

## Arbeits- und Zwischenzeugnisse effizient erstellen

# Zeugnisoutsourcing – Kostenfalle oder Effizienzgewinn?

Gemäss Gesetz haben Arbeitnehmende jederzeit Anspruch auf ein Zeugnis. Für HR-Abteilungen bedeutet dies häufig organisatorischen und administrativen Aufwand. Das Outsourcing der Zeugnis-erstellung gilt als mögliche Entlastung – doch führt dieser Ansatz tatsächlich zu mehr Effizienz?

Von Lara Daka

### Weniger Aufwand fürs interne HR

Die Auslagerung des Zeugnisprozesses hat in erster Linie das Ziel, das eigene HR zu entlasten. Viele Unternehmen nutzen diese Lösung insbesondere bei hohen Volumina, die für ein internes Team nur schwer zu bewältigen sind. Durch die Abgabe der Aufgabe an einen externen Dienstleister wird sichergestellt, dass Zwischen- und Arbeitszeugnisse dennoch stets fristgerecht ausgestellt werden.

Zu Beginn kann ein Outsourcing zusätzlichen Aufwand erzeugen, da externe Zugriffe eingerichtet und Mitarbeitende geschult werden müssen. Es braucht oft etwas Zeit, bis die Systeme funktionieren und das externe Team sich in die unternehmensspezifischen Abläufe eingearbeitet hat. Der Effizienzgewinn zeigt sich jedoch meist schnell: Externe Dienstleister sind auf die Zeugniserstellung spezialisiert, passen sich rasch an und finden sich zügig in die neue Aufgabe ein. Sobald die Systeme und das Outsourcing eingerichtet sind, läuft der Prozess in der Regel stabil.

Fallen dann etwa infolge einer Restrukturierung, wegen interner Ausfälle oder aus sonstigen Gründen temporär erhöhte Volumina an, können diese durch ein ausgelagertes Team zuverlässig abgefangen werden, während sich die eigene HR-Abteilung auf andere Aufgaben fokussieren kann.

Auch Führungskräfte werden durch ein Outsourcing entlastet. Sie müssen lediglich eine Einschätzung der Leistung der Mitarbeitenden liefern – Formulierungen und Layout übernimmt der Dienstleister. Durch die gebündelte Bearbeitung inner-



Die Erstellung von Arbeits- und Zwischenzeugnissen ist mit grossem Aufwand verbunden.

halb eines Teams wird sichergestellt, dass die Zeugnisse einheitlich erstellt werden und eine gleichbleibende Qualität gewährleistet ist.

### Erfahrung als Mehrwert

Unbestritten ist: Einen Spezialisten an seiner Seite zu haben, kann vieles erleichtern. Externe Dienstleister bringen einen umfangreichen Erfahrungsschatz in der Zeugniserstellung mit, den sie durch die Vielseitigkeit der Kunden und Anforderungen kontinuierlich erweitern.

Besonders bei schwierigen oder konfliktbehafteten Arbeitsverhältnissen können sie als professionelle Ansprechpartner zur Seite stehen und als neutrale Partei eine beratende und unterstützende Funktion einnehmen. Durch ihre fundierte Einschätzung können sie dabei helfen, die

Zeugnisse so zu formulieren, dass sie den gegebenen Maximen – Vollständigkeit, Wahrheitstreue und Wohlwollen – entsprechen. Dies führt zu Zeugnissen, die sowohl qualitativ hochstehend als auch rechtssicher und auf die aktuellen Vorgaben abgestimmt sind. Dadurch kann wiederum das Entstehen von Konflikten und Rechtsstreitigkeiten reduziert werden.

Dank der Fokussierung auf den Zeugnisprozess und durch seine Expertise kann ein externes Team zudem eingefahrene Prozesse, Formulierungen oder Vorgehensweisen erkennen, Verbesserungsvorschläge einbringen und etablierte Abläufe modernisieren, was die Effizienz zusätzlich steigert.

Ein potenzielles Risiko birgt allerdings die Beendigung eines Outsourcings. Denn fällt der Dienstleister weg, geht unter

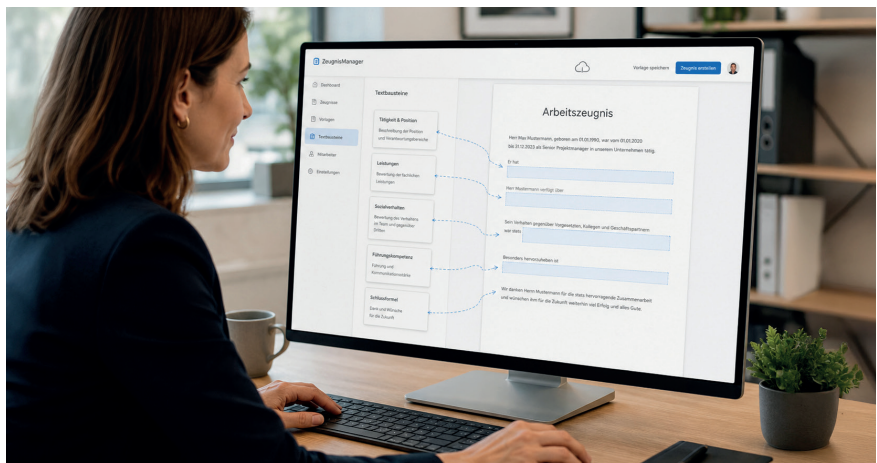
Umständen auch wichtiges Know-how verloren, vor allem wenn die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum bestand. Hier liegt es am Unternehmen, sicherzustellen, dass dieses Wissen vor Vertragsende dokumentiert, bewahrt und weitergegeben wird.

### Individualität vs. Standardisierung

Kritisch wird häufig angemerkt, dass Zeugnisse von externen Dienstleistern – besonders bei grösseren Unternehmen – weniger persönlich oder beinahe generisch wirken. Generell wird mit Textbausteinen gearbeitet, die auf Basis der Bewertung des Vorgesetzten zusammengestellt und zu einem Text ausformuliert werden. So fehlt es den Zeugnissen an Individualität und Erwähnung tatsächlicher persönlicher Stärken oder Achievements.

Ob dies wirklich dem Outsourcing geschuldet ist, bleibt aber fraglich: Auch ohne externe Dienstleister nutzen viele Unternehmen wiederkehrende Vorlagen, um den Prozess zu vereinfachen. Auf Wunsch lassen sich individuelle Zeugnisse also genauso gut über das Outsourcing-Team realisieren.

Externe Dienstleister sind naturgemäss weniger «nah» am Unternehmen und an den Mitarbeitenden. Dies kann zu zusätzlichen Abstimmungsschleifen führen,



Häufig wird bei der Zeugniserstellung mit Textbausteinen gearbeitet.

insbesondere wenn Abklärungen nötig sind. Auch die Bearbeitung von Spezialfällen dauert eventuell länger, und bei komplexen Werdegängen steigt das Fehlerpotenzial. Klare Kommunikations- und Freigabeprozesse sind daher entscheidend, um die Qualität zu sichern.

### Die Kosten

Auf den ersten Blick wirkt die Auslagerung des Zeugnisprozesses unter Umständen teurer als eine interne Lösung. Zusätzliche Lizenzen, Einrichtungskosten und der Preis pro Zeugnis können anfänglich hoch erscheinen. Darüber hinaus müssen sensible Daten an Dritte weitergegeben werden, weshalb in den HR-

Management-Tools oft spezifische Ansichten erforderlich sind, damit nur relevante Informationen sichtbar sind.

Bedenkt man jedoch, dass externe Dienstleister aufgrund ihrer Expertise sehr effizient vorgehen können, keine Lohnnebenkosten anfallen und auch bei Fluktuation nur die effektive Arbeit verrechnet wird, relativiert sich diese Einschätzung. Da meist pro Zeugnis abgerechnet wird, fallen auch für die Bearbeitung komplizierter Fälle, die Abklärung und Zeit benötigen, in der Regel keine Zusatzausgaben an – dadurch bleiben die Kosten transparent und gut planbar.

Ob ein Zeugnisoutsourcing zur Kostenfalle oder zum Effizienzgewinn wird, hängt somit stark von der Ausgestaltung ab. Richtig implementiert, kann es HR-Abteilungen spürbar entlasten und die Qualität der Zeugnisse sichern. Gleichzeitig sollten Unternehmen die Abhängigkeit von externem Know-how sowie mögliche Einbussen bei der Individualität der Zeugnisse bewusst steuern. Eine gute Abstimmung zwischen dem Unternehmen und dem externen Dienstleister ist in jedem Fall essenziell, um eine konstruktive Zusammenarbeit und effiziente Abläufe zu gewährleisten.

### Die wichtigsten Vor- und Nachteile im Überblick

Vorteile	Nachteile
Entlastung des internen HR-Teams, weniger administrativer Aufwand	Fehlende Nähe des externen Dienstleisters zum Unternehmen und den Mitarbeitenden
Effiziente Bearbeitung grosser Zeugnisvolumen, insbesondere bei Spitzen	Eventuelle Notwendigkeit zusätzlicher Abstimmungsschleifen, längere Bearbeitungsdauer von Spezialfällen
Expertise externer Spezialist*innen: rechtssichere, einheitliche und qualitativ hochwertige Zeugnisse	Höheres Fehlerpotenzial bei komplexen Werdegängen/Zeugnissen
Best Practice: Verbesserungsvorschläge für Prozesse und Formulierungen	Gefahr von Verlust des Know-hows bei Beendigung des Outsourcings
Reduziertes Konflikt- und Rechtsrisiko durch fundierte Formulierungen	Allfällig unpersönliche oder generische Zeugnisse
Planbare Kosten durch Abrechnung pro Zeugnis	Anfänglicher Mehraufwand (Anfangsinvestitionen: Lizenzen, Einrichtung, Schulungen)



**Lara Daka** ist seit 2021 als Spezialistin für Arbeitszeugnisse bei der Avenir Group tätig. Sie betreut mehrere Kunden bei der Erstellung professioneller Zeugnisse und legt dabei besonderen Wert auf

klare, präzise und sprachlich korrekte Formulierungen.