

Gegenseitige Abwesenheitsvertretungen weitest möglich vermeiden!

Im WebMagazin ist kürzlich, passend zur Jahreszeit, ein interessanter Artikel über Stress in Folge von Urlaubsvertretungen erschienen (<https://webmagazin.de/e-business/mehrarbeit-waehrend-der-urlaubssaison-infografik-45201000>). Nach den darin zitierten Ergebnissen einer angeblich repräsentativen Umfrage des Marktplatzes Upwork, der Freelancer vermittelt, unter ca. 1.100 Vollzeitbeschäftigten mit Büroarbeitsplatz

- müssen 95% der Befragten vertretungsweise zusätzliche Aufgaben übernehmen, was bei ihnen zu einer durchschnittlichen Mehrarbeitszeit von 8h/w führt – zum Teil bei Mittagspause am Arbeitsplatz (50%) und Mitnahme von Arbeit nach Hause, teils auch über das Wochenende (44%);
- erfolgte bei 56% der Befragten diesbezüglich keinerlei Vorwarnung;
- fühlen sich 20% der Befragten gestresst und wenig wertgeschätzt;
- denkt 1/12 der Befragten darüber nach, aufgrund der Missstände während der Urlaubszeit den Job zu wechseln;
- gesteht der gleiche Teil der Befragten Fehler zu Ungunsten des Unternehmens auf Grund von nicht ausreichender Vertretungs-Qualifikation ein.

Was immer man von solchen letztlich interessengeleiteten Umfragen hält: Hier wird ein Thema von allgemeinerer Bedeutung berührt, das mehr Beachtung verdient. Meines Erachtens sollte die Vertretung abwesender Kolleg/inn/en auf das erforderliche Mindestmaß beschränkt werden – was, wie ich nun zeigen möchte, viel mit der Auslegung des jeweiligen betrieblichen Arbeitszeitsystems zu tun hat.

... in eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen

Beginnen wir mit den von den Mitarbeiter/inne/n eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen, deren wichtigste Formen der Flexible Tagdienst („Gleitzeit ohne Kernzeit“) und die Vertrauensarbeitszeit sind. Hier gibt es (oder sollte es jedenfalls geben) für die gegenüber den internen und/oder externen Kunden sofort zu erbringenden Leistungen teambezogene Servicezeiten, die also keine gegenseitige Vertretung beinhalten, sondern sicherstellen, dass diese Leistungen unabhängig von der Anwesenheit einzelner Personen in guter Qualität erbracht werden. Eine hohe Abwesenheitsquote (etwa in der Haupturlaubszeit) wirkt sich unter diesen Umständen,

soweit dann nicht auch die Kunden Urlaub machen, „nur“ in Form eines höheren Anteils zu erledigender Sofort-Leistungen sowie eventuell von ungünstiger als normal gelegenen Arbeitszeiten aus.

Leistungen, die vom Serviceversprechen des Teams nicht umfasst werden, sollten zur Vermeidung von Stress und Schlechtleistung der Vertreter/innen grundsätzlich nur bei längerer Abwesenheit einzelner Mitarbeiter/innen (z.B. von mehr als 2 Wochen Dauer) von anderen übernommen werden – dann aber nach Möglichkeit mit Übergabe davor und Rückübergabe danach (ggf. an zusätzliches Personal), bei der es vor allem um die kritischen Prozesse und Kunden geht.

Während Abwesenheitszeiten sollten die Kunden bei persönlicher Kontaktaufnahme (etwa per Email oder Telefon) eine entsprechende Meldung mit Hinweis auf den Zeitpunkt der Rückkehr des/der Betreffenden und die in Eilfällen (!) zu kontaktierende Stelle bzw. ggf. auf den/die Vertreter/in erhalten. Diese Abwesend-Meldungen müssen bei kurzfristigem Ausfall eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin auch von anderen geschaltet werden können; anschließend hat man dann Zeit, an der jeweils passenden Lösung zu arbeiten.

Wird auf diese Weise systematisch mit Mitarbeiter-Abwesenheiten umgegangen, nimmt dadurch zugleich der Druck auf die Mitarbeiter/innen ab, im Urlaub (oder bei Krankheit) über absolute Notfälle hinaus erreichbar zu sein.

Abwesenheitsvertretungen sollten aber auch sonst weitest möglich vermieden werden – insbesondere auch dadurch, dass es nicht zum Aufbau von Arbeitszeitkontoguthaben kommt, der zu freien Arbeitstagen („Gleittagen“) der Mitarbeiter/innen führen, an denen es dann zu Mehrbelastungen der Kolleg/inn/en kommen kann. Unter diesem Aspekt wesentlich besser ist es, wenn die Mitarbeiter/innen sich grob an ihrer Tages-Vertragsarbeitszeit orientieren und bei Bedarf längere und kürzere Arbeitstage einlegen – wie dies auch bei Vertrauensarbeitszeit geschehen sollte. Dann stehen sie an allen Arbeitstagen jedenfalls zeitweise zur Verfügung und müssen Kunden grundsätzlich nur bis zum nächsten Arbeitstag vertröstet werden. Besonders gut lässt sich diese Regel im Übrigen im Rahmen mobilen Arbeitens umsetzen, weil dabei gut vereinbart werden kann, dass die Mitarbeiter/innen an allen ihren Arbeitstagen innerhalb bestimmter Grenzen erreichbar sein müssen: Dann werden die klassischen „Gleittage“ überhaupt nicht mehr benötigt.

... in disponierten flexiblen Arbeitszeitsystemen

In disponierten flexiblen Arbeitszeitsystemen (also in flexiblen Schicht-, Dienst- und Einsatzplänen) besteht bei hohen Abwesenheitsquoten und nicht entsprechend reduzierbarem Besetzungsbedarf prinzipiell die Möglichkeit, die Anwesenden arbeits-

zeitlich stärker in Anspruch zu nehmen – grundsätzlich innerhalb der weiten Grenzen des Arbeitszeitgesetzes, die jedoch zur Vermeidung von Überlastungen der Mitarbeiter/innen durch betriebliche Regelungen jeweils sachgerecht enger gefasst werden sollten: etwa hinsichtlich

- der Höchstarbeitszeit pro Tag, Woche, 7-Tage-Zeitraum, etc.,
- der Höchstzahl aufeinanderfolgender Arbeitstage und/oder ggf.
- der Höchstzahl aufeinanderfolgenden Arbeits-Wochenenden.

Solche Grenzen können dazu führen, dass der Anteil der gleichzeitig Urlaubenden und/oder deren Urlaubsdauer beschränkt werden müssen, während der Haupturlaubszeiten keine sonstigen planmäßigen Abwesenheiten zulässig sind und/oder zusätzliches Personal eingesetzt werden muss – z.B. Mitarbeiter/innen aus anderen Bereichen mit weniger zeitkritischen Tätigkeiten und/oder Urlauber/innen und/oder Arbeitsanfall, Ferienschichtleistungen (einschließlich zunehmend von „Silver Workern“ im „Unruhestand“), befristet Beschäftigte, Jahresteilzeitbeschäftigte, die nur oder schwerpunktmäßig in den Hauptabwesenheitszeiten arbeiten, Leiharbeiter/innen, etc. Auf diese Reserven kann dann eventuell auch in anderen Unterbesetzungszeiten zurückgegriffen werden, so dass sich Investitionen in sie durchaus lohnen: Schließlich wird es in den zunehmend individualisierten betrieblichen Arbeitszeitsystemen künftig immer mehr vorübergehende (Teil-)Abwesenheiten geben, die es ohne (größere) Schäden für Kunden und Wirtschaftlichkeit zu bewältigen gilt.

Für disponierte Arbeitszeitsysteme stellt in der Regel kurzfristiger Personalausfall die größte Herausforderung dar. Auch dabei sollte meines Erachtens weitest möglich darauf verzichtet werden, die disponierten Mitarbeiter/innen zusätzlich zu diesbezüglichen Vertretungen heranzuziehen, weil dadurch für sie die Planbarkeit und damit einer der wenigen potenziellen relativen Vorteile disponierter Arbeitszeit verloren geht. Wird jedoch dieser Teil der Ausfallzeiten nicht systemintern vertreten, können dadurch Mittel frei werden, mit denen eine Notfall-Reserve aufgebaut und unterhalten werden kann.

Fazit

Gegenseitig Abwesenheitsvertretungen belasten die Mitarbeiter/innen und können darüber hinaus die Leistungsqualität gefährden. Sie sollten daher weitest möglich vermieden werden. In eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen kann dies insbesondere durch Servicezeiten, stetiges Arbeiten und klare „Abwesend“-Botschaften unterstützt werden. In disponierten flexiblen Arbeitszeitsystemen sollten dazu klare Grenzen für die arbeitszeitliche Mehrbelastung der Mitarbeiter/innen gesetzt und bei Bedarf systematisch personelle Not-Reserven aufgebaut werden.