

Ferienkürzung bei Arbeitsunfähigkeit

Die massgebende gesetzliche Bestimmung findet sich in Art. 329b OR, dessen Formulierung allerdings nicht besonders gelungen ist. In der Praxis werden zwei Konstellationen unterschieden: Bei einer selbstverschuldeten Absenz kann der Arbeitgeber die Ferien für jeden vollen Monat der Arbeitsverhinderung um einen Zwölftel kürzen (Bsp.: 1 Monat: Kürzung $1/12$, 2 Monate: Kürzung $2/12$). Hingegen kann der Ferienanspruch bei unverschuldeten Absenzen (Krankheit, Unfall) erst vom zweiten vollen Monat an für jeden (weiteren) Monat der Arbeitsverhinderung um einen Zwölftel gekürzt werden (Bsp.: 2 Monate: Kürzung $1/12$, 3 Monate: Kürzung $2/12$ etc.). Bei einer Absenz während der Schwangerschaft dürfen die Ferien erst ab dem dritten vollen Monat einer Arbeitsabwesenheit um einen Zwölftel gekürzt werden. Gar keine Kürzung des Ferienanspruchs ist während des Mutterschaftsurlaubs möglich.

Vom Gesetz nicht beantwortet wird die Frage, ob auch bei teilweiser Arbeitsunfähigkeit eine Kürzung erfolgen kann. Die herrschende Lehre geht davon aus, dass bei einer Teilarbeitsunfähigkeit die Kürzung erst nach einer entsprechend längeren Schonfrist vorgenommen werden kann. So wäre z. B. bei einer durchgehenden 50%igen Arbeitsunfähigkeit eine Kürzung erst nach vier (statt nach zwei) Monaten möglich. Die teilweise vertretene Ansicht, dass anschliessend – unabhängig vom Arbeitsunfähigkeitsgrad – immer eine volle Kürzung erfolge, teilen wir nicht. Im Rahmen einer teilweisen Arbeitsfähigkeit erwirbt der Mitarbeiter einen anteilmässigen Ferienanspruch, weshalb eine volle Kürzung nicht gerechtfertigt ist.

Oft wird übersehen, dass mit Beginn eines neuen Dienstjahres wieder eine neue Schonfrist entsteht. Als zulässig erachtet wird eine abweichende Regelung, wonach anstatt auf das Dienstjahr auf das Kalenderjahr abgestellt wird.

Praxistipp: Es empfiehlt sich, die Frage der Ferienkürzung im Anstellungsreglement möglichst klar zu regeln. Die Arbeitgeberin kann übrigens auch eine für die Arbeitnehmenden günstigere Lösung vorsehen.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

arbeiter neue Rollen übernehmen oder aus diesen ausscheiden bzw. wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden. Auf der anderen Seite lohnt sich die Anstrengung, sich im Unternehmen auf die Transparenz und Flexibilität zu konzentrieren, die diese Rollen bieten. Mit nachfolgenden drei Tipps gelingt die Umstellung auf rollenbasiertes Einstellen und Arbeiten leichter:

1. **Kernrollen schaffen:** Eine Möglichkeit, Rollen in den Einstellungsprozess einzubeziehen, ohne zu viel Verwirrung und Komplexität für Bewerber zu schaffen, die mit dieser Art der Organisation und des rollenbasierten Arbeitens nicht vertraut sind, besteht darin, einige «Kernrollen» zu definieren. Diese Hauptrollen nehmen den Grossteil der Zeit neuer Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit in Anspruch und helfen ihnen, sich an die Idee des flexiblen und agilen, rollenbasierten Arbeitens zu gewöhnen. Die Kernrollen

sind den Positionen so ähnlich, dass sie den Bewerbern keine allzu grossen Probleme bereiten sollten, während die Personalabteilung ihnen gleichzeitig erklären kann, wie rollenbasiertes Arbeiten wirklich funktioniert. Nehmen die Kernrollen ca. 60 bis 80% Zeit des neuen Mitarbeiters in Anspruch, hat er immer noch Raum, um neue Rollen zu übernehmen, während er die Struktur des Unternehmens kennenlernt. Während dieses Eingewöhnungsprozesses sollte die Personalabteilung oder besser noch das Einstellungsteam erklären, wie die Rollen funktionieren, wie sie sich im Laufe der Zeit verändern und wie die Teammitglieder ihre Zeit am besten einteilen können, um sie zu erfüllen. Es empfiehlt sich, das rollenbasierte Organigramm auch mit den neuen Mitarbeitern zu teilen. Es ist wahrscheinlich, dass der Blick auf die «Nicht-Kernaufgaben» tatsächlich Leidenschaft und Begeisterung weckt. Schliesslich wollen wir alle lernen und uns weiterentwickeln!

2. **Rollen und Vergütungsdefinition entkoppeln:** Eine weitere Möglichkeit, die rollenbasierte Arbeitsstruktur eines

Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt reibungslos funktionieren zu lassen, besteht darin, die Vergütung zu vereinfachen und zu vermeiden, dass das Gehalt an die Anzahl oder Komplexität der Rollen gekoppelt wird, die ein Bewerber ausfüllt. Dies könnte den Aufwand zu sehr erhöhen, da es in Organisationen oft viele Rollen, aber auch einzelne Rollen gibt, die bestimmte Personen innehaben. Ausserdem wollen wir vermeiden, dass Personen Rollen übernehmen, nur weil diese in eine höhere Gehaltsklasse eingestuft sind. Um dies zu umgehen, sollten Unternehmen Stufen und Funktionen für die Einstellung und die Festlegung der Vergütung definieren.

«Rollenbasiertes Arbeiten birgt viel Potenzial, um die Agilität eines Unternehmens zu pushen.»

In der Praxis würde eine Stellenausschreibung mit dieser Entlohnung oder jeder Gehaltsstufe versehen und auf der Grundlage die Gehälter der Bewerber bestimmen. Natürlich würde sich das Vorstellungsgespräch darauf konzentrieren, wie gut die Bewerber in die von

ihnen zu besetzende Rolle passen, und nicht darauf, wie nahe sie einer bestimmten Gehaltsstufe oder -spanne kommen.

3. **Stellen Sie wirklich rollenbasiert ein!** Organisationen sollten alle offenen Stellen, die zu besetzen sind, veröffentlichen. Dabei sollte es sich nicht nur um den «einmal im Jahr drei Tage»-Bedarf handeln. Werden offene Stellen in Peerdom oder Holaspirt (Software-Plattformen, die auf allen Ebenen für Klarheit und Transparenz sorgen, um Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation zu unterstützen) ausgeschrieben, müssen wichtige Informationen hinzugefügt werden: Beispielsweise wie viel Aufwand für diese Stelle im Durchschnitt veranschlagt ist – oder noch besser, wie viel sie heute erfordert. Kandidaten können dann wählen, ob sie sich für eine bestimmte Rolle bewerben wollen, vielleicht für eine Teilzeitstelle mit allen Vorteilen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Oder die Kandidaten können eine Reihe von Rollen auswählen, eine Art «Rollenpaket», für das sie sich bewerben. Dieses Paket könnte dann 80–100 % ihrer Zeit in Anspruch