

Jan Kutscher und Michael Weidinger

14. August 2013

Die betriebliche Bewältigung kurzfristiger Abwesenheitszeiten

Die Nicht-Besetzung von Arbeitsplätzen auf Grund erst kurzfristig bekannt werden-der, nicht planbarer Personalausfälle (meist hervorgerufen durch plötzliche Erkrankungen eines Mitarbeiters¹, mitunter auch eines Mitarbeiterkindes) stellt eine der größten Herausforderungen an das betriebliche Personaleinsatzmanagement dar. Die Notwendigkeit, eine jeweils passende Lösung zu finden, ist in den letzten Jahren in den meisten Unternehmen deutlich größer geworden. Ursächlich hierfür sind mehrere Trends:

- Personelle Redundanzen in Form zusätzlicher Mitarbeitervorhaltungen, durch die kurzfristig entstandene temporäre Besetzungslücken aufgefangen werden konnten, wurden und werden weiter reduziert.
- Viele Produktions- und Dienstleistungsprozesse verfügen über zunehmend geringere Toleranzen bezüglich personeller Unterbesetzungen.
- Zugleich steigen an vielen Arbeitsplätzen die spezifischen Qualifikationsanforderungen, wodurch der arbeitsplatzübergreifende Personaleinsatz („Einsatzflexibilität“) vielfach erschwert wird.
- Anforderungen des Qualitätsmanagements erstrecken sich zunehmend auch auf den Personaleinsatz – etwa bei der Forderung nach Maßnahmen zur Sicherstellung einer bestimmten Arbeitsplatzbesetzung.

Bei der Bewältigung nicht planbarer Abwesenheiten stoßen flexible Arbeitszeitregelungen nicht selten an ihre Grenzen. Der für den einzelnen Betrieb bestmögliche „Flexi-Mix“ ist Voraussetzung dafür, dass die mit solchen Personalausfällen verbundenen Risiken beherrscht werden können.

Abwesenheitsanalyse

In den Betrieben wird das Ausmaß der Abwesenheiten, die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Vertretungsorganisation bereiten, nicht selten überschätzt – was übrigens meist Indikator für eine unzureichende Personaleinsatzplanung ist. Daher empfiehlt es sich, zunächst anhand von zwei Unterscheidungsmerkmalen den „kritischen Kern“ betrieblich zu bewältigender Abwesenheiten von der durch Planungs- und Steuerungsmaßnahmen vergleichsweise leicht kompensierbaren – und

¹ Ausschließlich im Interesse der leichteren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden jeweils immer nur die männliche Form verwendet.



volumenmäßig weitaus größeren – Restmenge insoweit „unkritischer“ Abwesenheiten abzugrenzen:

- a) Mit welcher Vorlaufzeit ist erkennbar, dass ein Mitarbeiter an einem eingeteilten Arbeitstag abwesend sein wird? Anders ausgedrückt: Ist die Abwesenheit grundsätzlich planbar oder muss sie kurzfristig bewältigt werden?
- b) Lassen sich Lage und Verteilung der Abwesenheit betrieblich beeinflussen, das heißt: durch den Betrieb so steuern, dass ihre Bewältigung ohne größere Schwierigkeiten organisierbar ist?

Die Beantwortung dieser Fragen führt zu einer Zuordnung jeder Abwesenheit zu einem von vier Feldern des nachstehenden Schemas.

planbar	z.B. Erholungsurlaub	z.B. Freistellung wegen Elternzeit
kurzfristig	z.B. disponible individuelle freie Tage	z.B. Kurzerkrankung
	Lage/Verteilung betrieblich beeinflussbar	Lage/Verteilung nicht betrieblich beeinflussbar

Am schwierigsten ist die Bewältigung von Abwesenheitszeiten, die betrieblich weder geplant noch hinsichtlich ihrer Lage und Verteilung beeinflusst werden können. Überwiegend handelt es sich hierbei um plötzliche Erkrankungen von Mitarbeitern (oder ggf. ihrer Kinder, soweit keine anderweitigen Betreuungsmöglichkeiten bestehen).

Zieht sich die Erkrankung dagegen über einen längeren Zeitraum hin, lässt sich die Vertretung der hierdurch bedingten Ausfallzeit in aller Regel planen. Auch wenn zum Beispiel Ausfallzeiten aufgrund des gesetzlichen Mutterschutzes oder geplanter Krankenhausaufenthalte hinsichtlich ihrer zeitlichen Lage und Verteilung zumeist nicht betrieblich beeinflusst werden können, erleichtert ihr in aller Regel deutlich längerer zeitlicher Vorlauf deren betriebliche Bewältigung.



In nicht wenigen Betrieben bereiten jedoch auch Abwesenheitszeiten Probleme, die sowohl planbar sind als auch hinsichtlich ihrer Lage und Verteilung betrieblich gesteuert werden können. Ist dies der Fall, dann sollte die Planung und Steuerung des betrieblichen Personaleinsatzes insgesamt auf den Prüfstand gestellt werden, bevor man nach anderen – etwa qualifikationsbedingten oder kapazitativen – Problemursachen forscht.

Möglichkeiten der Reaktion auf kurzfristige Personalausfälle

Grundsätzlich lassen sich vier Optionen zur Bewältigung kurzfristiger Personalausfälle unterscheiden:

- (1) Man versucht, „damit zu leben“, indem **keine personelle Vertretung** für den unbesetzten Arbeitsplatz organisiert wird. So merkwürdig diese Option zunächst erscheinen mag: Sie dürfte diejenige sein, die in den Betrieben am weitesten verbreitet ist.

Es muss im unvorhergesehenen Abwesenheitsfall zunächst geprüft werden, welche Arbeitsaufgaben des abwesenden Mitarbeiters so zeitkritisch sind, dass sie zwingend von einem anderen Kollegen übernommen werden müssen. Der vertretende Kollege muss dann ggf. Tätigkeiten seines Arbeitsbereichs, die etwas „zeitelastischer“ sind, zunächst zurückstellen. Des Weiteren sind interne oder externe Kunden über die Abwesenheit zu informieren und möglicherweise erforderliche weitere Aufgabenumverteilungen vorzunehmen.

Interessant ist dieser Ansatz u.a. deshalb, weil durch ihn quasi automatisch die tatsächliche Spannbreite der Sollbesetzung ermittelt wird. Und die kann beispielsweise von der mit Hilfe arbeitsanalytischer Verfahren ermittelten Sollbesetzung durchaus deutlich abweichen. So kann sich während der „Besetzungsnot“ herauskristallisieren, dass bestimmte Leistungen des nicht besetzten Arbeitsplatzes generell mit weniger Arbeitszeitverbrauch erbracht werden oder möglicherweise sogar vollständig entfallen können.

Andererseits kann diese Ausfallzeitenbewältigungsstrategie in vielen Arbeitsbereichen natürlich auch sehr kritisch sein und grundsätzlich gar nicht in Frage kommen, wenn etwa der durch eine nicht erfolgte Vertretung drohende wirtschaftliche und/oder sicherheitsrelevante Schaden zu groß ist.

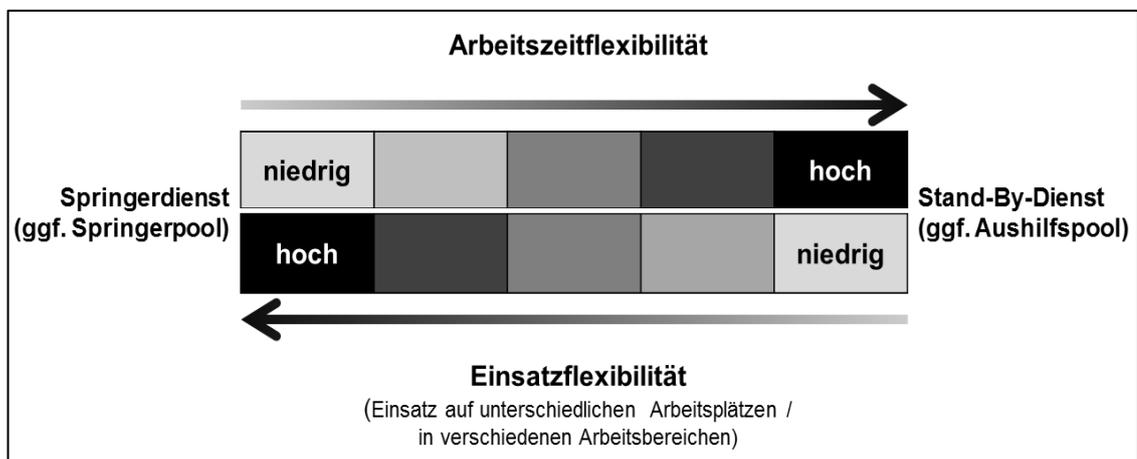
- (2) Auf einen ungeplanten kurzfristigen Personalausfall kann mittels **Einsatzflexibilität** reagiert werden, indem der ausfallzeitbedingt vakante Arbeitsplatz ganz oder teilweise durch einen anderen Mitarbeiter besetzt wird. Diese Vertretung kann durch einen Mitarbeiter erfolgen, der im selben Arbeitsbereich tätig ist, aber durchaus auch team-, funktions- und/oder hierarchieübergreifend organisiert werden.



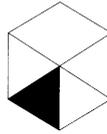
Ob Einsatzflexibilität für einen Betrieb eine geeignete Strategie zur prozessstabilen Kompensation ungeplant und kurzfristig auftretender Abwesenheitszeiten ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Vor allem die Qualifikationsanforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes und die Kompetenzen des potenziellen Vertreters sind hierbei ausschlaggebend.

Auf der einen Seite mag es reizvoll sein, die Organisation mittels systematisch erhöhter Einsatzflexibilität robuster gegen plötzliche Schwankungen des Arbeitsangebots (und damit natürlich zugleich auch gegen solche der Arbeitsnachfrage) zu machen. Andererseits kann dies bedeuten, dass sich hierdurch die „qualifikatorische Vorhaltung“ erhöht, die sich sowohl bezüglich der Eingruppierungen als auch der Kosten für erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen bemerkbar macht. Und immer mehr Arbeitsplätze sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich sind heutzutage so hoch spezialisiert, dass eine hinreichend prozesssichere Vertretung letztlich nur durch Mitarbeiter erfolgen kann, die auch regulär an dem zu vertretenden Arbeitsplatz (etwa in einer anderen Schichtmannschaft) eingesetzt werden.

Unabhängig von derlei Überlegungen nehmen mit zunehmender praktizierter Einsatzflexibilität die Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität i.d.R. ab – was die folgende Grafik veranschaulicht.



- (3) **Vertretungseinsätze** können durch **arbeitszeitsystemintern** bereitgestellte zusätzliche Arbeitszeit erfolgen. Hierbei wird die Arbeitszeitregelung so gestaltet, dass ein Teil der vertraglichen Arbeitszeit für kurzfristige und unvorhersehbare Vertretungen genutzt werden kann – etwa in Form von flexiblen „Disposchichten“ oder „Stand-By-Tagen“, worauf wir unten noch eingehen werden, oder im Rahmen von Rufbereitschaftsregelungen. Letztere sehen allerdings häufig vor, dass Einsatzzeiten als Überstunden zu vergüten sind – und ähneln insoweit den ebenfalls strenggenommen *nicht* arbeitszeitsysteminternen Vertretungseinsätzen auf Überstundenbasis.
- (4) Eine **arbeitszeitsystemexterne Vertretung** kann beispielweise durch Mitarbeiter eines „Flexipools“ oder Aushilfen (einschließlich Abrufarbeitskräften) er-



folgen – wobei bei Arbeit auf Abruf insbesondere auch die Bestimmungen von § 12 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)² zu beachten sind (etwa zur Ankündigungsfrist der Lage der Arbeitszeit mindestens vier Tage im Voraus). Mitunter werden hierfür auch Leiharbeitnehmer eingesetzt. Der Unterschied zu Option (2) besteht darin, dass hier zusätzliche Arbeitszeit erbracht wird, während Option (2) das insgesamt eingesetzte Arbeitszeitvolumen unverändert lässt. Sofern es sich um Vertretungskräfte handelt, die nicht regelmäßig auf den kurzfristig zu besetzenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden, bestehen allerdings auch hier die mit Option (2) verbundenen und dort bereits kurz beschriebenen Risiken einer unzureichenden Vertretungsqualität.

Während also bei Option (4) der Vertretungsbedarf in Form einer „Personalreserve“ vorgehalten wird, erfolgt diese Vorhaltung bei Option (3) durch eine „Arbeitszeitreserve“. Diese beiden Varianten beinhalten allerdings gleichermaßen das Risiko, einen „Soll-Krankenstand“ zu bewirken. Denn sie versprechen eine möglichst reibungslose Ausfallzeitenvertretung, sind ja sogar gerade hierauf ausgelegt. Sollte die Krankenquote nun sinken, kann es beispielsweise dazu kommen, dass Mitarbeiter mangels Vertretungseinsätzen nicht ihre regelmäßige vertragliche Arbeitszeit erreichen. Oder es werden durch weniger Vertretungseinsätze beispielsweise nicht mehr die „gewohnten“ Überstunden-Zusatzeinkünfte etwa aus Rufbereitschichtseinsätzen erzielt. Durch solche Effekte kann also eine gewisse Tendenz zur systemimmanenten Aufrechterhaltung des „geplanten“ Krankenstands entstehen – die beim Einsatz externer Kräfte zur Ausfallzeitenvertretung allerdings meist schwächer ausgeprägt ist.

Ein recht häufiges Beispiel für Option (3) aus dem vollkontinuierlichen Schichtbetrieb mit einer „Arbeitszeitreserve“, die (auch) zur Vertretung kurzfristiger unplanbarer Ausfallzeiten genutzt werden kann, zeigt das nachstehende Schaubild.

Schichtplan		Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4							Woche 5						
		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Spätschicht																																				
Nachtschicht																																				

Besetzungsplan		Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4							Woche 5						
		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht		1	1	1	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	3	3	3	3
Spätschicht		2	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2
Nachtschicht		4	2	2	2	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4
Dispo-																																				
schichten		3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5

Es handelt sich hierbei um ein so genanntes „5:1-Schichtsystem“, bei dem fünf Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen einen Arbeitsplatz bzw. eine Arbeitsplatzgruppe be-

² Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge



setzen. Die in den fünf Schichtplanwochen eingeteilte Arbeitszeit beträgt im vollkontinuierlichen Betrieb bei einer auf die regelmäßige Arbeitszeit angerechneten Arbeitszeit pro Schicht von beispielsweise acht Stunden (21 Schichten x 8 Stunden =) 168 Stunden. Beträgt die regelmäßige vertragliche Wochenarbeitszeit beispielsweise 40 Stunden, müssen je Fünf-Wochen-Zeitraum durchschnittlich 200 Stunden geleistet werden. Damit werden schichtplanmäßig je Fünf-Wochen-Zyklus (200 Stunden – 168 Stunden =) 32 Stunden „zu wenig“ eingeteilt. Diese werden dann etwa in Form von Vertretungseinsätzen, gegebenenfalls aber auch zur zusätzlichen bedarfsorientierten Besetzungsverstärkung, in den anderen Schichtgruppen erbracht.

Hierfür steht im Schichtplan ein zweigeteilter Vertretungszeitraum zur Verfügung, der sämtliche Betriebsschichten (von der Montag-Frühschicht bis zur Sonntag-Nachtschicht) umfasst. Die einzubringenden 32 Stunden müssen dabei keineswegs alle innerhalb des jeweiligen Fünf-Wochen-Zyklus eingeteilt werden, sondern können auch davor und danach abgeleistet werden – je nach betrieblichem Bedarf und im Rahmen der geltenden Arbeitszeit-Ausgleichsregeln (zum Beispiel eines tarifvertraglichen Ausgleichszeitraums von zwölf Monaten). Ein Teil dieser einzubringenden Zeitreserve kann – entsprechende „Flexi-Spielregeln“ vorausgesetzt – dann auch zur Vertretung erst kurzfristig bekannt gewordener ungeplanter Ausfallzeiten verwendet werden: etwa indem reihum immer eines von insgesamt beispielsweise zehn Schichtbelegschaftsmitgliedern für kurzfristige Vertretungseinsätze zur Verfügung steht, so dass dies den einzelnen Mitarbeiter durchschnittlich rund einmal im Jahr für jeweils eine Woche trifft ($[52 \text{ Wochen/Jahr} : 5 \text{ Wochen}] : 10 \text{ Mitarbeiter/Schichtmannschaft} = 1,04$).

Ohne solche „Flexi-Spielregeln“ ist Option (3) allerdings nicht praktikabel – außer man akzeptiert Zeiten personeller Überbesetzung als den Preis dafür, drohende personelle Unterbesetzung infolge kurzerkrankungsbedingter Ausfallzeiten zu vermeiden. Im letzteren Fall könnte man geradezu von einer „**Fehlzeitenlotterie**“ sprechen, bei der die Hoffnung, dass sich personelle Reserve und Ausfallzeit zufällig ausgleichen mögen, an die Stelle einer entsprechenden Steuerung tritt. Dass es hierzu auch gangbare Alternativen gibt, zeigt das nächste Kapitel am Beispiel sogenannter „Stand-By“-Regelungen.

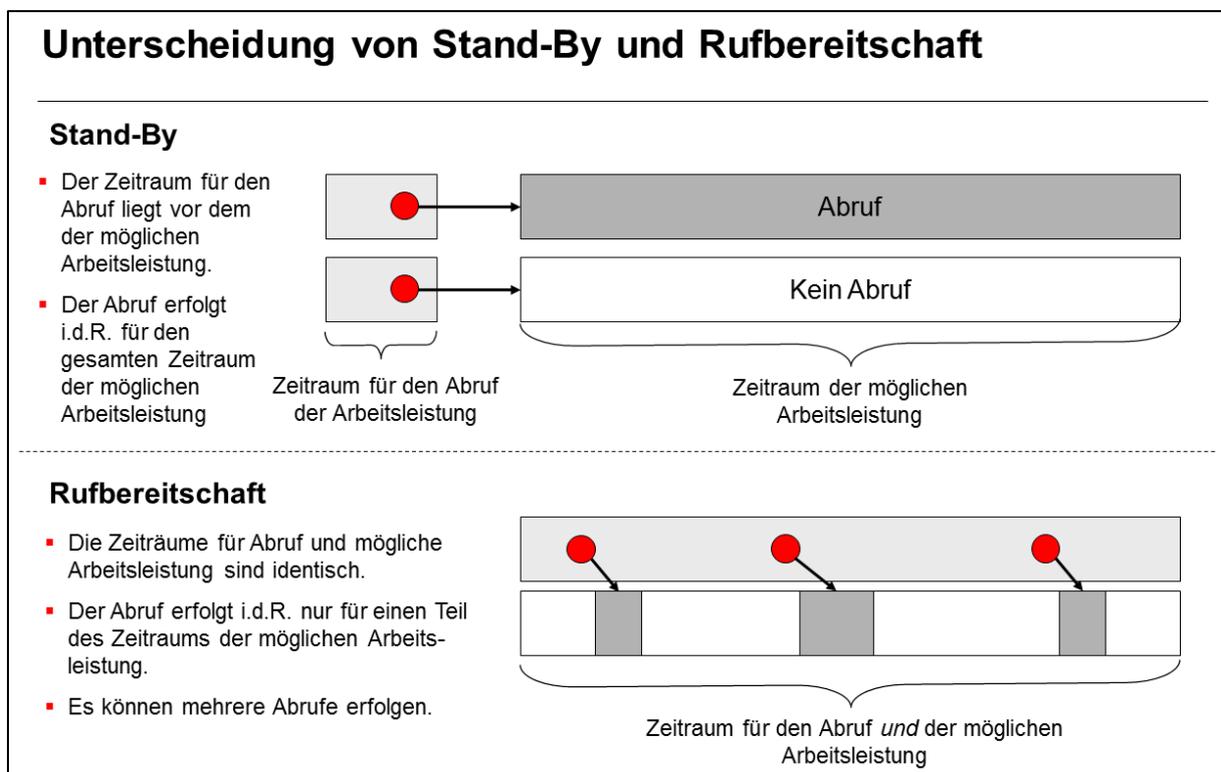
„Stand-By“-Regelungen zur Abwesenheitsvertretung

Die Vertretung kurzfristig-unplanbarer Abwesenheitszeiten erfordert entsprechende „Flexi-Spielregeln“ – wobei hier besonders hohe Anforderungen an die Reaktionsgeschwindigkeit der entsprechenden Systeme gestellt werden: Schließlich kann etwa eine Kurzerkrankung ohne Vorwarnung jederzeit eintreten, sogar noch nach Schichtbeginn. So genannte „Stand-By-Regelungen“ stellen eine Möglichkeit dar, diese Anforderungen wesentlich besser zu erfüllen als andere Regelungen zu Vertretungseinsätzen – mit Ausnahme der Rufbereitschaft, gegenüber der Stand-By-Regelungen aber sowohl kostengünstiger als auch für die betreffenden Mitarbeiter mit weniger Einschränkungen verbunden sind. „Stand-By“-Modelle haben sich seit etwa fünfzehn



Jahren sowohl in Dienstleistungs- als auch Produktionsunternehmen verbreitet, wobei aber auch nicht von einem „Stand-By-Boom“ gesprochen werden kann.

„Stand-By“ unterscheidet sich von Rufbereitschaft, mit der es häufig verwechselt wird, im Wesentlichen dadurch, dass die Zeiträume für Abruf und Arbeitsleistung verschieden sind, während sie bei Rufbereitschaft zeitlich zusammenfallen. Darüber hinaus erfolgt bei „Stand-By“ in der Regel nur ein einziger Abruf für die gesamte Schicht, bei Rufbereitschaft hingegen wird der Mitarbeiter – ggf. mehrmals – für nur jeweils einen Teil des Rufbereitschaftszeitraums zum Einsatz gerufen.



Die arbeitszeitliche wie auch die vergütungsrechtliche Ausgestaltung praktizierter „Stand-By“-Regelungen sind unterschiedlich. Einheitliche Standards haben sich hier noch nicht herausgebildet. Nachstehend stellen wir einige Praxisbeispiele für „Stand-By“-Modelle vor.



„Stand-By“-Beispiel aus einem vollkontinuierlichen Betrieb eines kommunalen Dienstleisters

An jedem Arbeitstag hält sich ein Mitarbeiter dienstplanmäßig als Ersatz für kurzfristige Personalausfälle bereit („Stand-By“).

Der Mitarbeiter ist am „Stand-By“-Tag zwischen 5:00 Uhr und 6:00 Uhr (für die Frühschicht) sowie zwischen 13:00 Uhr und 14:00 Uhr (für die Spät- und Nachtschicht) erreichbar.

Für einen „Stand-By“-Tag ohne Arbeitseinsatz werden dem Mitarbeiter zwei Stunden Arbeitszeit gutgeschrieben.

Bei Arbeitseinsatz am „Stand-By“-Tag erhält der Mitarbeiter die tatsächlich erbrachte Arbeitszeit zuzüglich einer Stunde gutgeschrieben.

„Stand-By“-Beispiel aus dem Pflegedienst eines Krankenhauses der Grundversorgung

An jedem Kalendertag wird hausweit (sechs Stationen einschließlich Intensivstation) ein Mitarbeiter zum „Stand-By“ eingeteilt.

Im „Stand-By“ ist die Pflegekraft von 6:00 Uhr bis 6:30 Uhr sowie von 12:00 Uhr bis 12:30 Uhr telefonisch erreichbar, um bei erst kurzfristig bekannt gewordenem Personalausfall einen Früh- oder Spätdienst zu leisten.

Erfolgt kein Abruf, werden der Pflegekraft 1,5 Stunden gutgeschrieben.

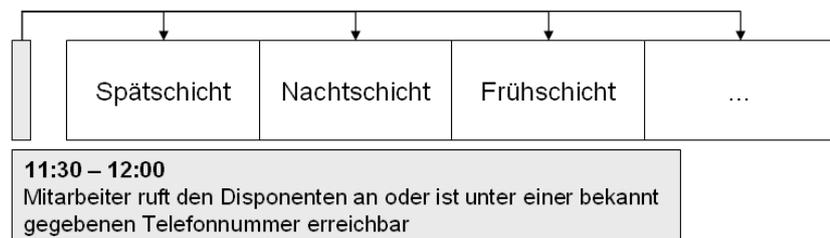
Bei einem Abruf wird die im Krankenhaus geleistete Arbeitszeit angerechnet. Darüber hinaus erhält die Pflegekraft ebenfalls die Zeitgutschrift von 1,5 Stunden.

Für den Nachtdienst ist keine „Stand-By“-Regelung erforderlich, weil hier kurzfristig bekannt werdende Personalausfälle von den Dauernachtwachen gegenseitig ohne eine formalisierte Regelung ausreichend stabil vertreten werden. Die Geschäftsführung hat sich daher entschieden, von einer entsprechenden Regelung abzusehen.

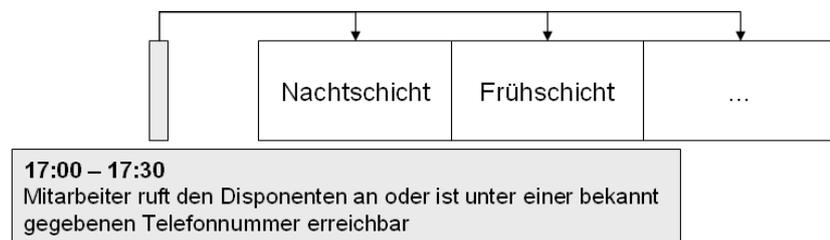


„Stand-By“-Beispiel eines kommunalen Unternehmens

Bei vorausgegangener Früh- oder Spätschicht



Bei vorausgegangener Nachtschicht



Kürzerfristige Personalausfälle werden durch erhöhte Einsatzflexibilität unter Einbeziehung von Mitarbeitern aus anderen Arbeitsbereichen sowie Führungskräften bewältigt.

Unabhängig von der konkreten Einteilung zum Stand-By erhält jeder Mitarbeiter eine monatliche Pauschale von 50 Euro als Entschädigung für das Bereithalten zum kurzfristigen Einspringen.

Alle Einsätze aus dem Stand-By werden 1:1 auf dem persönlichen Zeitkonto des Mitarbeiters verrechnet.

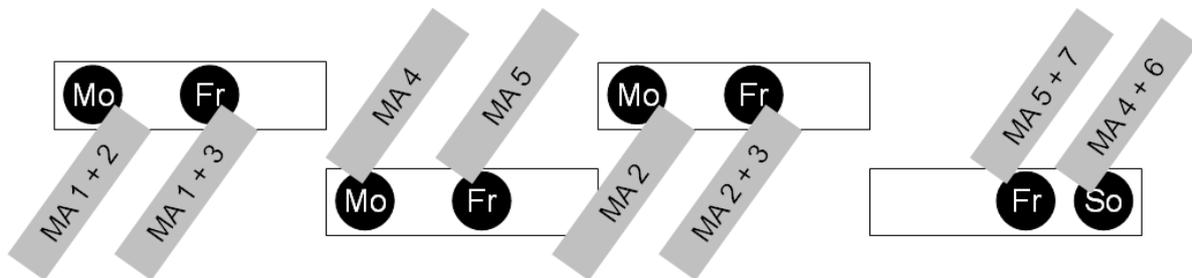
„Stand-By“-Beispiel aus der Pflege eines Akutkrankenhauses

An dem Modell nehmen ausschließlich 50-Prozent-Teilzeitkräfte teil, mit denen die Teilnahme und die Regelung im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist.

Die Diensterteilung erfolgt abwechselnd in Form sogenannter Plan- und Freiwochen:



In den Planwochen werden standardmäßig fünf Dienste à 7 – 8 Stunden eingeteilt. In den Freiwochen steht die Teilzeitkraft an maximal zwei „Stand-By“-Tagen pro Monat für ein kurzfristiges Einspringen zur Verfügung. Die „Stand-By“-Tage werden unter den Kollegen abgesprochen. Die Festlegung der Tage und Anzahl der „Stand-By“-Dienste erfolgt durch die Pflegedienstleitung auf der Basis von Erfahrungswerten zum Bedarf (in der Regel durchschnittlich zwei Tage/Woche) – Beispiel:



Am „Stand-By“-Tag hält sich der Mitarbeiter zwischen 6:30 und 9:30 Uhr für einen möglichen Abruf für Früh-, Spät- oder Nachtdienst des betreffenden Tages telefonisch bereit. Die im Krankenhaus geleistete Arbeitszeit im Krankenhaus wird 1:1 dem Zeitkonto des Mitarbeiters gutgeschrieben.

Der Ausgleich der geleisteten Arbeitszeit erfolgt grundsätzlich in Freizeit. Bei erhöhtem Kapazitätsbedarf kann der Arbeitgeber dem Mitarbeiter auch eine finanzielle Abgeltung anbieten. Darüber hinaus erhält der Mitarbeiter für jeden der maximal monatlich zwei individuellen Stand-By-Tage einen Sachbezug in Höhe von 22 € (zum Beispiel in Form eines Tankgutscheins).

Auch wenn es eine Vielzahl weiterer Gestaltungsmöglichkeiten gibt, wird schon in diesen Beispielen ein „Stand-By“-Grundprinzip erkennbar: Im Unterschied zur Honorierung eines kurzfristigen Arbeitseinsatzes mit Überstundenzuschlägen wird die *Bereitschaft* zur kurzfristigen Arbeitszeitflexibilität stärker berücksichtigt. Denn ein finanzieller oder zeitlicher Zuschlag erfolgt vor allem für die Teilnahme am „Stand-By“-Dienst selbst – und nicht für den Abruf zur Arbeitsleistung, für die meist „nur“ der reguläre Stundensatz auf dem Zeitkonto des Mitarbeiters angerechnet wird.

Entscheidend jedoch ist die allen „Stand-By“-Modellen zu Grunde liegende „Flexi-Spielregel“, dass ungeplante Vertretungseinsätze auf einen von vornherein begrenzten Teil der freien Tage konzentriert werden. So erhält die übrige arbeitsfreie Zeit für viele Mitarbeiter einen größeren Erholungswert ohne drohenden Anruf aus dem Betrieb mit der flehentlichen Bitte um eine kurzfristige Vertretung. Es ist übrigens gar nicht selten, dass „Stand-By“-Modelle von Mitarbeitern oder ihren Vertretungen aus einem solchen Anlass initiiert werden, um eine klare betriebliche Regelung für kurzfristige Vertretungsanlässe zu schaffen, damit diesbezügliche Belastungen gleichmäßiger auf alle Mitarbeiter verteilt werden.

Risiken der direkten materiellen Honorierung individueller Arbeitszeitflexibilität

Auch wenn, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, die meisten „Stand-By“-Regelungen keinen oder nur einen geringen Anreiz für den konkreten Vertretungseinsatz vorsehen, sondern vor allem die Bereitschaft für einen solchen aner-



kennen, sind mit der materiellen Belohnung von Arbeitszeitflexibilität gewisse Risiken verbunden. Denn unabhängig davon, ob es sich um eine zeitliche oder geldliche Würdigung etwa der Teilnahme an einem „Stand-By“-Modell handelt, lässt sich oftmals in den Betrieben beobachten, dass eine bisherige leidlich oder vielleicht sogar gut funktionierende Praxisregelung nun „erkauft“ werden muss. Dadurch können die Personalkosten steigen. Aber auch der Bereich der mitarbeiterseitig als zumutbar empfundenen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen kann sich verkleinern. In der Folge wird dann eine Spirale in Gang gesetzt, bei der immer mehr bisherige Selbstverständlichkeiten des Arbeitslebens als „nicht mehr hinnehmbar“ gelten, wenn es neben der regelmäßigen Entgeltüberweisung hierfür keinen zusätzlichen Anreiz gibt. Abgesehen von Kostenaspekten wird auch die hiermit ungewollt geförderte Mentalitätsveränderung spätestens dann zum Problem, wenn die flexible Reaktionsfähigkeit als Wesenselement eines jeden wirtschaftlichen und sozialen Unternehmens sowie als essenzieller Bestandteil des betrieblichen „Gebens und Nehmens“ hierunter leidet.

Und es kann im Zuge direkter materieller Anreize für flexible Arbeitszeiten sogar dazu kommen, dass Mitarbeiter wie Führungskräfte bzw. Personaldisponenten weniger Energie auf die sorgfältige Planung des Personaleinsatzes verwenden – weil ja nun der Ausgleich von Fehlplanungen sehr viel leichter (aber eben auch deutlich kostspieliger) ist. So werden u.U. Konflikte im Personaleinsatzplanungsprozess, die – wie etwa die bedarfsgerechte Abwesenheitsplanung – im Vorfeld bearbeitet hätten werden können und müssen, an das Ende der Prozesskette verschoben. Der betriebliche Flexibilitätsbedarf nimmt dann vermeintlich zu – mit der Folge steigender Erwartungen an die Vergütung dieser zusätzlichen Flexibilität.

Es kann daher durchaus eine geeignete unternehmerische Strategie sein, (weiterhin) direkte Anreize für kurzfristige Arbeitszeitflexibilität zu vermeiden. Dennoch empfiehlt es sich natürlich, das entsprechende Engagement des einzelnen Mitarbeiters zum Wohle des Unternehmens und zur Entlastung der Kollegen anzuerkennen – zum Beispiel im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung. Im Beurteilungsbogen eines Dienstleistungsunternehmens aus der Bankenbranche wird beispielsweise gezielt danach gefragt, inwieweit der Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum bereit war, „außerhalb seiner persönlichen Komfortzone“ zu arbeiten, womit ausdrücklich auch die „Arbeitszeit-Komfortzone“ eingeschlossen ist. Damit wird einerseits anerkannt, dass jeder Mitarbeiter auf Grund seiner persönlichen Lebensumstände in unterschiedlichem Maße den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen nachkommen kann. Andererseits wird zugleich signalisiert, dass auch bei zeitlich anspruchsvolleren außerberuflichen Gegebenheiten von jedem Mitarbeiter erwartet wird, die betrieblichen Belange nicht aus dem Blick zu verlieren. In anderen Unternehmen fließen die gezeigten Flexibilitätsleistungen des Mitarbeiters beispielsweise bei der Festsetzung der leistungsbezogenen Vergütungsbestandteile oder bei der Beteiligung an Maßnahmen der Personalentwicklung ein.



Arbeitsrechtliche Aspekte

Auch für Maßnahmen zur Bewältigung kurzfristig-unplanbarer Ausfallzeiten kommen die allgemeinen Maßstäbe der Ausübung des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts zum Tragen. Dies bedeutet insbesondere, dass der Arbeitgeber willkürfrei und unter Beachtung berechtigter Belange des Arbeitnehmers sowie des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes handeln muss. Er darf also keine sachwidrige Entscheidung treffen, sondern muss „billiges Ermessen“ walten lassen (§ 315 Abs. 2 BGB bzw. § 106 GewO). Das bedeutet, der Arbeitgeber muss dabei das Interesse der Mitarbeiter an einer zumutbaren Planung von Arbeitszeit und Freizeit berücksichtigen. Wo die diesbezüglichen Grenzen genau verlaufen, kann von Fall zu Fall (und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter) unterschiedlich sein. Eine Arbeitszeiteinteilung „von Tag zu Tag“ dürfte aber in den meisten Fällen den berechtigten Interessen der Mitarbeiter widersprechen.

Gesetzlich ist die Frage zulässiger Abruffristen lediglich für so genannte **Abrufarbeitskräfte** (klassischerweise Teilzeitkräfte ohne festgelegtes Arbeitszeitmodell) geregelt. Für sie beträgt der Vorlauf für die Ankündigung eines Arbeitseinsatzes vier Tage (§ 12 Abs. 2 TzBfG). Für alle anderen Beschäftigungsverhältnisse ist diese Frage gesetzlich nicht geregelt.

Des Weiteren sind ggf. bestehende tarifvertragliche Regelungen sowie Betriebsvereinbarungen zu beachten. Da es sich bei der (kurzfristigen) Veränderung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit um den Kernbereich betrieblicher Mitbestimmung handelt (§ 87 Abs. 1 Nrn. 2 u. 3 Betriebsverfassungsgesetz), kommt in Betrieben mit Betriebsrat vor allem der Ausübung dieses Mitbestimmungsrechts eine große Bedeutung zu. Da bei kurzfristigen Vertretungseinsätzen eine Beteiligung des Betriebsrats im Allgemeinen nicht mehr möglich ist, sollten kurzfristige (Vertretungs-)Einsätze unbedingt im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt sein.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat sich bislang vergleichsweise selten mit der Frage nach zulässigen Vorlaufzeiten für die An- oder Absage von Arbeitszeit befasst:

- Mit Urteil vom 17.01.1995 (3 AZR 399/94) hat das BAG in einem Fall *bei nicht bestehender einschlägiger Betriebsvereinbarung* entschieden, dass es keinesfalls zulässig sei, den Arbeitnehmer erst zwischen 15.00 und 17.00 Uhr davon in Kenntnis zu setzen, ob er am folgenden Tag zur Arbeitsleistung verpflichtet ist oder Freizeitausgleich erhält.
- In Arbeitsverträgen kann nach einer BAG-Entscheidung (Urteil 5 AZR 535/04 vom 07.12.2005) wirksam vereinbart werden, dass der Arbeitgeber sich vorbehält, Lage und Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit im Rahmen seines Direktionsrechts entsprechend den betrieblichen Belangen flexibel einzuteilen.



- In seinem Urteil vom 26.01.2011 (5 AZR 819/09) hat sich das BAG mit der Frage der Ankündigungsfrist befasst, wenn weder Tarifvertrag noch Arbeitsvertrag eine solche vorsehen. In der Änderung der Verteilung der Jahresarbeitszeit, die grundsätzlich auch kurzfristig möglich sei, erkannte das BAG eine vereinbarte Arbeit auf Abruf gemäß § 12 Abs. 2 und 3 TzBfG. In der dortigen gesetzlichen Regelung komme eine „gesetzliche Wertentscheidung“ zum Ausdruck, die die Annahme nahelege, dass der Arbeitnehmer vorbehaltlich einer abweichenden tariflichen Regelung zur Arbeitsleistung nur verpflichtet sei, wenn ihm der Arbeitgeber eine Änderung der Verteilung der Jahresarbeitszeit jeweils mindestens vier Tage im Voraus mitgeteilt hat.

Aus dieser überschaubaren Zahl höchstrichterlicher Urteile lassen sich dementsprechend wenig allgemeine Hinweise zur arbeitsrechtlichen Absicherung von Regelungen mit Elementen kurzfristiger Arbeitszeitflexibilität ableiten – außer dass eine entsprechende Regelung im Tarifvertrag (wegen § 12 Abs. 3 TzBfG) hilfreich ist.

Und natürlich ist es, wie ja meist im Leben, am unproblematischsten, wenn eine Regelung zur kurzfristigen Arbeitszeitflexibilität – unabhängig von der arbeitsrechtlichen Bewertung – im gegenseitigen Einvernehmen zwischen allen Beteiligten zu Stande kommt.

Ausblick

Nicht planbare Ausfallzeiten ohne Einschränkung der betrieblichen Leistungserbringung zu bewältigen, ist eine Voraussetzung dafür, bei der Einsatzplanung der Mitarbeiter ohne (oder mit möglichst geringem) „Schlupf“ auszukommen. Ob die entsprechend kurzfristig flexible Handhabung der Arbeitszeit hier das Mittel der Wahl ist, entscheidet sich vor allem an den Alternativen hierzu:

- Kann der Personaleinsatzprozess dadurch „beruhigt“ werden, dass man – je nach Personalverfügbarkeit – bestimmte Arbeiten zeitlich vorzieht oder verschiebt?
- Bieten Technik und Ablauforganisation die erforderlichen Puffer?
- Kann auf externe Kurzfrist-Flexibilität ausgewichen werden?

Soweit diese Optionen nicht oder nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung stehen, müssen kurzfristige Schwankungen der Personalverfügbarkeit durch entsprechend flexible Arbeitszeitgestaltung bewältigt werden. Die in diesem Beitrag vorgestellten Möglichkeiten bieten hier erhebliches Potenzial. In welchem Umfang es genutzt werden kann, hängt vor allem von der diesbezüglichen Bereitschaft der betrieblichen Entscheidungs- und Mitbestimmungsträger ab.



Eine parallele Strategie sollte darin bestehen, das Problem kurzfristigen Personalausfalls möglichst selten entstehen zu lassen – etwa durch Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung, die von der Gesundheitsförderung bis zum Rückkehrgespräch reichen können. Auch so genannte motivationale oder „kulturelle“ Krankenstände sollten dabei nicht außer Betracht bleiben. Sie haben bekanntlich meist auch Ursachen im betrieblichen Miteinander.

Welchem bzw. welchen dieser Wege auch immer man den Vorzug gibt: Die betriebliche Kompetenz, nicht planbare Ausfallzeiten zu bewältigen, ist Voraussetzung für konsequente Abwesenheitssteuerung („nie überbesetzt sein“) – und diese wiederum stellt die einzige systematische Verbindung zwischen Arbeitszeitgestaltung und Wirtschaftlichkeit dar. Daher lohnt die Mühe.