umsatzes aus.
- Dank dem ausgesprochenen Innovationstalent von Herrn Muster konnten wir unsere Marketingprozesse konsequent weiterentwickeln. Der Einsatz der von ihm neu entwickelten Tools und Kennziffern auch im Social Media-Bereich führte zu einem deutlichen Wachstum unserer gesamten E-Commerce-Aktivitäten.

Sozialkompetenzen und Verhalten

- Als Führungskraft wirkte sie sehr integrierend. Sie verstand es, mit einem partnerschaftlichen und modernen Führungsstil ein sehr effizientes und leistungsfähiges Team zu formen. Durch ihre natürliche

Autorität und ihre fachlich hervorragende Qualifikation bildete sich unter ihrer Leitung ein durch Vertrauen und Engagement gezeichnetes Arbeitsklima.

- Herr Muster ist eine Führungskraft, welche sich durch ein positives Menschenbild auszeichnet und welche Leistungen seiner Mitarbeitenden stets besonders respektierte. Das Resultat seines Führungsverhaltens war ein Team hoch motivierter und engagierter Mitarbeitender.
- Seine charismatische Persönlichkeit und sein vorbildliches Engagement, seine natürliche Autorität und sein team- und unternehmensorientiertes Denken und Handeln machten ihn zu einem nicht nur beliebten, sondern auch geachteten Vorgesetzten. Er bereitete Entscheidungen stets sehr gründlich vor und setzte sie mit Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit um.
- Er besitzt nicht nur in hohem Masse die Gabe, die Mitarbeitenden zu motivieren und für Ziele zu begeistern, sondern auch eine positive Ausstrahlungskraft, die ihm bei seinen Mitarbeitenden Sympathie, Respekt und eine ausgeprägte Vertrauensbasis verschaffte.
- In ihrer Abteilung herrschte jederzeit eine von Offenheit, Kreativität und konstruktiver Kritik geprägte Arbeitsatmosphäre. Sie delegierte Aufgaben, regelte Kompetenzen und Verantwortung und förderte so die Selbstständigkeit und das Engagement ihrer Mitarbeitenden auf eine für unser Unternehmen vorbildliche Weise.
- Herr Koller stellte mit seinen hervorragenden Englischkenntnissen und seinem Verständnis für die Mentalität unserer mehrheitlich asiatischen Kunden seine ausgeprägten interkulturellen Kompetenzen immer wieder unter Beweis und verstand es, sein multinationales Team respektvoll und konfliktfrei zu führen.

Unternehmerisches Denken und Handeln

- Aufgrund seiner hervorragenden Leistungen übertrugen wir Herrn Mustermann die Aufgabe, eine Niederlassung aufzubauen und unseren dortigen Kundenkreis zu erhöhen. Er engagierte sich dabei in gewohnt starker Weise, realisierte alle wichtigen Massnahmen eigenverantwortlich.
- Aufgrund ihrer sehr guten Leistungen übertrugen wir Frau Mustermann trotz ihres jungen Alters und geringen Führungserfahrung diese verantwortliche Position, in der sie sich ebenfalls hervorragend bewährte und sich als besonders umsetzungsstark,

handlungsorientiert und unternehmerisch denkend zeigte. Aufgrund dieser Qualitäten sowie ihres sicheren Analyse- und Entscheidungsvermögens und der Erfolge erhielt sie die Gesamtprokura.

- Aufgrund seines umfangreichen und fundierten betriebswirtschaftlichen Sachverständnisses, seines sicheren Analyse- und Urteilsvermögens sowie seiner Entscheidungsstärke auch in schwierigen Grenzfällen wurden seine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche schrittweise erweitert. Sein unternehmerisches Denken und Handeln waren sehr ausgeprägt.
- Herr Muster trug engagiert zur Entwicklung einer attraktiven Führungs- und Unternehmenskultur bei und trieb die digitale Transformation in unserem Unternehmen voran. Auch die Förderung der Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit Mitarbeitender war ihm im Rahmen des Change Managements stets ein wichtiges Anliegen.

Kommunikationskompetenzen

- In Verhandlungen bewies er stets ein hervorragendes und diplomatisches Verhandlungsgeschick, reagierte auf neue Situationen sehr flexibel und blieb auch unter Belastungen souverän und ruhig. Auch in der innerbetrieblichen Kommunikation zeigte sich Herr Seelig gewandt und informierte seine Mitarbeiter kontinuierlich und präzise auch unter Zuhilfenahme neuer Medien und Onlineinstrumenten.
- Herr Kellermann versteht es ausserordentlich gut, seine Ideen, Prinzipien und Aktivitäten wirksam und interessant zu kommunizieren. Mit seiner dynamischen, gewandten und anschaulichen Vortragsweise bei Präsentationen vertrat er auch die Anliegen unseres Unternehmens auf überzeugende und authentische Art und Weise.
- Herr Mustermann ist ein ausgesprochen talentierter Kommunikator, der es versteht, Mitarbeiter für sich und Ziele zu gewinnen, eine Vertrauensbasis zu schaffen, Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu motivieren und vor allem ehrliche und glaubwürdige Wertschätzung und Anerkennung auszusprechen. Auch eher unsichere Mitarbeiter förderte er damit in ihrem Selbstvertrauen. Das Resultat war ein hoch motiviertes, loyales und harmonisches Team, welches demzufolge die tiefste Fluktuationsquote im Unternehmen aufwies.
- Seine Kommunikationsfähigkeiten zeigten sich vor allem auch in Mitarbeitergesprächen. Er ist ein ausgezeichnete Zuhörer, ermutigt Mitarbeiter zu Offenheit und konstruktivem Verhalten und schafft eine besondere Vertrauensatmosphäre, mit der sich Mitarbeiter auch mit persönlichen Anliegen vertrauensvoll an ihn wandten.

Digital Leadership

- Herr Muster praktizierte einen modernen zu unserer Unternehmenskultur passenden Führungsstil als Coach und Moderator und bewies immer wieder Empathie und Vertrauen. Er befähigte Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und lebte ihnen auch immer eine klare Vision vor. Die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitenden geschah stets auf Augenhöhe. Dadurch gelang es ihm, ein hoch motiviertes und engagiertes Team zu formen.
- Herr Muster verstand die Vision des «Tuns» zu vermitteln: Unternehmenskultur machte er erlebbar und liess sie durch die Mitarbeitenden bewusst prägen. Auch die Sinnhaftigkeit war ihm wichtig: Eine für alle Mitarbeitenden transparente Antwort auf die Frage „Warum machen wir das Ganze eigentlich?“ zu finden. Er praktizierte eine individuelle Förderung der Mitarbeitenden als Mentor und initiierte auch im New Learning neue Konzepte und Schulungen inklusive Förderung digitaler Kompetenzen.
- Frau Muster zeigte eine grosse Offenheit für den Einsatz digitaler Tools und bewies immer wieder die notwendige Flexibilität für eine agile Führung. Ebenso gelang ihr stets die Anpassungsfähigkeit an neue Prozesse, verbunden mit der Bereitschaft zur Veränderung. Ihre ausgesprochene Kommunikationsstärke und Empathie für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden machte sie zu einer ausserordentlich erfolgreichen Führungskraft.
- Herr Lehmann führte ganz im Sinne unserer Unternehmenskultur. Er setzte auf flache Hierarchien und ein selbstbestimmtes Handeln. Transparenz, Vertrauen und weitere agile Werte rückte er stets in den Vordergrund. Er führte als Mentor und Motivator der Belegschaft und liess das Team im Konsens entscheiden. Die Meinung jedes einzelnen Mitarbeiters war ihm wichtig, unabhängig von Position und Aufgabengebiet.
- Frau Mertens legte in ihrer Führungsarbeit grossen Wert auf Selbstbestimmtheit und Handlungsfreiheit, Offenheit, Work-Life Balance und Wertschätzung und Vertrauen. Mit diesem agilen Mindset gelang es ihr, ein hoch motiviertes und engagiertes Team hinter sich zu bringen.
- Herr Hanselmann hat ein tieferes Verständnis für Technologie und ist eine flexible und risikobereite Führungskraft. Mit diesem Mindset gelang es ihm, Innovationen voranzutreiben und sein Team für die

Digitalisierung zu gewinnen. Er kombiniert sein Fachwissen mit einem hohen Mass an Empathie und exzellenten Kommunikationsfähigkeiten, sowohl virtuell als auch von Angesicht zu Angesicht.

- Die jüngsten Trends in Bezug auf digitale Innovation, Mitarbeiter-Engagement und Zusammenarbeit setzte Frau Kains konsequent und erfolgreich um. Sie konzentrierte sich auch auf die wichtige Tatsache, dass der technologische Wandel mit dem kulturellen Wandel in unserem Unternehmen einhergehen muss. Sie erkannte, dass die digitale Transformation in erster Linie ein von Menschen getriebener Veränderungsprozess sein muss und kein technologischer Selbstzweck sein darf.

MUSTERZEUGNISSE FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE

.

Sehr gutes Zeugnis für einen Leiter Onlinemarketing

Anhand dieses Projektes werden die sehr spezifischen Führungsqualitäten sehr gut veranschaulicht und die Qualifikation damit sehr deutlich unterstrichen.

Herr Kurt Amacher, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> als Leiter E-Commerce, Onlinemarketing und Public Relations in unserem Unternehmen beschäftigt.

Herr Amacher ist bei der Gründung des Verlags bei uns eingetreten und hat – weit über sein eigentliches Aufgabengebiet und die Stellenbeschreibung hinaus – wesentliche und sehr wertvolle Aufbauarbeit für unser Unternehmen geleistet. Sein Tätigkeitsbereich umfasste folgende Schwerpunktaufgaben:

- Image- und Neupositionierungskampagnen
- Planung und Realisierung von PR-Kampagnen
- Konzeption und Durchführung von Crossmedia-Massnahmen
- Organisation und Durchführung von Marktanalysen und Monitorings
- Konzeption und Integration von Social-Media-Aktivitäten

Er verfügt über eine fundierte Erfahrung in der Werbe- und Verlagsbranche und über ausgezeichnete Fachkenntnisse im Bereich Onlinemarketing. Er dachte und handelte ganzheitlich, marktbezogen und ausgesprochen kundenorientiert. Er agierte selbstständig, mit sehr viel Eigeninitiative und besitzt besondere konzeptionelle Fähigkeiten. Mit seinen Leistungen hat er entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beigetragen.

Die Umsetzung unseres Social-Media-Projektes ist ein Beispiel für die besondere Befähigung von Herrn Amacher bezüglich Konzeption, Umsetzungsstärke, Führungskompetenzen und Resultatorientierung. Für dieses Projekt fand und förderte er schnell sehr qualifizierte Mitarbeiter, verstand die Ziele klar und motivierend zu formulieren und ging dabei sehr systematisch und mit den Technologien Schritt haltend vor. Es ist sein Verdienst, dass der Social-Media-Bereich heute in unserem Unternehmen ein wesentlicher und unverzichtbarer Teil unserer Marketingpräsenz und Kundenbindung geworden ist.

Herr Amacher praktizierte einen kooperativen und konstruktiven Führungsstil, der von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr geschätzt wurde. Seine Sozialkompetenzen waren besonders in der Pflege

des Teamgeistes, in einer klaren und motivierenden Kommunikation, in der konsequenten Förderung von Mitarbeitenden und im Erkennen deren Talente überdurchschnittlich und machten ihn zu einer ausgezeichneten Führungskraft.

Herr Muster ist eine Führungskraft mit einem positiven Menschenbild, der Leistungen seiner Mitarbeitenden stets besonders würdigte und respektierte. Die Förderung von Mitarbeitenden war ihm immer ein grosses Anliegen und sein partnerschaftlicher Führungsstil entsprach in jeder Hinsicht unserer Führungsphilosophie. Das Resultat seines Führungsverhaltens war ein Team hoch motivierter und engagierter Mitarbeitender.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war ausgeglichen, loyal, teamorientiert und jederzeit korrekt. Er verstand es vor allem, Mitarbeiter für Ziele zu begeistern und ihre Talente und Fähigkeiten zieldienlich zu erkennen und zu nutzen. Wir haben Herrn Amacher als gewissenhaften, integren und ausgesprochen engagierten Mitarbeiter kennengelernt, der zielbewusst an die Lösung seiner Aufgaben heranging und es dabei auch hervorragend verstand, die relevanten unternehmerischen Interessen im Auge zu behalten und adäquat zu gewichten. Deshalb können wir ihn in jeder Hinsicht vorbehaltlos weiterempfehlen.

Wir bedauern es ausserordentlich, dass Herr Amacher aus unserem Unternehmen ausscheidet, und sprechen ihm an dieser Stelle unseren Dank für seine erfolgreiche und für unser Unternehmen sehr wertvolle Tätigkeit aus.

Wir danken Herrn Amacher für seine wertvolle Mitarbeit und wünschen ihm für seine berufliche und private Zukunft alles Gute.

Gutes Zeugnis für einen Geschäftsführer

Die Qualitäten werden präzise, konkret und individuell gewürdigt, was die Qualität eines Zeugnisses stets positiv beeinflusst. Besondere Kompetenzen können auch mit Auflistungen hervorgehoben und konkretisiert werden.

Herr Andreas Mustermann, geboren am <Datum>, von <Ort>, war vom <Datum> bis <Datum> als Geschäftsführer in unserem Unternehmen tätig. Innerhalb seiner Abteilung war er für bis zu 25 Mitarbeiter verantwortlich. Im Wesentlichen hatte er folgende Aufgaben:

- Formulierung, Beschreibung und nachhaltige Massnahmenergreifung zur Erreichung aller kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat und den Gesellschaftern,
- regelmässige Überprüfung aller Vorgänge im Betrieb, ob die getroffenen Massnahmen den Unternehmenszielen dienen,
- finanzielle Führung und Überwachung der Bilanzen, der Liquidität, der laufenden Geschäfte und der Kostenentwicklung mit den dafür bestehenden Kennziffern und Analyseinstrumenten,
- Führung und Motivation der Mitarbeiter und Schaffung und Pflege eines positiven Betriebsklimas durch Massnahmen in Abstimmung mit dem Human Resource Management.

Herr Mustermann überzeugte durch seine hohe Leistungsbereitschaft und erledigte seine zahlreichen Aufgaben stets in guter Qualität und unseren Erwartungen voll entsprechend. Er erarbeitete schnell durchdachte und kreative Lösungen mit viel Sinn für Relevanz und wirtschaftliche Prioritäten. Seine Aufgaben führte er mit grosser Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Rationalität und Qualitätsbewusstsein aus.

Herr Mustermann zeichnete sich ferner durch eine schnelle Auffassungsgabe aus, besass Augenmass für unternehmensrelevante Aspekte, dachte in grösseren Zusammenhängen und konnte sich rasch auf neue Situationen einstellen, was gerade im Marketing und in der Umsetzung von Strategien von grösster Bedeutung ist. Herr Mustermann arbeitete selbstständig, war offen in der Kommunikation und arbeitete konstruktiv und teamorientiert.

Seine Mitarbeiter hat er durch seine fach- und mitarbeiterorientierte Führung stets zu guten bis sehr guten Leistungen motiviert. Besonders hervorheben möchten wir die folgenden Sozialkompetenzen von Herrn Mustermann:

- ausgeprägte Kritikfähigkeit und Belastbarkeit
- Empathie und Kooperationsfähigkeit
- Souveränität und Kontaktfreudigkeit
- ein positives und auf Respekt basierendes Menschenbild
- die Fähigkeit und Bereitschaft der Wertschätzung und Anerkennung

Herr Mustermann verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern seinen Weggang als gute Führungskraft. Wir wünschen Herrn Mustermann auf seinem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute und viel Erfolg.

Gutes Zeugnis für eine Leiterin Verkauf und Marketing

Eine individuelle und damit auch glaubwürdige und aussagekräftige Leistungsbeurteilung mit einer entsprechenden Würdigung und Wertschätzung und umfassende und ganzheitliche Leistungsumschreibungen verleihen einem Zeugnis Substanz und Aussagekraft. Die Hervorhebung von Kernleistungen setzt gute Akzente und sagt auch viel über die Kernkompetenzen aus.

Frau Laura Wellauer, geboren am <Datum> in Braunschweig, war vom <Datum> bis zum <Datum> in unserem Unternehmen als Leiterin Verkauf und Marketing tätig. Im Einzelnen umfasste ihr Aufgabenbereich folgende Tätigkeiten:

- Betreuung von Gross- und Schlüsselkunden
- Planung und Umsetzung von Verkaufsstrategien
- Vertriebscontrolling und Präsentation von Analysen und Trends
- Optimierung und Ausbau des Onlinemarketings
- Überprüfung und Erfolgskontrolle von Sonderaktionen
- Wettbewerber- und Marktanalysen
- Mitarbeit in diversen Projektgruppen

Frau Wellauer führte alle Aufgaben mit grossem Engagement und besonderer Identifikation mit Zielen aus und realisierte mit grossem persönlichem Einsatz die unterschiedlichsten Projekte mit teilweise sehr hohen Anforderungen und komplexen Problemstellungen. Die Anforderungen ihrer Position bewältigte sie auch bei starkem Arbeitsanfall stets gut. Aufgrund ihres hervorragenden Fachwissens und ihrer breit angelegten Branchenerfahrung erzielte sie überdurchschnittliche Erfolge bei ihrer Arbeit.

Sie reorganisierte auch die Abteilung innerhalb von wenigen Monaten und machte sie zu einem ausserordentlich erfolgreichen Instrument unserer Marketingstrategie. Während dieser Zeit arbeitete sie zur Optimierung der On- und Offline-Marketinginstrumente verschiedene Vorschläge aus, die sofort und mit belegbar sehr gutem Erfolg realisiert werden konnten. Von besonderem Erfolg gekrönt war ihr Konzept zum Ausbau der Social-Media-Aktivitäten, welche die Kommunikation und Präsenz unseres Unternehmens im Markt und zu Kunden nachhaltig

verbesserte und unserer Positionierung vor allem bei jungen Zielgruppen ein klares und sehr gut fassbares Profil verlieh.

Ihr Arbeitsstil war jederzeit geprägt von Effizienz und Sorgfalt, wobei sie auch wichtigen Details die notwendige Aufmerksamkeit schenkte und immer auch das Ganze im Blick behielt. Auch ihre Arbeitsergebnisse waren immer von guter Qualität.

Besonders betonen möchten wir, dass Frau Wellauer massgeblich dazu beigetragen hat, das Vertriebscontrolling neu zu konzipieren und in der Abteilung Verkauf und Marketing erfolgreich zu etablieren. Mit ihren guten Leistungen waren wir jederzeit voll zufrieden.

Ihre ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten, ihr souveränes Verhalten und ihre absolute Zuverlässigkeit und Loyalität führten dazu, dass sie von Vorgesetzten und Mitarbeitenden gleichermassen geschätzt und respektiert wurde.

Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen war stets gut. Auch von unseren Kunden wurde sie wegen ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz sehr geschätzt.

Frau Wellauer scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Unternehmen aus, um sich beruflich zu verändern. Wir danken ihr für ihre stets guten Leistungen und bedauern ihr Ausscheiden sehr. Für ihre berufliche Zukunft und ihr persönliches Wohlergehen wünschen wir ihr alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

Sehr gutes Zeugnis für einen Call Center-Leiter

Eine ausgezeichnete Führungsqualifikation, welche konkret auf die Erfolge und Aufgaben eingeht. Die zahlreichen die Kompetenz und Leistungsfähigkeit veranschaulichenden Beispiele – vor allem jenes der Kundenorientierung – machen das Zeugnis besonders gehaltvoll und glaubwürdig.

Herr André Kellerberger, geboren am <Datum>, von Luchsingen GL, war vom <Datum> bis <Datum> als Call Center-Leiter bei uns beschäftigt. Seine Aufgaben waren im Wesentlichen die folgenden:

- Coaching und Monitoring der Call Center-Agenten
- Durchführung von Schulungen und Workshops
- Sicherstellung des operativen Tagesgeschäftes
- Überwachung und Einhaltung der Qualitätsstandards
- Durchführung von Beurteilungsgesprächen
- Unterstützung und Vertretung des CEO

Herr Kellerberger verfügt über ein fundiertes und umfassendes Fachwissen, das über seinen Bereich hinausgeht. Aufgrund seiner beruflichen Ausbildung und weitreichenden Marketingkenntnisse hat er auch ein breites Allgemeinwissen, das er praktisch umzusetzen versteht.

Er zeigte überdurchschnittliche planerische Fähigkeiten und verfügt über eine sichere Urteilsfähigkeit. Herr Kellerberger hat grosses organisatorisches Geschick und ist durch seine effiziente und systematische Arbeitsweise auch hohem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen.

Er ergriff von sich aus die Initiative, bewies überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft und zeigte sich gegenüber Neuerungen stets sehr aufgeschlossen. Er verstand es, die ihm gebotenen Freiräume kreativ und verantwortungsbewusst zu nutzen und trug in den Bereichen Website-Auftritt, Personalentwicklung und Ablauforganisation wesentlich zu nachhaltigen Optimierungen und erfolgreichen Innovationen bei.

Herr Kellerberger ist zudem eine begeisterungsfähige, belastbare und äusserst kundenorientierte Persönlichkeit mit einem ausgeprägten kommunikativen Charakter. Wir haben Herrn Kellerberger als sehr zuverlässigen und gewissenhaften Vorgesetzten kennengelernt, dessen hervorragende Leistungen uns in jeder Hinsicht überzeugten.

Neben seiner unternehmerischen Denk- und Handlungsweise überzeugte Herr Kellerberger als Führungskraft mit Personalverantwortung. Er war ehrgeizig und initiativ, und es gelang ihm, seine Mitarbeitenden für Ziele zu begeistern, sie für Weiterbildungen zu motivieren und zu einem äusserst leistungsfähigen Team zu formen. Menschen konnte er sicher beurteilen und ihr Potenzial entsprechend fördern. Herr Kellerberger ist insgesamt eine dynamische Fach- und Führungspersönlichkeit, die ihren Aufgabenbereich stets mit grossem Engagement zielorientiert geleitet und durch viele Initiativen weiterentwickelt hat.

Er zeigte die erforderliche Entscheidungskraft und identifizierte sich in vorbildlicher Weise mit der ihm übertragenen Verantwortung. Die als Call Center-Leiter notwendige Kundenorientierung und seine Initiativen in den Bereichen des Customer Relationship Management rundeten seine fundierten Leistungen und Fähigkeiten ab. Nie zuvor praktizierte ein Call Center-Leiter in unserem Unternehmen die Kundenorientierung dermassen konsequent, vorbildlich und kompromisslos wie er. Die Impulse, die er unserem Unternehmen mit dieser Haltung und mit seinen Massnahmen gab, sind von grossem und nachhaltigem Wert.

Bei Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern ist Herr Kellerberger sehr beliebt. Sein persönliches Verhalten war jederzeit vorbildlich. Er hat sich entschieden, uns zu verlassen, um bei einer anderen Institution eine leitende Position zu übernehmen.

Wir bedauern es sehr, dass Herr Kellerberger aus unserem Unternehmen ausscheidet und sprechen ihm an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für seine erfolgreiche Tätigkeit aus. Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Ungenügendes Arbeitszeugnis für kaufmännischen Leiter

Ungenügendes oder zumindest nur knapp befriedigendes Zeugnis. Die Aussagen zu Verhalten und Arbeitsweise sind widersprüchlich.

Herr Andreas Kuster, geboren am <Datum>, von Roggwil TG, war vom <Datum> bis <Datum> als Kaufmännischer Leiter in unserem Unternehmen in Wil tätig.

Herr Kuster wurde mit der Leitung der Bereiche Finanzen und Organisation betraut. Er machte sich kurzfristig mit seinem komplexen Verantwortungsbereich vertraut und bekam zum <Datum> vorzeitig Einzelprokura erteilt. Er koordinierte die vielschichtigen Arbeitsabläufe in unserem Haus und erstellte und überwachte die erforderlichen Kalkulationen, die Finanz-Reports, die Budgets sowie die Aufbereitung und Interpretation von Kennziffern. Die von ihm erstellten Finanz- und Wirtschaftspläne einschliesslich kurzfristiger Erfolgsrechnungen ermöglichten es unserer Gesellschaft, rechtzeitig auf Trendwenden am Markt zu reagieren.

Besondere Schwerpunkte seiner Tätigkeit waren kaufmännische Verhandlungsführungen auf Geschäftsleitungsebene einschliesslich der damit verbundenen Preis- und Vertragsgestaltung. Er baute aufgrund seiner Auffassungsgabe und überdurchschnittlichen fachlichen Qualifikation hervorragende Steuerungsinstrumente auf. Dabei besass er Verständnis für gesamtunternehmerische Zusammenhänge und arbeitete ausgesprochen sorgfältig. In der Zusammenarbeit zeigte er sich konstruktiv und aufgeschlossen. Die Qualität seiner Arbeit entsprach meist unseren hohen Erwartungen.

Auch bei hohem Arbeitspensum erledigte er seine Aufgaben zuverlässig, genau und sicher. Teilweise ergriff er von sich aus die Initiative und setzte sich für die Aufgaben und Projekte ein, womit er den Ansprüchen genügte. Seine Resultate lagen im Rahmen des Erwarteten. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war jederzeit vorbildlich.

Gesteckte Ziele verfolgte er mit Durchsetzungsvermögen aber auch mit Verständnis für die Belange anderer Abteilungen. Es gelang ihm, diese für seine Ideen zu gewinnen, zur Zusammenarbeit zu motivieren und somit die Zielerreichung zu gewährleisten. Er bewältigte die ihm gestellten Führungsaufgaben selbstständig, zielstrebig und engagiert.

Herr Kuster scheidet aus privaten Gründen aus unserem Unternehmen aus. Wir bedanken uns bei Herrn Kuster für seine Mitarbeit und wünschen ihm für seine berufliche Zukunft alles Gute und viel Erfolg.

Sehr gutes Zeugnis für einen Human Resource Manager

Ein ausführliches Zeugnis mit viel Anerkennung und Wertschätzung, in dem die Entwicklung innerhalb des Betriebes deutlich hervorgehoben wird. Es werden zu allen Aspekten der Leistungsbeurteilung klare Aussagen gemacht.

Herr Armin Wirth, geboren am <Datum> in Pfäffikon, trat am <Datum> als Referent Personalentwicklung für die Niederlassung Wetzikon in unser Unternehmen ein. Vom <Datum> bis <Datum> war Herr Wirth als Human Resource Manager für mehrere Niederlassungen unseres Unternehmens in der Region Zürich tätig. In dieser Funktion war er in einer Führungsposition tätig und direkt der Geschäftsleitung unterstellt.

Zu seinen Aufgaben gehörten die Optimierung administrativer Abläufe, die Entwicklung zeitgemässer HR-Controlling-Instrumente sowie die Neukonzipierung unserer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Er führte sehr erfolgreich Weiterbildungs-Bedarfsanalysen durch und plante auch konkrete Aktivitäten im internen Schulungsbereich. Schon während dieser Zeit war die Arbeit von Herrn Wirth stets von ausgezeichneter Qualität.

Am <Datum> wurde Herr Wirth zum verantwortlichen Personalleiter ernannt. Er war dieser für ihn neuen Aufgabe voll gewachsen und arbeitete sich sehr schnell und zielstrebig in diese Aufgabe ein. Neben der Leitung der HR-Abteilung umfasste der Verantwortungsbereich von Herrn Wirth hauptsächlich folgende Aufgaben:

- Die Beratung der Geschäftsführung in allen HR-Fragen
- Beratung und Schulung der Linienvorgesetzten in Führungs- und Kommunikationsfragen
- Entwicklung von Projekten mit gesamtunternehmerischen HR-Auswirkungen
- Personalbeschaffung, Organisation und Durchführung jährlicher Qualifikationen
- Optimierung und Ausbau der innerbetrieblichen Kommunikation
- Coaching und Begleitung von Digitalisierungs-Projekten, vor allem in den Bereichen E-Learning, Recruiting und Personalentwicklung
- Ausbau des Talent Relationship Management und Employer Brandings
- Optimierung und Verfeinerung des Performance Managements

Herr Wirth identifizierte sich sehr stark mit unserem Unternehmen. Er erwarb sich im Laufe seiner Tätigkeit ausserordentlich umfassende und professionelle Kenntnisse auch in rechtlichen Fragen. Im Laufe seiner Tätigkeit war Herr Wirth für ca. 60 Rekrutierungen mitverantwortlich. Auch das veränderte Rollenverständnis des HR als Gestalter der digitalen Transformation trieb er engagiert voran und war sich auch im Klaren, sich dadurch verstärkt strategischen Aufgaben widmen zu müssen. Dabei zeigte er auch hervorragende Kompetenzen im Change Management.

Im letzten Jahr mussten wir uns wegen wirtschaftlich schlechter Rahmenbedingungen von nahezu 10% unserer Belegschaft trennen. Unter der Verantwortung von Herrn Wirth konnte dieser bedauerliche Personalabbau mit zahlreichen sozialen Härtefällen innerhalb kurzer Zeit sozial und umsichtig durchgeführt werden.

Herr Wirth ist ein äusserst engagierter, zuverlässiger und aktiver Mitarbeiter, der sich durch weit überdurchschnittliche Sozialkompetenz und Durchsetzungsvermögen auszeichnet. Er bearbeitete seine Aufgaben und Projekte mit ausserordentlichem Engagement und hervorragende Leistungen, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Herr Wirth führte in seiner Personalabteilung zwölf Mitarbeitende. Durch seine verbindliche, aber bestimmte Art hatte er ein ausgezeichnetes Verhältnis zu seinen Mitarbeitenden. Dies führte auch in seiner eigenen Abteilung zu einem sehr produktiven Arbeits- und Betriebsklima.

Wir waren mit den Leistungen von Herrn Wirth stets ausserordentlich zufrieden.

Herrn Wirths Verhalten gegenüber der Unternehmensleitung und sein kommunikativer und partnerschaftlicher Führungsstil waren stets vorbildlich und entsprachen unserer teamorientierten Führungskultur. Besonders hervorzuheben ist seine Fähigkeit, auch heikle Entscheidungen mit viel Einfühlungsvermögen zu treffen und in jeder Situation ein umsichtiges und angemessenes Verhalten an den Tag zu legen.

Herr Wirth verlässt unser Unternehmen, um sich beruflich zu verändern. Wir bedauern, in ihm eine ausgezeichnete Führungskraft zu verlieren und danken ihm für die stets vorbildliche Leistung im Human Resource Management unseres Unternehmens. Für seinen weiteren beruflichen Werdegang wünschen wir ihm alles Gute, viel Glück und den ihm gebührenden Erfolg.

Sehr gutes Arbeitszeugnis für Leiter Database-Marketing

Ein sehr gutes Arbeitszeugnis mit konkreten und detaillierten Aussagen zur Führungsqualifikation und den Kommunikationsfähigkeiten. Das Arbeitszeugnis setzt auch klare Schwerpunkte und Akzente, was die Beurteilung der Führungskraft wesentlich erleichtert.

Herr Max Lüchinger, geboren am <Datum>, heimatberechtigt in Solothurn, war vom <Datum> bis <Datum> als Leiter Database-Marketing in unserem Unternehmen beschäftigt.

In dieser Funktion war Herr Lüchinger direkt dem Geschäftsführer unterstellt und führte ein kleines Team von Mitarbeitenden in den Bereichen "Produktmanagement Privat- und Firmenadressen" und "IT-Services".

Im Vordergrund stehen dabei Projekte zur Weiterentwicklung bestehender Systeme und Produkte sowie die Umsetzung von Marktbedürfnissen in neue Produkte und Angebote. Ein wesentlicher Teil des breiten Aufgabengebiets von Herrn Lüchinger bestand dabei in der technischen und analytischen Unterstützung des Sales-Teams bei der Angebotsfindung, der Kundenberatung und der Abwicklung von komplexen Aufträgen. Einzelne Kundenprojekte bearbeitete er dabei selbst, wobei seine verkaufs- und beratungsorientierten Aufgaben genauso zum Tragen kamen wie sein analytisches IT-Verständnis.

Die Erfahrungen von Herrn Lüchinger aus den Bereichen Consulting, Projektmanagement und Marketing sowie seine ganzheitliche Denk- und Handlungsweise verhalfen ihm dabei in besonderer Weise zu qualitativ hervorragenden Leistungen. Herr Lüchinger bewältigte alle Aufgaben mit seinem exzellenten Fachwissen und seiner Bereitschaft, sich permanent weiterzubilden.

Er zeichnete sich ferner durch eine schnelle Auffassungsgabe aus, besass Augenmass für unternehmensrelevante Aspekte, dachte in grösseren Zusammenhängen und konnte sich rasch auf neue Situationen einstellen, was gerade im Bereich Database-Marketing von grösster Bedeutung ist. Herr Lüchinger arbeitete selbstständig, war offen in der Kommunikation und arbeitete konstruktiv und teamorientiert.

Herr Lüchinger ist eine unternehmerisch geprägte, strategisch und konzeptionell orientierte Führungspersönlichkeit und war fähig, die Mitarbeitenden durch einen kooperativen Führungsstil auf Ziele einzustellen.

Er verstand es, Mitarbeitende zu fördern, ihre Talente zu erkennen, sie für ihre Ziele zu begeistern und ein leistungsfähiges und harmonisches Team zu bilden und zu führen. Schwierige Mitarbeitergespräche führte er mit viel Empathie und er fand für zwischenmenschliche Konflikte immer konstruktive Lösungen im Interesse aller.

Das positive Menschenbild und die optimistische und lösungsorientierte Grundhaltung sind charakterliche Merkmale, die Herrn Lüchinger in besonderer Weise als hoch qualifizierte und glaubwürdige Führungspersönlichkeit auszeichnen. Das konsequente Anerkennen und Würdigen besonderer Leistungen sowie der Einsatz und die Förderung von Mitarbeitenden gemäss ihren Stärken und Kompetenzen waren weitere Gründe für die Führungsstärke von Herrn Lüchinger.

Bei Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern war Herr Lüchinger sehr beliebt. Sein persönliches Verhalten war jederzeit vorbildlich. Seine Ziele verfolgte er mit Durchsetzungsvermögen, aber auch mit Verständnis für die Belange anderer Abteilungen.

Wir bedauern es ausserordentlich, dass Herr Lüchinger aus unserem Unternehmen ausscheidet und sprechen ihm an dieser Stelle unseren Dank für seine erfolgreiche und für unser Unternehmen sehr wertvolle Tätigkeit aus. Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Sehr gutes Zeugnis für einen Marketingleiter

Ein sehr spezifisches und individuelles Zeugnis mit besonders konkreten und somit glaubwürdigen Aussagen zu Leistung, Führungsverhalten, Stärken und Aufgabenstellungen.

Der Verlag Publish in Olten gehört zur Publish Mediengruppe – einem führenden Fachinformationsanbieter im deutschsprachigen Raum – und ist spezialisiert auf berufsbezogene Publikationen für Schweizer Unternehmen.

Herr Marco Lehmann, geboren am <Datum>, heimatberechtigt in Baden, war vom <Datum> bis <Datum> als Leiter Marketing und Vertrieb in unserem Unternehmen beschäftigt.

Herr Lehmann ist bei der Gründung des Verlags bei uns eingetreten und hat – weit über sein eigentliches Aufgabengebiet hinaus – wesentliche und sehr wertvolle Aufbauarbeit für unser Unternehmen geleistet. Sein Tätigkeitsbereich umfasste folgende Schwerpunktaufgaben:

- Konzeption von Werbemitteln und Anzeigen
- Werbeplanung in Absatzkanälen Direct Mail und Telemarketing
- Aufbau und Führung des Telemarketings
- Konzeption und Durchführung von PR-Massnahmen
- Konzeption und Durchführung von Crossmedia-Massnahmen
- Organisation und Durchführung von Marktanalysen
- Optimierung des Suchmaschinenmarketings und von Google Ads

Er zeichnete für ein hohes Vertriebsbudget verantwortlich und führte ein Team von 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Er verfügt über eine fundierte Erfahrung in der Verlagsbranche und über ausgezeichnete Fachkenntnisse im Bereich Direktmarketing. Er dachte und handelte ganzheitlich, marktbezogen und ausgesprochen kundenorientiert. Er agierte selbstständig, mit sehr viel Eigeninitiative und besitzt besondere konzeptionelle Fähigkeiten. Mit seinen Leistungen hat er entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beigetragen.

Herr Lehmann praktizierte einen kooperativen und konstruktiven Führungsstil, der von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr geschätzt wurde. Seine Sozialkompetenzen waren besonders in der Pflege des Teamgeistes, in einer klaren und motivierenden Kommunikation, in der konsequenten Förderung von Mitarbeitenden und im Erkennen derer

Talente überdurchschnittlich und machten ihn zu einer ausgezeichneten Führungskraft. Da er es sehr gut verstand, die Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern, die Aufgaben optimal delegierte und dabei stets klare und eindeutige Anweisungen erteilte, genoss er als Vorgesetzter volle Anerkennung.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war ausgeglichen, loyal, teamorientiert und jederzeit korrekt. Wir haben Herrn Lehmann als gewissenhaften, integren und ausgesprochen engagierten Mitarbeiter kennengelernt, der zielbewusst an die Lösung seiner Aufgaben herangeht. Wir können ihn in jeder Hinsicht vorbehaltlos weiterempfehlen.

Das Arbeitsverhältnis mit Herrn Lehmann endet per <Datum>. Dies, nachdem im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld leider auch in unserem Unternehmen organisatorische Anpassungen unumgänglich geworden sind.

Wir danken Herrn Lehmann für seine wertvolle und konstruktive Mitarbeit und wünschen ihm für seine berufliche und private Zukunft alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Gutes Zeugnis für einen Filialleiter

Die Leistungen, Qualifikationen und Führungsqualitäten werden sehr konkret und individuell beschrieben und es werden alle relevanten Aspekte abgedeckt.

Herr Max Meili, geboren am <Datum>, heimatberechtigt in <Ort>, ist seit dem <Datum> als Filialleiter bei uns beschäftigt. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehörten:

- Gewährleistung eines reibungslosen Geschäftsablaufs
- Organisation und Personalplanung
- Verantwortung für das Erreichen der Umsatz- und Ertragsziele
- Führung und Weiterentwicklung des Mitarbeiterteams

Herr Meili verfügt über ein fundiertes und praxisorientiertes Fachwissen, das über seinen eigentlichen Fachbereich hinausgeht und für unseren Betrieb von grossem Nutzen war. Die Qualität seiner Arbeit entsprach unseren hohen Erwartungen.

Herr Meili zeichnete sich durch eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein mit einem hohen Mass an Selbstständigkeit und unternehmerischem Denken aus. Besonders hervorheben möchten wir die Fähigkeit und das Interesse, mit denen er seine Mitarbeitenden fair und zielorientiert zu führen verstand. Herr Meili ist eine offene, kommunikative und lösungsorientierte Persönlichkeit. Seine Sozialkompetenzen sind besonders in der Pflege des Teamgeistes, in einer klaren und motivierenden Kommunikation und konsequenten Förderung von Mitarbeitenden und im Erkennen derer Talente überdurchschnittlich. Dies zeugt von einer ausgezeichneten Führungsqualifikation.

Bei Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern war Herr Meili sehr beliebt und sein persönliches Verhalten jederzeit vorbildlich. Herr Meili hat sich entschieden, uns heute zu verlassen, um bei einer anderen Institution eine leitende Position zu übernehmen.

Wir bedauern es sehr, dass Herr Meili aus unserem Unternehmen ausscheidet und sprechen ihm an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für seine erfolgreiche Tätigkeit aus. Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

Sehr gutes Arbeitszeugnis für Geschäftsstellenleiter

Ein ausgezeichnetes Arbeitszeugnis, welches in jeder Beziehung, auch im unternehmerischen Denken und in der Arbeitsmoral, überdurchschnittliche Aussagen trifft.

Herr Anton Kachelmann, geboren am <Datum>, von Trüllikon ZH, war vom <Datum> bis <Datum> als Geschäftsstellenleiter bei uns beschäftigt.

In dieser Funktion war er mit der Organisation und Führung der Geschäftsstelle, der Erstellung und Realisierung des Budgets, sowie der Überwachung aller Geschäftsvorgänge betraut. Er war verantwortlich für den Vertriebsbereich Deutschschweiz, für die Marketingsegmente Forschung und Lehre, Industrie- und Projektvertrieb. Zu seinen Aufgaben gehörten der Auf- und Ausbau des Kundenstamms sowie die Definition neuer Zielmärkte. Als Geschäftsstellenleiter war er Ansprechpartner für alle bereichsübergreifenden Angelegenheiten. Im Tagesgeschäft übernahm er unterstützende Massnahmen für den Vertrieb. Hierzu gehörten insbesondere:

- Koordination und Kontrolle der Vertriebsbeauftragten
- Unterstützung der Vertriebsbeauftragten bei Verhandlungen
- Koordination von Aufgaben zwischen der Zentrale Basel und der Geschäftsstelle Zürich

In diesen Bereichen eignete sich Herr Kachelmann ein aussergewöhnlich fundiertes Fachwissen an und setzte es im Rahmen seiner Tagesarbeit sehr erfolgreich um. Er hat die seltene und wertvolle Fähigkeit, sich rasch und umfassend in neue Fachbereiche einzuarbeiten sowie konzeptionelles Denken mit praktischem Handeln zu verbinden.

Herr Kachelmann verfügte über sehr hohes organisatorisches Geschick und war durch seine effiziente und systematische Arbeitsweise auch stärkstem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen. Er ergriff, wann immer angebracht, von sich aus die Initiative und setzte sich mit weit überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft für Aufgaben und Projekte ein. Herr Kachelmann arbeitete sehr zuverlässig und genau. Seine Aufgaben hat er stets auf qualitativ einwandfreie Art und Weise erledigt.

Herr Kachelmann hatte sehr guten Kontakt zu unseren Kunden sowie zu den verschiedenen Stellen unseres Hauses. Seine Führung und sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden waren vorbildlich. Er verstand es besonders gut, konstruktives und positives Feedback zu

geben, er lobte oft und gerne mit ehrlicher Anerkennung und grossem Respekt vor Leistungen und gab dabei immer klare und anspornende Anweisungen und Instruktionen. Er war insgesamt ein pragmatischer Stratege, der stets die richtigen Wege zur Erreichung der wichtigsten Ziele einschlug.

Herr Kachelmann identifizierte sich mit seiner verantwortungsvollen Aufgabe und besitzt alle notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen, um Mitarbeitende in hohem Grade zu motivieren und zu Spitzenleistungen anzuregen. Er setzte wesentliche Akzente für die künftige Entwicklung unseres Unternehmens und nahm unsere Interessen mit Energie und grossem Einsatz stets auf sehr gute Weise wahr.

Herr Kachelmann verlässt uns heute auf eigenen Wunsch. Wir bedauern es sehr, dass er aus unserem Unternehmen ausscheidet und sprechen ihm an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für seine erfolgreiche Tätigkeit aus. Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir ihm alles Gute.

<Firma>

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort, Datum>

Arbeitszeugnis für einen Bauleiter

Dieses Arbeitszeugnis zeichnet sich durch eine detaillierte und ganzheitliche Leistungswürdigung und Nennung konkreter Stärken und Eigenschaften aus, was einem neuen Arbeitgeber eine gute Beurteilung ermöglicht.

Herr Walter Mustermann, geboren am <Datum>, war vom <Datum> bis <Datum> bei uns angestellt. Die Kernaufgaben von Herrn Muster umfassten in der Betreuung von Hochbauprojekten im Bereich Industrie- und Gewerbebauten in der Funktion als Bauleiter die folgenden Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche:

- Führen, Organisieren und Lenken aller Bauprozesse
- Arbeitsvorbereitung der Bauprojekte für die Realisierungsphase
- Erstellung von Submissionsunterlagen
- Führen von Verhandlungen mit Unternehmern
- Teilnahme und Durchführung von Bausitzungen
- Ansprechperson für Bauherrschaft und am Bau beteiligte Fachkräfte
- Sicherstellung von Terminen, Kosten und Arbeitsqualität
- Einsatzplanung, Führung und Coaching des Montageteams

Herr Mustermann ist eine kunden- und dienstleistungsorientierte Persönlichkeit, der ein motiviertes Team aufbaute und führte. Er arbeitete immer sehr selbständig und mit ausgeprägtem Kommunikations- und Durchsetzungsvermögen. Er zeichnete sich auch durch eine hohe Eigenverantwortung, viel organisatorisches Geschick und Engagement aus, was bei unseren Projekten und Kunden besonders wichtig war.

Aufgrund seiner ausgezeichneten sozialen Kompetenz und sehr guten Kommunikationsfähigkeiten gelang es ihm immer, die unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen der am Bau Beteiligten zu erfassen und in Einklang zu bringen, was für uns eine unverzichtbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Bauleiter ist.

Er bewies auch immer wieder flexibles und betriebswirtschaftliches Denken und war in jeder Situation belastbar. Er ist ein ausgesprochener Teamplayer, ist führungsstark und überaus durchsetzungsfähig. Sein unternehmerisches Denken, seine zielorientierte und selbständige Arbeitsweise, sowie gute IT-Kenntnisse sind weitere Eigenschaften, mit

denen uns Herr Mustermann überzeugte und mit denen er die hervorragenden Leistungen erzielte.

Herrn Mustermanns Verhalten und seine Sozialkompetenzen gegenüber Mitarbeitenden und Kunden waren stets vorbildlich. Er trug wesentlich zu einem motivierenden Betriebsklima bei und leistete einen nachhaltigen Beitrag für eine effiziente und erfolgsorientierte Teamarbeit.

Herr Mustermann verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch, um eine neue Herausforderung wahrzunehmen. Wir verlieren mit ihm einen leistungsstarken, zuverlässigen und sehr engagierten Bauleiter und bedauern seine Entscheidung sehr. Wir danken ihm herzlich für seine wertvolle Mitarbeit und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.

<Linienvorgesetzter>

<Personalverantwortlicher>

<Ort und <Datum>

STICHWORTVERZEICHNIS

A

Abänderung von Zeugnissen 113
Abschlusskontrolle 92, 316
Abschlusssatz 52, 82
Abwesenheite, Erwähnung 109
Adjektive 69, 83
Adverben 69, 93
Agilität 174
Änderungsanspruch 103
Anforderungsprofil 62, 83
Arbeitsbefähigung 52, 54, 66, 93, 154, 157, 158
Arbeitsbereitschaft 92, 152, 154
Arbeitsbestätigung 28, 37, 118, 218
Arbeitserfolg 52, 54, 66, 93, 157
Arbeitsleistung 82
Arbeitsleistungen, unzureichende . 118
Arbeitsmenge 155
Arbeitsqualität 52, 93, 132, 158
Arbeitstempo 66
Arbeitsunterbrüche 102, 109
Arbeitsweise 93, 153, 154, 156
Arbeitsweise, unzuverlässige 181
Arbeitszeugnis, Verfehlungen 106
Arbeitszeugnisse, Zukunft der 38
Architektin 301
Assistent Geschäftsleitung 250
Aufbau 32, 52, 82
Auffassungsgabe 54, 66, 93, 154
Aufgabenänderung 192
Aufgabenbeschreibung 52, 72
Aufwandreduktion 21, 26
Ausbildungsabschluss 216
Ausbildungszeugnis .. 52, 54, 213, 216
Ausdrucksvermögen 66, 167
Aussendienstmitarbeiter 199, 278
Austrittsgründe 131, 132

B

Beendigungsgrund 122
Beförderung 54, 82, 151
Belastbarkeit .. 66, 139, 237, 245, 293
Beredtes Schweigen 27, 121, 124, 127
Berufserfahrung 54, 155, 157, 209, 231, 303
Beschäftigungsdauer 52, 92
Betriebsleiter 296
Beurteilungsgrundlagen 20
Beurteilungsweise 98
Bewertung 19, 27, 66, 117, 174

C

Charakter 186, 213
Checkliste 92, 131, 132
Codierung 120, 128, 187, 315
Codierung, Führungskräfte 315
Content Marketing 271

D

Database-Marketing 335
Dienstleister/Serviceangebote 24
Digital Leadership 321
Digitalisierung, Textbausteine 173
Digitalisierungskompetenzen 176
Direktionssekretärin 220, 229
Durchsetzungsvermögen 284, 334

E

Effizienzsteigerung 21, 26
Ehrlichkeit 262
Eigeninitiative. 54, 153, 156, 295, 299
Eigeninitiative, mangelnde 121

Einarbeitung.....	151, 152
Einarbeitungszeit	185
Einbezug des Mitarbeiters .	16, 19, 28, 141
Einfühlungsvermögen	334
Einkauf.....	233
Einleitung	52, 54, 92, 151
Elektroinstallateur	290
englische Zeugnisbegriffe.....	91
Englischsprachige Zeugnisse	85
Ergebnisorientierung, Textbausteine	318

F

Fachkenntnisse.....	155, 157, 183, 214
Fähigkeit, Motivation.....	316
Fähigkeiten, analytische.....	211
Fähigkeiten, didaktische.....	295, 299
Fähigkeiten, führungs	316
Fähigkeiten, konzeptionelle	284
Fähigkeiten, spezifische	167
Fehler, häufige	32
Fehlinterpretation	29, 36, 121
Fehlverhalten	58
Fleiss	129, 154, 254
Flexibilität.....	181
Flüchtigkeitsfehler.....	182
Formulare	136
Formulierungstechniken.....	120
Freistellung	30
Führungsbewertung	308
Führungseigenschaften	140
Führungserfolg	310
Führungsgrundsätze	308, 310
Führungskompetenz	55
Führungskräfte, Textbausteine	317
Führungsleistung, Bereiche	313
Führungsposition	152
Führungsqualitäten.....	29, 290
Führungsstil ...	16, 182, 186, 317, 318

G

Gerichtsverfahren	110
Gesamteindruck	29, 95, 164
Geschäftsführer, Musterzeugnis....	326
Geschäftsstellenleiter	340
Glaubwürdigkeit.....	132
Glaubwürdigkeit beurteilen.....	123
Gliederung.....	54

H

Haftung	16
Hotelleiterin	264
HR Manager, Zeugnis.....	333

I

Ingenieur	303
Innovationsbereitschaft.....	304
Interkulturelle Kompetenzen ..	80, 319
Interpretation	27, 117, 120

K

Klarheit	97, 117, 121
Kommunikation	310
Kompetenzebenen.....	312
Konflikte.....	16, 17, 19, 164, 169, 317
Konfliktsituation	28
Konstrukteurin.....	298
Kontrolle, Kaderzeugnisse	316
Kritik	28, 121
Kundenorientierung	331
Kündigung.....	55, 133, 163, 164
Kündigungsgrund ..	52, 132, 163, 242, 257

L

Leadership.....	310
-----------------	-----

Lehabschluss.....	215
Lehrlingszeugnis.....	215
Leistungsaussagen	219, 230, 273
Leistungsbeurteilung..	52, 68, 82, 131, 194
Leistungsbewertung	63
Leistungselemente.....	67
Leistungskriterien	58, 66
Leiter Call Center	330

M

Marketing.....	270
Marketing-Assistent	282
Marketingassistentin	207
Marketingkoordinatorin	284
Marketingleiter	337
Merkblatt, Muster	36
Motivation	310

N

Negativaussagen	61, 63, 105
Negativbewertung	36, 63
Netzwerk-Supporter	294, 305, 306
Nullstellentechnik	126

O

Objektiv	61, 62, 63, 97, 141, 148
Obligationenrecht	105
Office Managerin, Zeugnis.....	225
Onlinemarketing.....	324
Organisationstalent.....	195, 297
Outsourcing	21, 26

P

PE-Bestandesaufnahme	65
Praktikumszeugnis.....	217
Probezeit.....	97, 163
Projektabschluss.....	193

Projektleiter.....	302
Projektmanagement	335
Prozess der Zeugniserstellung	21

Q

Qualifiziertes Zeugnis.....	17, 54
Qualitätssicherung, Leiter	198

R

Rechnungswesen..	219, 235, 245, 260
Recht auf ein Zeugnis	97
Rechtlich	30, 105, 334
Referenzen	29, 148, 187
Reorganisation	192
Restaurantleiterin	262

S

Schadenersatz.....	28
Schlussformel	161, 255, 275
Schlussformulierung	55, 164, 166, 241, 246, 249, 266
Sekretärin	196, 230
Social Media-Verantwortlicher	277
Sozialkompetenz	310, 324, 337
Sozialverhalten....	159, 160, 161, 235, 255
Sprachliche Probleme.....	161
Sprachliche Stilsicherheit.....	240
Stellenbeschreibungen	19, 20
Streitigkeiten	110
Struktur	19, 82, 132, 187
Struktur Arbeitszeugnisses	31

T

Talent, technisches	172
Talent, verkäuferisches	168

Tätigkeitsbeschreibung 54, 82, 92, 95,
208, 232, 235, 241, 262, 266, 276,
277, 279, 280
Teamarbeit..... 310
Teamfähigkeit 252, 253
Teamschwierigkeiten 102
Teamverhalten 52
Telefonistin..... 224
Telefonmarketing..... 273
Temporärarbeit 103
Textbausteine..... 23

U

Umstrukturierung 163, 165
Unterlassungen 27, 121
Unternehmenszusammenschluss.. 192
Unternehmerisches Denken 319
Unterschrift 16, 30, 132

V

Verantwortungsbewusst..... 156, 275
Verantwortungsbewusstsein 155, 264,
290, 301
Verbesserungsvorschläge..... 66, 154,
156, 232, 273, 306
Verhalten 81
Verhaltensbeurteilung .55, 61, 78, 208
Verhandlungsgeschick ..124, 284, 318
Verjährung 30
Verjährungsfrist..... 27
Verkauf 186, 275
Verkaufsaktivitäten 275
Verkaufsanforderungen..... 186
Verkaufsleistungen182, 199, 275
Verkaufsleiterin 279
Verkaufsziele 278
Verschlüsselung..... 125
Verschlüsselungstechniken..... 124

Versetzung 192
Vertriebscontrolling 281
Vorgesetztenwechsel 192

W

Wahrheit36, 37, 60, 97, 98
Wahrheitsgehalt..... 105
Wahrheitsgetreu 27
Webmaster 293
Weglassungen, Bedeutung 127
Weiterbildung52, 82, 93, 131, 155,
159, 173, 293
Weiterbildungsfreude 290
Weiterbildungsinteresse 208
Weiterbildungskurse 246
Weiterbildungsmassnahmen..... 333
Werdegang 54, 131, 132
Widerruf 103
Wohllwollen16, 28, 60, 95, 98, 105,
117, 236, 260
Word-Funktionalitäten..... 24

Z

Zeugnis für Security Officer 269
Zeugnis Online Marketing/SEO 285
Zeugnisänderungen, Merkblatt 114
Zeugnisanspruch 27, 30
Zeugnisaufbau, Musterbeispiel..... 53
Zeugnisbeurteilung 131
Zeugnisklage 99
Zeugnis-Kurzcheck 26, 147
Zeugnisprozesse 111
Zeugnisreklamation 148
Zielorientierung 309
Zusammenarbeit160, 169, 279
Zwischenzeugnis...19, 29, 97, 99, 188

Benützte und weiterführende Literatur

Autor	Titel	Verlag
Manuela Dollinger	Wissen wirksam weitergeben	Orell Füssli
Arnulf Weuster	Arbeitszeugnisse in Textbausteinen	Boorberg
Peter Häusermann	Arbeitszeugnisse - wahr, klar und fair	SPEKTRA
Weuster/Scheer	Arbeitszeugnisse in Textbausteinen	Boorberg
Michale Paschen	Instrumente der Personalentwicklung	BOD GmbH
Peter H.M. Rambach	Praxishandbuch Arbeitszeugnisse	Haufe
Jennifer Herbert	Arbeitszeugnisse für Dummies	Wiley
Robert Müller	Systematische Mitarbeiterbeurteilung	PRAXIUM
Klaus Derksen	Arbeitszeugnisse	Bibliog. Institut
Martin Tschumi	Handbuch Personalmanagement	PRAXIUM
Roland Krismer	Fragen Antworten Personalmanagement	PRAXIUM
Franz Messmer	Zeugniserstellung für Führungskräfte	PRAXIUM
Thomas Richter	Mit wirksamen Zielvereinbarungen...	PRAXIUM
Fredmund Malik	Führen, leisten, leben	Campus
Ebneter	Erfolgreich in der ersten Chefposition	PRAXIUM
Edi Class	Arbeitszeugnis und seine Geheimcodes	SKV
Thorsten Knobbe	Arbeitszeugnisse für Führungskräfte	Haufe
Anne Backer	Arbeitszeugnisse: Entschlüsseln und...	Haufe-Lexware
Claudia Wanzke	Das Arbeitszeugnis: Schreiben, prüfen...	Beck
Baumgartner/Bräunlich	Fair qualifiziert?	Beobachter

Portrait und Leistungen des PRAXIUM-Verlags

PRAXIUM ist ein auf das Human Resource Management und Leadership spezialisierter Fachverlag.

Nicht akademische Theorien und Modelle, sondern praktisch umsetzbare, sofort anzuwendende Fachinformationen für Berufspraktiker stehen im Mittelpunkt.

Aus der Praxis für die Praxis

Der PRAXIUM-Verlag achtet konsequent auf die Umsetzbarkeit, den Praxisbezug und die Verständlichkeit der Fachinformationen seiner Werke. Der moderne Leser will sich heutzutage schnell und bequem informieren: Deshalb nimmt die Relevanz und die Kompaktheit der Informationen einen hohen Stellenwert ein.

Qualität und Aktualität

Von der Sortimentsplanung über die Autorenwahl bis zur Lektorierung fokussieren wir konsequent die Qualität und Verlässlichkeit der Informationen. Auch die Aktualität ist uns wichtig - PRAXIUM-Werke werden daher oft in kleinen Auflagen produziert und je nach Thema im Jahresrhythmus aufgelegt und erweitert.

Immer mit Arbeitshilfen und Vorlagen

Die Palette von Arbeitshilfen und Vorlagen macht einen überdurchschnittlich hohen Anteil der Bücher aus. Es sind dies oft:

- Tabellarische Kurzübersichten
- Fallbeispiele und Entscheidungshilfen
- Bewertungen und Erfolgskontrollen
- Checklisten und Mustertexte
- Formulare und Fallbeispiele
- Analysehilfen und Musterkonzepte
- Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Planungshilfen und Handlungsanleitungen

Download-Service – mit allen Buch-Vorlagen und Analysetools

Bis auf wenige Ausnahmen enthalten alle Werke aus dem PRAXIUM-Verlag Vorlagen in digitaler Form. Diese beinhalten immer alle Vorlagen und Arbeitshilfen aus dem Buch. Diese können dadurch einfach übernommen, verteilt, individuell angepasst oder nach betrieblichen Bedürfnissen erweitert werden. Oft kommen auch Excel-Tools mit Planungs-, Analyse-, Berechnungs- und Administrationshilfen dazu. Dies ist ein hoher Mehr- und Nutzwert der PRAXIUM-Werke.

Ihr Feedback freut uns

Haben wir mit dem vorliegenden Buch eingehalten, was wir hier zusichern? Ihr Feedback, Ihre Kritik, Ihre Meinung und Ihre Anregungen sind uns wichtig. Sie erreichen uns via mail@praxium.ch oder unter **www.praxium.ch**. Hier finden Sie auch stets das aktuelle Verlagsprogramm. Für den Kauf des vorliegenden Buches möchten wir Ihnen bei dieser Gelegenheit bestens danken.

Das PRAXIUM-Verlagsprogramm auf einen Blick

Nachfolgend finden Sie die Titel und Themen aus dem Sortiment des PRAXIUM-Verlages. Mehr Informationen und das jeweils aktuelle Programm mit ausführlichen Inhaltsangaben finden Sie online **auf unserer Verlags-Webseite www.praxium.ch**.

- Erfolgreich in der ersten Cheffosition
- Handbuch Employer Branding
- Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl
- Fachlexikon für das Human Resource Management
- Formulare und Mustervorlagen für die erfolgreiche Personalpraxis
- Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen
- Leitfaden erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen
- Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen
- Mit wirksamen Zielvereinbarungen zu nachhaltigen Erfolgen
- Mitarbeitergespräche erfolgreich, sicher und souverän führen
- Mustergespräche für Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen
- Praxisratgeber zur Personalentwicklung
- Kommunikation zum Human Resource Management
- Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis
- Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen
- Trennungsmanagement - fair, verantwortungsbewusst und konstruktiv
- Handbuch für ein wirksames Gehaltsmanagement
- Praxishandbuch für die Digitalisierung im HR
- Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle
- Praxishandbuch zu Mitarbeiterbefragungen
- Musterkonzepte und Fallbeispiele zum Human Resource Management
- Stellenanzeigen wirksam und erfolgreich formulieren
- Praxis-Know-how für ein erfolgreiches Personalmanagement
- Lern- und Bildungsmethoden in der Personalentwicklung
- Checklisten für die erfolgreiche Personalarbeit
- Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit

Die ideale Ergänzung zum vorliegenden Werk

Zeugniserstellung für Führungskräfte

Dieses spezifisch auf Führungskräfte ausgerichtete Werk enthält vor allem zahlreiche Textbausteine und mehr Musterzeugnisse für Führungskräfte und ist daher eine ideale Ergänzung zum vorliegenden Werk. Besonders interessant sind auch die Kommentare nicht nur zu einzelnen Zeugnissen als Ganzes, sondern zusätzlich vieler Abschnitte bzw. Formulierungen innerhalb der Zeugnisse, was die jeweilige Formulierung bedeutet, wie sie interpretiert werden kann und worauf man bei deren Verwendung achten sollte. Dies ist gerade bei Führungskräfte-Zeugnissen, wenn es beispielsweise um Leistungen, Erfolge und Führungsqualifikationen und -verhalten geht, von grosser Bedeutung.

Das Buch bietet zahlreiche Hintergrundinformationen zu Aufbau, Inhalt und Form von Zeugnissen und eine reichhaltige Sammlung praxisgerechter Musterzeugnisse. Auf Führungsleistungen wird sehr ausführlich eingegangen, und zwar mit Techniken, Formulierungen, Textbausteinen, Kompetenz- und Leistungsarten, Methoden zur Erreichung der Glaubwürdigkeit und Aussagekraft und vieles mehr.

Besonderes Augenmerk richtet der Autor auf moderne, sehr individuelle und aussagekräftige Formulierungen, die sich deutlich von leider oft anzutreffenden stereotypen Standardformulierungen abheben. Beispiele für besondere Erfolge und Leistungen, spezifische Fach- und Sozialkompetenzen und eine breite Palette von Führungsfähigkeiten helfen, individuelle Zeugnisse zu verfassen.

Zahlreiche Kommentare weisen auf die Bedeutung der Aussagen hin und geben vertiefende Informationen, wie verschiedene Leistungsstufen ausgedrückt werden können und welchen Gesamteindruck ein Zeugnis als Ganzes hinterlässt. Einige wenige Negativbeispiele veranschaulichen, wo Gefahren von Fehlinterpretationen lauern und was rechtlich unsicher und heikel ist.

Viele Übersichtstabellen und Checklisten ermöglichen effiziente und schnelle Kontrollen oder fassen Wichtiges auf einen Blick zusammen. Alle Musterzeugnisse und Textbausteine sind für die effiziente Zeugniserstellung und individuelle Anpassung auch auf einer CD-ROM inklusive Arbeitshilfen enthalten. So können Musterzeugnisse und Textbausteine komfortabler und schneller erstellt werden.

Messmer, Franz

Zeugniserstellung für Führungskräfte

CHF 59.00 - €: 38,00

1. Auflage 2012 - Umfang 256 Seiten

Inkl. Download-Service mit Musterzeugnissen, Textbausteinen und Arbeitshilfen

ISBN: 978-3-9523894-5-4

Bezugsquelle: www.hrmbooks.ch und im Buchhandel

Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis

Musterstellenbeschreibungen in unterschiedlichen Detaillierungsgraden und Darstellungen mit wichtigen Grundlageninformationen und Formulierungshilfen für den korrekten und professionellen Einsatz in der Betriebspraxis.

Der Hauptnutzen dieses Buches besteht in der grossen Auswahl von sofort übernehmbaren Stellenbeschreibungsmustervorlagen. Berücksichtigt werden unterschiedliche Darstellungen und Aufbereitungsarten sowie verschiedene Berufe, Branchen, Funktionen und Betriebsgrössen. Hinzu kommt eine grosse Auswahl an Detaillierungsgraden und Strukturierungsmöglichkeiten.

Zahlreiche Hintergrundinformationen

Über die Stellenbeschreibungen hinaus erhält der Leser auch Unterstützung in Fragen der Organisation und Koordination, der Verwendungszwecke, effizienter Abläufe, Hilfestellung für das Verfassen, die Administration und viele Aufgaben mehr. Dies mit dem Ziel, das Erstellen, die Aktualität, die Akzeptanz und den Nutzwert von Stellenbeschreibungen sicherzustellen und im Unternehmen als Führungsinstrument zu integrieren. Sämtliche Musterstellenbeschreibungen, Vorlagen und Arbeitshilfen auf CD-ROM vereinfachen den Einsatz.

PRAXIUM-Verlag. Autor: Sandra Hofstetter, ISBN: 978-3-9523246-6-0, Umfang: 200 Seiten, gebunden, Preis: CHF 48.- / € 39.-. Inklusive Download-Service. Zu beziehen bei Ihrem Buchhändler oder über www.hrmbooks.ch

Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen

Ein Kompass für professionelle Interviews und sicherere Einstellungsentscheidungen – inkl. CD-ROM mit allen Interviewfragen zur individuellen Selektion, und zum Einsatz in Ihren Interviews und mit allen Formularen.

Zahlreiche Themenfelder

Alle Fragen werden kommentiert und bieten konkrete Interpretationshilfen. Beispiele der Themen: Verhältnis zum vorherigen Arbeitgeber, Lohnerwartungen, Motivation, Selbstbewusstsein, Belastbarkeit, Leistungsvermögen und mehr.

Beispiele der Formulare und Arbeitsblätter: Dossier-Beurteilung als Interview-Grundlage, Beurteilungsformular zu Persönlichkeitsfaktoren, Grobvergleich von Kandidaten, Muster zur Begründung einer Einstellungsentscheidung, Formular zur systematischen Auswertung eines Vorstellungsgesprächs und mehr.

Autor: Arthur Schneider, ISBN: 978-3-9522712-7-8, 210 Seiten, gebunden, Preis CHF 59.- / € 39.- Zu beziehen bei Ihrem Buchhändler oder online bei www.hrmbooks.ch

hrmbooks.ch

Die Online-Fachbuchhandlung für das Human Resource Management

hrmbooks.ch ist eine Fachbuchhandlung nur für das Personalmanagement und die Mitarbeiterführung, die unser gesamtes Sortiment führt. Aber auch viele andere namhafte Verlage sind mit interessanten Fachinformationen vertreten.

Hier finden Sie redaktionell geprüfte HR-Bücher und Digital-Tools zum Personalmanagement von der Personalentwicklung über die Mitarbeiterbeurteilung und das Arbeitsrecht bis zum Recruiting. Gemeinsam ist allen Werken die Praxisnähe zum schweizerischen Personalwesen und die Aktualität und Kompaktheit der Personalmanagement-Informationen. Der Hauptfokus liegt auf der Umsetzbarkeit, Praxisrelevanz und dem Nutzen für Ihren Erfolg in Ihrer HR-Praxis. Die Vorzüge:

- Bücher und Fachinformationen mit ausgewiesener HR-Expertenkompetenz
- Man achtet besonders auf Praxisbezug und Schweiz-Eignung
- grosses Augenmerk wird auch auf die Aktualität gelegt
- Recherchen und die Auswahl werden von einer Personalfachfrau vorgenommen
- Nebst vielen anderen Serviceleistungen auch ein 10-Tage-Ansichtsrecht

Ein besonderer Service ist, wenn es einmal besonders eilt, die Express-Zustellung von Vorab-PDFs von Büchern aus dem PRAXIUM Verlag.

Digitale Tools und Publikationen

Unter anderen Fachinformationen sind auch die digitalen Publikationen aus dem PRAXIUM Verlag interessant:

MS Office-Tools für das HR

Auf MS Office basierende Tools und Vorlagen zu diversen HR-Themen.

Musterkonzepte zum HR

Musterkonzepte-Reihe zu interessanten Themen wie Digitalisierung, Recruiting, Arbeitszeitmodelle, Employer Branding und Performance Management.

HR-Excel-Mustervorlagen und Tools

De Excel-Tools sind attraktiv gestaltet und veranschaulichen Informationen, Analysen, Berechnungen, Kosten und mehr auch mit Grafiken visuell.

E-Toolboxes

HR-Informationen und Tools in diversen Medienformaten wie Fachartikel, Word-Arbeitshilfen, MS Office-Tools und top-recherchierte Websites.

Mehr auf www.hrmbooks.ch

Aber auch die stationären, vor allem grösseren Buchhandlungen, führen Werke des PRAXIUM Verlags und beraten Sie auch gerne. hrmbooks.ch führt das gesamte nachfolgende PRAXIUM Verlagsprogramm.