



DER HR-PROFI

DEZEMBER 2025-JANUAR 2026
NEWSLETTER 01

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Ferien sind zum Erholen da – und nicht zum ewigen Mitschleppen auf dem Ferienkonto. Doch genau das passiert in vielen Unternehmen, weil klare Regeln fehlen. Unser erster Artikel zeigt, ob Ferien verfallen dürfen, was Verjährung hier bedeutet und liefert praxisnahe Formulierungen fürs Reglement. Kurz gesagt: Lesen lohnt sich – für alle, die im HR mehr Klarheit statt Ferienchaos wollen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Beste HR-Grüsse

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- | | |
|---|--------------------------|
| ■ HR & Recht:
Ferienübertragung | Seite 1 |
| ■ HR & Führung:
Auswahl von
Führungskräften | Seite 4 |
| ■ HR & Rekrutierung:
Neujahrsvorsätze | Seite 6 |
| ■ HR & Kompetenzen:
HR-Chatbots | Seite 8 |
| ■ HR & Mitarbeitende:
Systematisches BGM | Seite 10 |
| ■ HR-ABC: Out of the Job | Seite 12 |

Alle Jahre wieder – Ferienübertragung

Ende Jahr zeigt sich wieder, wie viele nicht bezogene Ferientage sich kumuliert haben. Hierbei stellt sich die Frage, was mit diesen Ferientagen passiert. Können sie ganz oder teilweise gestrichen oder dürfen sie ins nächste Jahr übertragen werden, und verfallen sie irgendwann?

■ Von Dr. Stefan Rieder

Wer arbeitet, soll sich erholen. Das Arbeitsrecht gewährt Mitarbeitenden gemäß Art. 329a OR jedes Dienstjahr einen gesetzlichen Mindestanspruch auf vier Wochen Ferien bzw. auf fünf Wochen Ferien bis zum vollendeten 20. Altersjahr. Aufgrund des relativ zwingenden Charakters dieser Bestimmung darf ein Arbeitsvertrag und Personalreglement den Mitarbeitenden einen größeren Ferienanspruch gewähren, jedoch keinen reduzierten. Die Ferien sollen zur Erholung der Mit-

arbeitenden dienen, wobei die Arbeitgeberin nicht vorschreiben darf, was Mitarbeitende in den Ferien machen dürfen oder müssen, um sich zu erholen. Der Erholungszweck der Ferien zeigt sich aber darin, dass Ferien während des laufenden Arbeitsverhältnisses zwingend in natura bezogen werden müssen und nicht durch eine Auszahlung des Ferienlohns abgegolten werden dürfen. Im Sinne des Erholungszwecks sieht das Arbeitsrecht in Art. 329c Abs. 1 OR weiter vor, dass die Fe-

rien in der Regel im Verlauf des betreffenden Dienstjahrs zu gewähren sind. Zudem sollen wenigstens zwei Ferienwochen zusammenhängen.

Zeitpunkt der Ferien

Die Festlegung der Ferien erfolgt in der Regel einvernehmlich in Absprache mit dem Vorgesetzten und weiteren Teammitgliedern zwecks Ferienkoordination. Rein rechtlich verfügt die Arbeitgeberin nach Art. 329c Abs. 2 OR die Kompetenz, den Zeitpunkt der Ferien zu bestimmen, wobei die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen, sofern es die betrieblichen Interessen zulassen. Betriebliche Interessen können aber nicht so weit gehen, dass eine Arbeitgeberin den Mitarbeitenden keine Ferien gewähren kann oder den Zeitpunkt der Ferien immer wieder verschiebt. Mitarbeitende haben im Grundsatz ein Recht, die Ferien im laufenden Jahr und einmal min-



destens zwei Wochen am Stück beziehen zu können. Es besteht aber kein absolutes Recht, alle Ferien an einem bestimmten Zeitpunkt zu beziehen. Gewährt die Arbeitgeberin die Ferien nicht oder nur an einzelnen Tagen, können sich Mitarbeitende dagegen wehren. Eine anschliessende Kündigung als Rachereaktion darauf ist missbräuchlich.

Kein Verfall von Ferienguthaben

Nicht zuletzt, weil Unternehmen ihren Mitarbeitenden häufig mehr Ferien als das gesetzliche Minimum gewähren, kumulieren sich Ferienguthaben immer wieder über die Jahre. Die Gründe dafür können sehr verschieden sein: Zu viel Arbeit und zu enge Personalkapazität erschweren den Ferienbezug, im Team gab es krankheits- oder unfallbedingt längere unvorhergesehene Ausfälle, Mitarbeitende machen nicht gerne (so viel) Ferien, Mitarbeitende sammeln bewusst ein Ferienguthaben und möchten dieses dann irgendwann am Stück für eine längere Abwesenheit beziehen. Wenn eine Arbeitgeberin eine Anhäufung der Ferienguthaben verhindern will, dann hat primär sie es in der Hand und muss sicherstellen, dass die Mitarbeitenden rechtzeitig und effektiv zum Ferienbezug angehalten werden. Wenn hohe Ferienguthaben Ende Jahr verhindert werden sollen, dann macht es Sinn,

die Mitarbeitenden im dritten Quartal über die noch nicht eingegebenen Ferien zu informieren und diese anzuhalten, die Ferien einzugeben und zu beziehen. Wenn Mitarbeitende die Ferien auch nach mehrmaliger Aufforderung nicht eingeben und beziehen, dann kann die Arbeitgeberin von ihrem Weisungsrecht Gebrauch machen und die Ferien einseitig anordnen.

Verjährung von Ferien

Ferien unterliegen keiner Verwirkung, das heisst, wenn Ferien im laufenden Jahr nicht bezogen werden, dann verfallen sie Ende Jahr nicht automatisch. Eine solche Wirkung lässt sich auch nicht durch eine Bestimmung im Arbeitsvertrag oder im Personalreglement erzielen. Arbeitsvertragliche Bestimmungen, wonach nicht bezogene Ferientage bis im März des Folgejahrs bezogen werden müssen und ansonsten verfallen oder wonach nur fünf Ferientage ins nächste Jahr übertragen werden dürfen und ein Überschuss verfällt, sind untauglich und erzielen keine rechtliche Wirkung. Selbst wenn der Arbeitgeber per definierten Stichtag die Ferien einfach aus dem System streicht und so den Feriensaldo anpasst, bleibt der arbeitsrechtliche Anspruch auf diese Ferien bestehen. Aus dem Streichen der Ferien lässt sich dann auch nicht ohne

Weiteres ein Ferienbezug ableiten, und es ist zu beachten, dass in Rechtsstreitigkeiten die Arbeitsgeberin beweisen muss, wann wie viele Ferientage bezogen worden sind. Der Grund, wieso Ferienverfallklauseln untauglich sind, liegt in den zwingenden Verjährungsfristen von Ferien. Von der Verwendung einer rechtlich nicht durchsetzbaren Ferienverfallklausel ist abzuraten. Einerseits werden Mitarbeitende damit höchstens «zu erziehen» versucht, die Ferien immer im laufenden Jahr möglichst vollständig zu beziehen. Dabei geht aber vergessen, dass die Durchsetzung des Ferienbezugs letztlich Aufgabe und Verantwortung der Arbeitgeberin ist. Andererseits kumulieren sich durch den einfach vorgenommenen Verfall von Ferientagen unter Umständen im Stillen viele Ferientage, die später ein Klumpenrisiko für rechtliche Streitigkeiten darstellen können, weil alle betroffenen Mitarbeitenden Ansprüche für nicht verjährige Ferien geltend machen können.

Der Ferienanspruch unterliegt einer fünfjährigen Verjährungsfrist nach Art. 128 OR. Die Verjährungsfrist beginnt nicht erst am Ende des Arbeitsverhältnisses zu laufen, sondern rollend für jedes Jahr. Die Verjährungsfrist beginnt nämlich nach Art. 130 OR mit der Fälligkeit der Forderung zu laufen. Bei einem



Unternehmenserfolg durch die «richtige Auswahl» von Führungskräften

Manager sind in der öffentlichen Wahrnehmung oft zentrale Schlüsselfiguren: Sie werden bewundert, beneidet, manchmal verdammt – für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wie auch für dessen Scheitern zur Verantwortung gezogen. Die Mehrheitsmeinung, von der auch viele Wissenschaftler ausgehen (Howard, 2007): «Selection matters. Leader selection matters much more», auf Deutsch: «Mitarbeiterauswahl ist wichtig, die Auswahl von Führungskräfte ist noch viel wichtiger», besagt, dass die richtige Person im Management entscheidend ist.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl

Nachhaltiger Managementerfolg braucht die richtige Passung

In einer Wirtschaftswelt, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit und Unberechenbarkeit verändert, reichen herkömmliche Managementfähigkeiten längst nicht mehr aus. Die globalen Märkte, technologische Entwicklungen, politische Umbrüche und gesellschaftliche Erwartungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Unternehmen müssen deshalb nicht nur widerstandsfähig sein, sondern vor allem anpassungsfähig, agil und zukunftsorientiert.

In diesem Kontext gewinnt die Rolle von Führungskräften – auf allen Ebenen – eine neue, zentrale Bedeutung. Managementerfolg entsteht heute nicht mehr allein durch Planung und Kontrolle, sondern durch die Fähigkeit, flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren und Chancen zu erkennen, die sich oft nur flüchtig zeigen und nicht sofort als solche zu erkennen sind.

Anpassungsfähigkeit und Chancenintelligenz

Nachhaltiger Erfolg im Management erfordert daher zwei zentrale Eigenschaften:

- ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit: Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich rasch auf neue Marktbedingungen, technologische Innovationen oder interne Umstellungen einzustellen – ohne lange Orientierungsphasen oder Entscheidungsblockaden.
- die Fähigkeit, verborgene Potenziale und Chancen zu erkennen und zu nutzen: Oft

sind es nicht die offensichtlichen Möglichkeiten, die langfristigen Erfolg bringen, sondern jene, die nur bei genauer Beobachtung und mit einem geschulten Blick erkennbar sind.

Beides hängt entscheidend von den Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen der Menschen ab, die Verantwortung übernehmen – und zwar nicht nur in den Chefetagen, sondern auch im mittleren und operativen Management. Denn Veränderung und Innovationskraft entstehen nicht ausschliesslich «von oben», sondern vor allem dort, wo Entscheidungen täglich getroffen und umgesetzt werden.

Die richtige Person am richtigen Platz – eine unternehmerische Notwendigkeit

Schon der Organisationspsychologe Rosenstiel brachte es treffend auf den Punkt: «Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu platzieren, ist für ein Unternehmen eine Aufgabe von häufig existenzieller Bedeutung.» Ein Unternehmen, das diese Aufgabe vernachlässigt, geht ein hohes Risiko ein – nicht nur, was die eigene Wettbewerbsfähigkeit betrifft, sondern auch in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationskraft und langfristige Stabilität.

Daher ist es von grosser Bedeutung und strategisch notwendig, dass Führungspotenzial und die persönliche Eignung von Kandidaten im Vorfeld so präzise wie möglich eingeschätzt werden. Ob bei Neueinstellungen,

Beförderungen oder bei der Besetzung von Schlüsselpositionen: Eine valide und systematische Bewertung hilft, Fehlbesetzungen zu vermeiden und Talente gezielt zu fördern.

Führungserfolg ist kein Zufallsprodukt

In einer dynamischen, komplexen Arbeitswelt wird Management zur Kunst der schnellen Orientierung und des souveränen Handelns unter Unsicherheit. Doch diese Kunst lässt sich nicht einfach voraussetzen – sie muss diagnostisch erkannt, entwickelt und gezielt eingesetzt werden. Die Fähigkeit, unter Druck klar zu denken, Chancen zu erspüren und Teams sicher durch Veränderungsprozesse zu führen, ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis sorgfältiger Auswahlprozesse und systematischer Förderung.

Deshalb ist die zentrale Frage für Unternehmen heute nicht mehr: «Wer will führen?», sondern: «Wer kann es wirklich?». Nur wer in der Lage ist, Verantwortung mit Weitblick zu übernehmen, sich selbst und andere wirksam zu steuern und das Unternehmen dabei mitzugestalten, wird auf Dauer einen echten Unterschied machen.

Inzwischen haben viele Unternehmen und Verwaltungen reagiert: Sie richten eigene Abteilungen für Management-Diagnostik ein – oder ziehen externe Expertise hinzu –, um gezielt und professionell das Potenzial ihrer Führungskräfte zu bewerten. Denn wie Peter Drucker schon 1985 betonte: «There is no magic to good staffing and promotion decisions – just hard work and disciplined thought», auf Deutsch: «Es gibt keine Zauberei in guten Personal- und Beförderungsent-scheidungen – nur harte Arbeit und diszipliniertes Denken».

Eignung = Passung von Person und Aufgabe

Nur die richtige Kombination aus Person und Situation schafft nachhaltigen Erfolg. Ein Führungsjob ist nie isoliert zu betrachten, sondern als komplexes Gefüge aus mehreren Faktoren:

1. Die Situation:

- Welche Anforderungen bringt die offene Position mit sich?
- Welche Aufgaben sind zu erfüllen?