

Gabriela Baumgartner
Irmtraud Bräunlich Keller

Fair qualifiziert?

Mitarbeitergespräche, Arbeitszeugnisse, Referenzen

Ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis

Beobachter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1. Einleitung	13
Beurteilen und beurteilt werden	14
Was bietet dieses Buch?	15
Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit?	16
Der Mensch hinter dem Zeugnis	17
2. Personal beurteilen: Mitarbeitergespräche	21
Regelmässiger Austausch mit den Angestellten	22
Das Mitarbeitergespräch als (verpasste) Chance	22
Wertschätzung ist wichtiger als Lohn	25
So führen Vorgesetzte motivierende Mitarbeitergespräche	26
Das Mitarbeitergespräch ist keine Überraschungsparty	28
Arbeitnehmer: gut vorbereitet ins Qualigespräch	29
Es geht um Ihre Standortbestimmung	29
Recht auf ein Mitarbeitergespräch?	31
Nicht einverstanden mit der Quali – was tun?	31
Rund um den Datenschutz	33
Verschiedene Gesprächsformen und was sie bringen	34
Mitarbeiterbeurteilung mit standardisierter Leistungsbewertung	34
Das offene Feedbackgespräch	35
Beurteilung durch Zielvereinbarung	36
Das Probezeitgespräch	45
Das Kritikgespräch	49
Gespräche rund um die Kündigung	52
Trennungsprozesse fair gestalten	52
Vorgesetzte: So läuft das Kündigungsgespräch richtig	53
Gekündigt werden: Tipps für Angestellte	55
Austrittsgespräch: für beide Seiten interessant	56

3. Das Arbeitszeugnis: rechtliche Grundlagen 59

Leistungsausweis für die Zukunft	60
Bloss eine Arbeitsbestätigung?	61

Das Schlusszeugnis, ein Vollzeugnis	62
So muss das Zeugnis aussehen	62
Das muss im Zeugnis stehen	64
Wahrheit versus Wohlwollen: Grundsätze der Zeugniserstellung	65
Verbotene Geheimcodes	67

Das Zwischenzeugnis	68
Wichtig: der Wunsch nach weiterer Zusammenarbeit	69
Das Zwischenzeugnis ist verbindlich	69

Spezialfall Lehrzeugnis	70
Das gehört ins Lehrzeugnis	70

4. Zeugnisse verstehen 73

Floskeln, Geheimcodes, versteckte Botschaften	74
Weder klar noch zulässig	75

Wie Personalfachleute ein Arbeitszeugnis lesen	77
Auf diese Punkte kommt es an	77

Worauf Angestellte beim Zeugnis achten sollten	78
Warnsignale	78
Wenn Sie nicht zufrieden sind	79

Probleme mit Standardzeugnissen	81
Nichtssagend und auswechselbar	83

5. Zeugnisbeispiele aus der Praxis 87

Zeugnisberatung im Beobachter-Beratungszentrum	88
Die häufigsten Zeugnissünden	88
Codiert oder uncodiert?	91

Zeugnisse auf dem Prüfstand	91
Zwischenzeugnis eines Postangestellten	9 2
Zwischenzeugnis einer Oberstufenlehrerin	9 3
Schlusszeugnis nach abgebrochener Lehre als Hauswirtschafterin	9 5
Zwischenzeugnis für einen Teamleiter Spitex	9 6
Schlusszeugnis für eine Controllerin	9 9
Schlusszeugnis für einen Systemtechniker, entlassen aus wirtschaftlichen Gründen	101
Zwischenzeugnis für einen Aussendienstmitarbeiter	103
Zwischenzeugnis für eine Produktmanagerin	104
Zwischenzeugnis für einen Ausbilder Berufsschüler	10 6
Zwischenzeugnis für einen Lokführer	108-
Schlusszeugnis für einen Tramführer	110

6. Streit ums Arbeitszeugnis 113

Probleme wenn möglich gütlich lösen	114
Wenn das Zeugnis nicht kommt	114
Nicht einverstanden mit dem Zeugnis	116
Wenn es gütlich nicht geht – der Rechtsweg	117
Erst die Schlichtungsbehörde, dann das Gericht	118
Was kostet der Prozess?	119
Wann lohnt sich ein Zeugnisprozess?	119
Zeugnisprozesse vermeiden – Tipps für Führungskräfte	121
Häufige Fragen rund um Zeugnisse	12 2
Das Arbeitszeugnis in der Gerichtspraxis	126
Urteile zur Pflicht, ein Zeugnis zu erstellen	12 6
Urteile zu Arbeitsbestätigung, Vollzeugnis, Zwischenzeugnis	12 8
Urteile zur Beschreibung des Aufgabenbereichs	130
Urteile zur Datierung nach fristloser Entlassung	13 2
Urteile zu Zeugnissen nach Straftat des Arbeitnehmers	133
Urteile zur Bewertung von Leistung und Verhalten	13 5
Urteile zu Austrittsgrund und Dankesworten	13 8

7. Arbeitszeugnisse verfassen 143

In sieben Schritten zum perfekten Zeugnis 144

1. Allgemeine Angaben 144
2. Beschreibung des Aufgabenbereichs 14 5
3. Besondere Eigenschaften und Tätigkeiten 14 6
4. Beurteilung von Leistung und Verhalten 147
5. Der Austritts- oder Ausstellungsgrund 15 0
6. Schlussformulierung 150
7. Datum und Unterschriften 151

Die Arbeit nach dem Schreiben 152

- Feedback des Mitarbeiters einholen 152
- Tipps und Formulierungshilfen 153
- Späte Korrekturwünsche und Zeugnisduplikat 156

8. Schwierige Situationen im Zeugnis darstellen 159

Wie viel Klartext gehört ins Zeugnis? 160

- Individuelle Texte sind gefragt 160

Zeugnis nach fristloser Kündigung 161

- Auflösung des Lehrvertrags nach einer Straftat 161
- Fristlose Kündigung nach Verkehrsdelikt 163
- Verdacht auf eine strafbare Flandlung 164
- Wenn ein Arbeitnehmer davonläuft 16 5

Zeugnis nach Krankheiten 16 6

- Burn-out 16 7
- Berufschaffeur mit verminderter Sehkraft 16 8
- Häufige krankheitsbedingte Absenzen 169
- Schwächere Leistung wegen Krankheiten und Suchtproblemen 169

Zeugnis bei mangelhaften Leistungen 170

- Überforderte Mitarbeiterin 171
- Kleiner Mangel bei sonst guten Leistungen 173
- Langjährige Mitarbeiterin mit nachlassender Leistung 174

Inakzeptables Verhalten im Zeugnis festhalten	175
Auseinandersetzungen mit Kollegen	17 5
Kündigung wegen unentschuldigter Absenzen	17 6
Kündigung nach sexueller Belästigung oder Mobbing	17 7

Austrittszeugnis nach der Pensionierung	179
--	------------

9. Referenzauskünfte 181

Wer darf Auskunft erteilen?	18 2
Muss man Auskunft geben?	18 2

Die Anforderungen an eine Referenzauskunft	183
Welche Fragen sind zulässig?	18 5
Unzulässige Fragen – und Vorschläge für Antworten	18 8
Referenzen einholen: das Gespräch vorbereiten	190

Arbeitnehmer: So kommen Sie zu fairen Referenzen	192
Referenzpersonen sorgfältig auswählen	19 2
Schlechte Referenzen – so wehren Sie sich	19 3

10. Blick über die Grenze 197

Zeugnisse aus Deutschland	198
Ähnliche Rechtslage wie in der Schweiz	19 8
Floskeln in deutschen Zeugnissen und ihre Bedeutung	199

Zeugnisse aus weiteren europäischen Ländern	202
Aus Nachbarländern der Schweiz	203
Aus dem angelsächsischen Raum	203

Anhang 207

Formulierungen aus Standardzeugnissen	208
Nützliche Adressen	216
Literatur	219
Stichwortverzeichnis	2 20