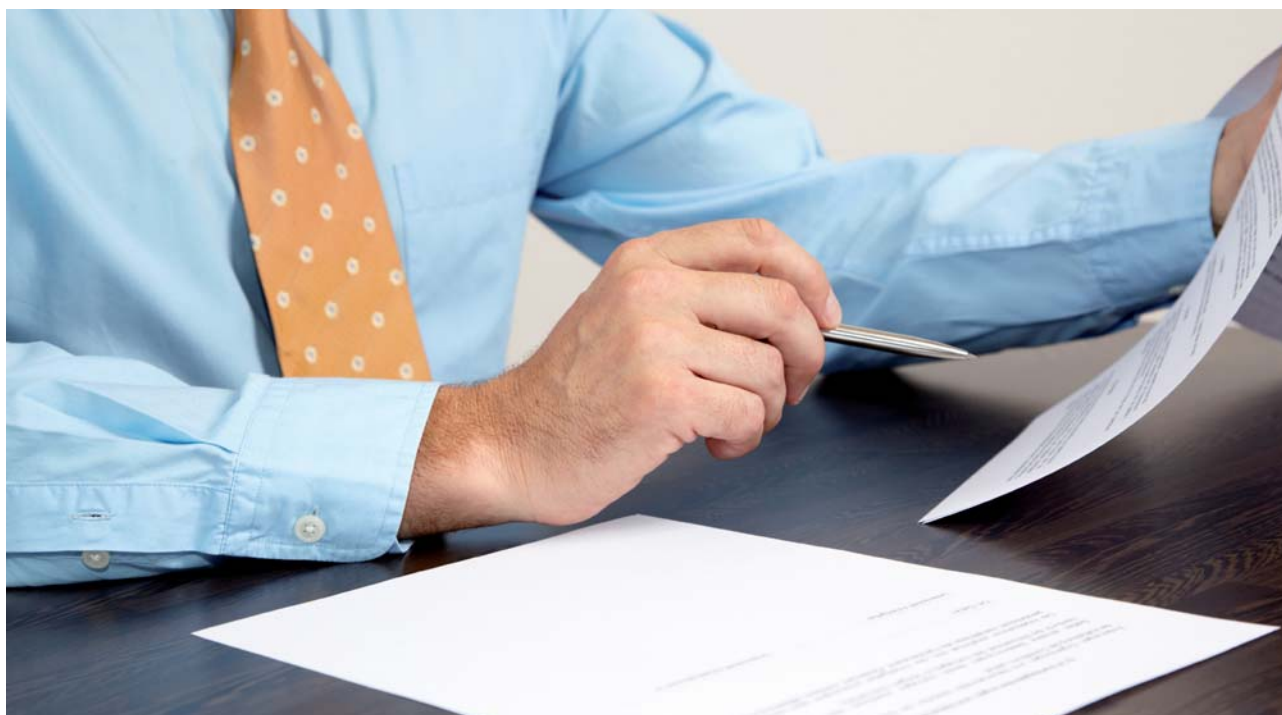


Das Arbeitszeugnis

unter Berücksichtigung der Referenzauskunft



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- welche formalen und inhaltlichen Anforderungen an ein Arbeitszeugnis bestehen.
- welche Formulierungen zu vermeiden sind.
- welche Formulierungen in Spezialfällen möglich sind.
- wie die Koordination mit der Referenzauskunft und gegenüber der Arbeitslosenkasse erfolgt.

Sie können:

- ein angemessenes Arbeitszeugnis selber formulieren.
- in schwierigen Fällen mögliche Formulierungen vorschlagen.
- auf Muster zurückgreifen.
- sich bei Referenzauskünften korrekt verhalten und sicher auftreten.
- das Risiko von Zeugnisklagen vermeiden.

Autoren

Rechtsanwältin Dr. Nicole Vögeli Galli, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht

Nach mehrjähriger Tätigkeit am Arbeitsgericht Zürich und im Rechtsdienst einer Grossbank ist die Autorin seit 2000 als Rechtsanwältin tätig. 2002 erfolgte der Eintritt als Partnerin bei Engel & Küng Rechtsanwälte. 2007 hat sie die Ausbildung zur Fachanwältin SAV Arbeitsrecht erfolgreich abgeschlossen. WEKA Business Media engagiert sie seit 2007 als Referentin für arbeitsrechtliche Themenbereiche.



Rechtsanwalt Rolf Müller, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Als juristischer Sekretär beim Personalamt des Kantons Zürich (1995–2000) und danach als Leiter Rechtsdienst des Schweizerischen Baumeisterverbandes (2000–2003) beschäftigte sich der Autor schweremässig mit dem Arbeitsrecht (öffentliches Personalrecht, Gesamtarbeitsvertragsrecht). Im Jahre 2003 trat Rolf Müller als Partner bei Engel & Küng Rechtsanwälte ein. Seit dem Jahr 2000 ist er ständiger Referent am CAMPUS SURSEE Bildungszentrum Bau. 2009 hat er erfolgreich die Ausbildung zum Fachanwalt SAV Arbeitsrecht abgeschlossen.



Engel & Küng Rechtsanwälte

Schaffhauserstrasse 135
8302 Kloten
www.engelkueng.ch

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden nur die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Personen gelten immer als miterfasst.

Impressum

WEKA Business Dossier

Das Arbeitszeugnis – unter Berücksichtigung der Referenzauskunft

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

7. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00517-0

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Das Arbeitszeugnis – unter Berücksichtigung der Referenzauskunft

1. Bedeutung der Arbeitszeugnisse im Arbeitsmarkt	5
2. Grundlagen der Arbeitszeugnisausstellung	6
Anspruch des Arbeitnehmers	6
Arbeitszeugnis ist eine Urkunde.....	6
Der Zeugnispflichtige.....	6
Der Zeugnismberechtigte.....	7
Gestaltung und Sprache	7
3. Grundsätze der Arbeitszeugnisformulierung	8
Grundsatz der Wahrheit	8
Grundsatz des Wohlwollens	8
Grundsatz der Vollständigkeit	8
Grundsatz der Einheitlichkeit	9
Grundsatz der Klarheit.....	9
4. Bestandteile des Arbeitszeugnisses	10
Bezeichnung des Arbeitgebers.....	10
Überschrift.....	10
Bezeichnung des Arbeitnehmers.....	10
Art des Arbeitsverhältnisses	10
Dauer des Arbeitsverhältnisses.....	10
Beurteilung der Leistung.....	11
Beurteilung des Verhaltens	12
Schlussformulierungen.....	12
5. Unzulässiger Inhalt	14
Unzulässige Angaben	14
Unzulässige Formulierungen und Codierungen.....	16
6. Unterlagen für die Zeugnisformulierung	17
7. Empfohlene Vorgehensweise	18
8. Spezielle Formen	19
Zwischenzeugnis.....	19
Lehrzeugnis	19
Praktikumszeugnis	20
Arbeitsbestätigung	20

9. Koordination mit anderen Auskünften über das Arbeitsverhältnis	21
Referenzauskünfte	21
Begründung der Kündigung durch den Arbeitgeber	23
Angaben gegenüber der Arbeitslosenkasse.....	23
10. Streitigkeiten	24
Ausstellung eines Arbeitszeugnisses.....	24
Abänderung eines Arbeitszeugnisses	24
Schadenersatz	25
Genugtuung.....	26
Arbeitgeber als Kläger?	26
Arbeitgeber gegen Arbeitgeber?	26
11. Wichtigste Punkte	27
Für die Zeugnisformulierung	27
Für Referenzauskünfte	27
Bei Streitigkeiten.....	28
12. Formulierungshilfen	29
Unproblematisches Arbeitsverhältnis.....	29
Textbausteine für «pathologische» Fälle.....	31
13. Weiterführende Literatur und Gerichtsurteile	34

1. Bedeutung der Arbeitszeugnisse im Arbeitsmarkt

Aussagekräftige und korrekte Arbeitszeugnisse sind auf dem Stellenmarkt sowohl für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer nach wie vor unerlässlich. Ergänzend zum Arbeitszeugnis werden potenzielle Arbeitgeber zusätzlich mündliche Referenzen einholen, welche zusammen mit dem Arbeitszeugnis über den Erfolg einer Bewerbung mindestens mitentscheidend, wenn nicht gar ausschlaggebend sind.

Sowohl das Arbeitszeugnis wie auch die Referenzauskunft sollten – ähnlich wie Schulzeugnisse – Auskunft über die Qualifikation des Arbeitnehmers für bestimmte Tätigkeiten geben.

Für die Parteien des Arbeitsvertrages sind mithin nur diejenigen Arbeitszeugnisse und Referenzauskünfte letztlich verwendbar, welche korrekt abgefasst sind.

Das Arbeitszeugnis wie auch die Referenzauskunft haben immer über die konkrete Anstellung Auskunft zu geben.

Die nachfolgende Zusammenfassung bietet einen Überblick über den minimalen Inhalt eines Arbeitszeugnisses:

Zusammenfassung



Welche Art des Arbeitszeugnisses ist auszustellen?

Zwischenzeugnis, Schlusszeugnis, Lehrzeugnis, Arbeitsbestätigung

Liegen die korrekten Personalien vor?

Name, Geburtsdatum, Heimatort/Heimatstaat

Welche rechtliche Dauer umfasst die Anstellung?

Beginn, Ende, Berücksichtigung von Verlängerungen

Welche Tätigkeit und Funktion hatte der Arbeitnehmer inne?

Beförderungen, Wechsel

Welche Aufgaben hat der Arbeitnehmer erledigt?

Hauptaufgaben, zu erwähnende Sonderaufgaben

Wie hat der Arbeitnehmer die Aufgaben erfüllt?

Leistungsqualifikation, Hervorhebung von speziellen Kenntnissen oder Fähigkeiten

Wie hat sich der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz verhalten?

Verhaltensqualifikation, Führungsverhalten

Wie wurde das Arbeitsverhältnis beendet?

Ablauf aufgrund Befristung, Kündigung, Aufhebung im gegenseitigen Einverständnis

2. Grundlagen der Arbeitszeugnisausstellung

Anspruch des Arbeitnehmers

Gestützt auf Art. 330a OR ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmer auf dessen Verlangen jederzeit ein Arbeitszeugnis auszustellen. Mithin muss der Arbeitgeber also nicht von sich aus dem Arbeitnehmer ein Arbeitszeugnis ausstellen. Bei Austritt, Betriebsübernahmen, internen Wechseln oder Ähnlichem ist dies dennoch zu empfehlen. Vielfach ist der Arbeitnehmer vermeintlich der Annahme, dass er das Arbeitszeugnis gar nicht brauche, da er ja bereits eine neue Stelle habe. Verliert er die neue Stelle oder verlässt er diese – was heute früher oder später der Fall ist –, wird er bei der Stellensuche auch auf frühere Arbeitszeugnisse angewiesen sein. Für den Arbeitgeber ist es schwierig und mit erheblichem Mehraufwand verbunden, wenn er nach Jahren doch noch ein Arbeitszeugnis ausstellen muss. Denn der Arbeitnehmer kann bis zehn Jahre nach Ende des Arbeitsverhältnisses ein Arbeitszeugnis verlangen (teilweise wird die Meinung vertreten, die Frist betrage lediglich fünf Jahre; das Bundesgericht hat zu dieser Frage allerdings bis heute noch nie Stellung nehmen müssen).

Stellt der Arbeitgeber von sich aus ein Zeugnis aus, wird er in der Regel ein **qualifiziertes Zeugnis (Vollzeugnis)** ausstellen, welches sich über die Leistung und das Verhalten ausspricht. Die nachstehenden Ausführungen widmen sich entsprechend dem Vollzeugnis, welche indes grundsätzlich für alle Formen gelten. Abweichungen und Besonderheiten der anderen Arten, wie Arbeitsbestätigung (einfaches Zeugnis), Lehrzeugnis und Zwischenzeugnis, werden unter dem Titel «Spezielle Formen» separat besprochen.

Arbeitszeugnis ist eine Urkunde

Jedes Arbeitszeugnis stellt eine **Urkunde** dar, die das Wissen des Arbeitgebers in Bezug auf Leistungen und Verhalten eines bestimmten Arbeitnehmers festhält. Das unkorrekte Erstellen von Arbeitszeugnissen kann deshalb strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Zudem können sich zivilrechtliche Konsequenzen (Missbräuchlichkeit der Kündigung, Persönlichkeitsverletzung etc.) ergeben, wenn der Inhalt des Zeugnisses nicht mit anderen Auskünften über das Arbeitsverhältnis koordiniert wird. Davon und insbesondere über Referenzauskünfte erfahren Sie mehr unter dem Titel «Koordination mit anderen Auskünften über das Arbeitsverhältnis» (S. 21 ff.).

Der Zeugnispflichtige

Zeugnispflichtig ist der Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer hat **keinen Anspruch auf Ausstellung durch eine bestimmte, für den Arbeitgeber tätige Person**. Der Arbeitnehmer kann sich aber gegen die Ausstellung durch eine Person wehren, die ihn gar nicht beurteilen kann. Dies rechtfertigt sich insofern, als neue potenzielle Arbeitgeber Referenzauskünfte primär bei den Unterzeichnenden des Arbeitszeugnisses einholen. Kennen diese den Arbeitnehmer nicht, können sie auch keine Referenzauskunft erteilen.

Das Arbeitszeugnis muss rechtsgültig unterzeichnet sein. Die Unterschrift eines **nicht zeichnungs-berechtigten Arbeitnehmers** genügt nur, wenn er intern für die Zeugnisausstellung bevollmächtigt wurde.

Beim **Personalverleih** ist der Verleiher Arbeitgeber. Er kennt zwar die Leistungen und das Verhalten des Arbeitnehmers nicht, doch hat ihm der Einsatzbetrieb die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Hier geht die rechtliche Arbeitgeberstellung vor. Damit die Divergenz – zwischen Arbeitgeberstellung und tatsächlichen Kenntnissen über den Arbeitnehmer – dem Arbeitnehmer nicht zum Nachteil gereicht, ist auf das Verleihverhältnis hinzuweisen.

Bei **Betriebsübernahmen** ist entscheidend, ob der Arbeitnehmer den Übergang des Arbeitsverhältnisses abgelehnt hat oder nicht. Wenn ja, bleibt das Arbeitsverhältnis zum alten Inhaber bestehen und er kann nur von diesem ein Arbeitszeugnis einfordern. Geht hingegen das Arbeitsverhältnis über, kann der Arbeitnehmer für die Zeit bis zur Betriebsübernahme von beiden ein Arbeitszeugnis verlangen, für die Zeit danach indes nur noch vom neuen Inhaber.

Der Zeugnisberechtigte

Sämtliche Arbeitnehmer haben Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Dies gilt unabhängig von der Dauer oder des Umfangs (Teilzeit, Aushilfen etc.) des Arbeitsverhältnisses. Allerdings wird ein Arbeitszeugnis bei sehr kurzer Anstellungsdauer eher knapp ausfallen. Ausnahmsweise ist kein Vollzeugnis geschuldet, wenn gar keine Beurteilung vorgenommen werden kann (Beispiel: Kündigung während der Probezeit aus betrieblichen Gründen).

Gestaltung und Sprache

Das Arbeitszeugnis ist

- schriftlich,
- auf dem Briefpapier des Arbeitgebers,
- grammatikalisch korrekt und
- optisch ansprechend

auszustellen.

Dies bedeutet: keine Tippfehler, einheitliche Schreibweise der Daten (Beispiel: Monat immer ausgeschrieben = 1. Januar 2008) und des Namens des Arbeitnehmers (Beispiel: nach der Einleitung immer Herr Muster), Verwendung eines A4-Papiers von guter Qualität, maschinengeschriebener Text, übersichtliche Darstellung sowie ungefaltete Zustellung.

Die **Sprache** des Arbeitszeugnisses hängt davon ab, in welchen Landesteilen beziehungsweise Staaten der Arbeitnehmer tätig war und wo das Zeugnis verwendet wird. Ist beispielsweise für einen Verkaufsmitarbeiter, welcher sowohl in der deutschsprachigen wie auch in der französischsprachigen Schweiz tätig war, das Arbeitszeugnis auszustellen, hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Ausstellung in deutscher wie auch in französischer Sprache. Dasselbe gilt bei Arbeitnehmern, die international tätig waren. Hier hat der Arbeitgeber in der Regel das Arbeitszeugnis auf Deutsch und Englisch zu verfassen. Entscheidend wird sein, in welcher Sprachregion oder auf welche Stelle sich

der Arbeitnehmer bewerben wird. Die Übersetzungskosten gehen dabei zulasten des Arbeitgebers. Ausgenommen davon sind Fälle, in welchen nicht zu erwarten ist, dass ein Arbeitnehmer das Arbeitszeugnis in einer Fremdsprache benötigt (Beispiel: ein Schreiner möchte auswandern).

Der **Umfang** hängt von dem zu beurteilenden Arbeitsverhältnis ab (Dauer, Aufgaben, interne Wechsel etc.); er sollte sich in aller Regel zwischen 0,75 bis 2 Seiten bewegen.

3. Grundsätze der Arbeitszeugnisformulierung

Das Gesetz äussert sich zur Arbeitszeugnisformulierung nicht. Die nachfolgend dargestellten Grundsätze sind weitgehend durch die Rechtsprechung, anhand von konkreten Streitfällen, entwickelt worden. Aus diesen (abstrakten) Grundsätzen kann **kein Anspruch auf eine bestimmte Formulierung** abgeleitet werden. Indes muss das Arbeitszeugnis auf die persönliche berufliche Entwicklung eingehen, die berufsspezifischen, arbeitsplatzbedingten und persönlichen Besonderheiten berücksichtigen und eine individuelle Formulierung der Beurteilung der Leistung und des Verhaltens enthalten (**Grundsatz der Individualität**).

Grundsatz der Wahrheit

Der Inhalt des Arbeitszeugnisses muss der Wahrheit entsprechen. Es dürfen weder Annahmen getroffen noch Verdachtsmomente geäussert werden.

Grundsatz des Wohlwollens

Ziel des Arbeitszeugnisses ist es, dem Arbeitnehmer das **wirtschaftliche Fortkommen** zu erleichtern. Die Grenze ist jedoch die Wahrheitspflicht. Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf ein wahres, indes nicht auf ein gutes Arbeitszeugnis. Es darf somit auch Negatives aufgenommen werden, sofern dies den Tatsachen entspricht. Zur Anwendung gelangt der Grundsatz des Wohlwollens mithin vor allem bei Zweifelsfällen. Im Zweifel ist die für den Arbeitnehmer günstigere Formulierung zu wählen bzw. wie in der Schule die Beurteilung tendenziell aufzurunden oder bei objektiv schlechter Leistung im Gegenzug etwas hervorzuheben, was gut war (Beispiel: sehr loyal oder gute Englischkenntnisse).

Grundsatz der Vollständigkeit

Es sind alle notwendigen Angaben zur Person des Arbeitgebers und Arbeitnehmers aufzunehmen. Es ist immer die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses beziehungsweise die Dauer bis zur Ausstellung zu qualifizieren.

Aufzunehmen ist aber trotzdem nur, was für die Bewertung des Arbeitnehmers und für potenzielle Arbeitgeber notwendig ist.

Grundsatz der Einheitlichkeit

Im Schlusszeugnis **darf nicht auf Zwischenzeugnisse verwiesen werden**, da das Arbeitszeugnis die gesamte Dauer der Anstellung zu umfassen hat. Hat der Arbeitnehmer verschiedene Positionen innegehabt, sind diese chronologisch aufzulisten.

War der Arbeitnehmer für formell verschiedene Arbeitgeber tätig, sind für jedes Arbeitsverhältnis einzelne Arbeitszeugnisse auszustellen. Dies gilt allerdings nicht in einer Konzernstruktur, wenn diese einer einheitlichen Gruppe entspricht. Derartige Konstellationen sind indes im Einzelfall zu prüfen; insbesondere wenn der Arbeitnehmer im Ausland tätig war. Gehört ein Auslandeinsatz jedoch zur Karriere, ist dieser im Arbeitszeugnis zu erwähnen.

Grundsatz der Klarheit

Das Zeugnis muss für alle Leser verständlich abgefasst sein. Es darf weder durch die Wortwahl noch durch Auslassungen versteckte Inhalte aufweisen.

Indes ist bei der Zeugnisauslegung immer zu beachten, dass jeder Aussteller und jeder Leser Formulierungen anders interpretiert. Gut gemeinte Redewendungen werden als schlechte Qualifikation verstanden. Insbesondere in Betrieben ohne ausgebildeten Personaldienst sind sich die Aussteller der Tragweite der Zeugnisausstellung oftmals gar nicht bewusst. Insofern ist immer zu empfehlen, objektive und klare Formulierungen zu verwenden: Statt «Sie erfüllte ihre Aufgaben stets» ergeben sich mit «Sie zeigte immer gute Leistungen» keine Zweifel an der Aussage. Mithin wird empfohlen, objektive Wertungen (schlecht, ungenügend, genügend, gut, sehr gut, ausgezeichnet bzw. freundlich, korrekt, höflich, zuvorkommend etc.) zu verwenden. Zudem sind auch nur objektive Wertungen gerichtlich überprüfbar und durchsetzbar.

4. Bestandteile des Arbeitszeugnisses

Bezeichnung des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber ist mit dem rechtlichen Namen bzw. der rechtlichen Firma und vollständiger Anschrift aufzuführen. Vielfach wird dies durch den Briefkopf erfüllt. Zudem sind – am Schluss bei den Unterschriften – die für den Arbeitgeber zeichnenden Personen mit Vornamen, Namen und Funktion zu erwähnen.

Überschrift

Das Dokument ist mit «Arbeitszeugnis», «Zeugnis», «Zwischenzeugnis» oder «Schlusszeugnis» zu betiteln.

Bezeichnung des Arbeitnehmers

Im ersten Textteil ist der Arbeitnehmer zur klaren Identifikation mit ausgeschriebenem Vornamen, Namen, Titel (nur bei Branchenüblichkeit), Geburtsdatum, Heimat- oder Bürgerort (bei ausländischen Arbeitnehmern Herkunftsland) aufzuführen. Im Text selbst hat eine Anrede mit Frau oder Herr zu erfolgen (Beispiel: Frau Muster).

Art des Arbeitsverhältnisses

Neben der Berufs- und Funktionsbezeichnung sind die ausgeführten Tätigkeiten aufzulisten. Es sind die Hauptaufgaben zu erwähnen. Sonderaufgaben (z.B. Projekte) oder Spezialkenntnisse sind zu nennen, wenn diese für das Gesamtbild notwendig sind. Weiter ist zu vermerken, ob selbständig oder unter Anleitung gearbeitet wurde. Unter Umständen rechtfertigt es sich auch, einen Hinweis auf die hauptsächlichen Tätigkeiten des Arbeitgebers aufzunehmen.

Gesamthaft hat sich aus den Darlegungen ein aussagekräftiges Bild zu ergeben. Dazu gehört auch die Angabe, ob Teilzeit und in welchem Umfang gearbeitet wurde. Ebenfalls können Ausbildungen dazugehören.

Als Faustregel gilt: **Je höher und qualifizierter die Stellung des Arbeitnehmers, desto präziser muss die Darstellung ausfallen.**

Dauer des Arbeitsverhältnisses

Massgebend ist die **rechtliche Dauer** und nicht der Zeitrahmen, während dem der Arbeitnehmer effektiv seine Arbeitsleistung erbracht hat. Daher ist nicht zu erwähnen, ob der Arbeitnehmer am ersten Tag krank war oder am Schluss eine Freistellung erfolgt ist oder Ferien bezogen wurden. Erfolgt mithin z.B. wegen Krankheit eine Verlängerung der Kündigungsfrist, ist weder die Krankheit noch die Verlängerung zu erwähnen, sondern schlicht das rechtliche Enddatum.

Besondere Probleme bereitet diesbezüglich die **fristlose Entlassung**. Mit der fristlosen Entlassung endet das Arbeitsverhältnis rechtlich und faktisch, unabhängig davon, ob diese gerechtfertigt war. Da die fristlose Entlassung in der Regel nicht auf das Monatsende fällt, an welchem normalerweise die Arbeitsverhältnisse enden, wird selbst bei späterer (gerichtlicher) Feststellung, dass die fristlose Entlassung ungerechtfertigt war, diese im Zeugnis ersichtlich bleiben. Insofern würde das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers klar und zu Unrecht erschwert. Zudem hat er bezüglich der finanziellen Ansprüche das Recht, so gestellt zu werden, wie wenn ordentlich gekündigt worden wäre (Art. 337c Abs. 1 OR). Daher ist in diesen Fällen die Dauer auf den theoretischen Endtermin bei ordentlicher Kündigung festzusetzen. Hat der Arbeitnehmer aber bereits vorher eine neue Stelle gefunden, ist das letzte Monatsende vor diesem Stellenantritt zu wählen, da ansonsten ein Widerspruch entsteht. Wird also am 14. Juli ein Arbeitnehmer mit einer ordentlichen Kündigungsfrist von zwei Monaten zu Unrecht fristlos entlassen, ist das Enddatum auf den 30. September zu setzen. Sollte er bereits am 1. September eine neue Stelle angetreten haben, wäre es der 31. August.

Beurteilung der Leistung

Es ist die Arbeitsleistung **in quantitativer und qualitativer Hinsicht** sowie die Arbeitsbereitschaft zu beurteilen. Dazu gehören auch tätigkeitsbezogenes Fachwissen und persönliche Eigenschaften (fleissig, speditiv, loyal, selbständig, belastbar etc.). Erfolgt die Qualifikation, ausser bei sehr kurzen Vertragsdauern, mit lediglich einem oder zwei kargen Sätzen, ist dies in der Regel für den Arbeitnehmer von Nachteil und insofern unzulässig. Es entsteht dadurch der Eindruck, die Leistungen seien schlecht gewesen, ansonsten mehr geschrieben worden wäre.

Arbeitsergebnisse sind dann aufzunehmen, wenn sie für die entsprechende Anstellung von besonderer Bedeutung sind. So hat beispielsweise ein Verkäufer Anspruch, dass erwähnt wird, er hätte sein Budget immer weit übertroffen oder ein CEO eines Start-up-Unternehmens, dass er die geplanten Ziele erreicht oder die Markteinführung eines bestimmten Produkts erfolgreich durchgeführt hat.

Es ist ein **objektiver Massstab** anzuwenden. Es ist immer die gesamte Dauer zu beurteilen. Einzelne Fehler oder schlechte Leistungen während einer kurzen Zeitperiode können damit nicht zu einer generell schlechten Beurteilung führen. Hat ein Arbeitnehmer mithin fünf Jahre gute Leistungen gezeigt und gab es erst sechs Monate vor Ende Kritik, ist die Leistung gesamthaft als gut zu bewerten. Eine Faustregel zum Verhältnis der einzelnen Perioden gibt es allerdings nicht. Auch nicht vergessen werden darf, dass unterschiedliche Vorgesetzte unterschiedliche Massstäbe ansetzen. Dies darf nicht dem Arbeitnehmer angelastet werden.

Gab es (erhebliche) Leistungsschwankungen, sind die entsprechenden Perioden separat zu qualifizieren. War der Einbruch zum Schluss aber gravierend, kann dies separat, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Kündigungsgrund, genannt werden. Selbstredend gilt, dass bei längeren Arbeitsverhältnissen die letzten zwei bis drei Jahre ausführlicher zu qualifizieren sind.

Anerkannt ist heute die Abgabe einer Gesamtbeurteilung (Beispiel: «Insgesamt erbrachte Frau Muster sehr gute Leistungen»).