Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

# Mir fehlt nur noch jemand, der mich im Urlaub vertritt

## Wie du deine Aufgaben übergibst und klare Regeln für die Erreichbarkeit vor dem Urlaub festlegst



**Max Paradox**

# Mir fehlt nur noch jemand, der mich im Urlaub vertritt

Wie du deine Aufgaben übergibst und klare Regeln für die Erreichbarkeit vor dem Urlaub festlegst

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906699

ALL-IN Rafał Płonkowski



# INHALTSVERZEICHNIS

INTRO ..... 5

Kapitel 1 - Du bist unersetzlich? Das könnte ein Problem sein ..... 11

Kapitel 2 - Warum die Aufgabenübergabe immer zu spät beginnt ..... 22

Kapitel 3 - Ich habe die E-Mail verschickt, also sind die Aufgaben übergeben. Oder? ..... 32

Kapitel 4 - „Falls etwas ist, ruft an." Fünf Wörter, die deinen Urlaub ruinieren können ..... 41

Kapitel 5 - Wen solltest du als Vertretung auswählen, damit nicht gleich das nächste Problem entsteht? ..... 52

Kapitel 6 - Zugänge, Passwörter und Berechtigungen. Oder: Die Vertretung steht vor verschlossenen Türen ..... 63

Kapitel 7 - Alles ist in meinem Kopf. Leider fährt der Kopf mit in den Urlaub ..... 74

Kapitel 8 - Nur noch diese eine Sache. Wie die Woche vor dem Urlaub nicht zum Überstundenmarathon wird ..... 84

Kapitel 9 - Ein einziges Übergabeblatt, das wirklich die Situation rettet ..... 96

Kapitel 10 - Wer entscheidet, wenn du nicht da bist? Lege die Grenzen fest, bevor jemand anfängt zu raten ..... 106

Kapitel 11 - Wie du alle über deinen Urlaub informierst, damit niemand überrascht tut ..... 117

Kapitel 12 - Die Generalprobe der Vertretung. Lieber vor dem Urlaub einen Fehler entdecken als mittendrin ..... 128

Kapitel 13 - Was tun mit einem Problem, das im Plan nicht vorgesehen war? ..... 139

Kapitel 14 - Die letzten 48 Stunden vor dem Urlaub. Wie du den Laptop zuklappst, ohne eine Katastrophe zu befürchten ..... 152

Kapitel 15 - Keine Vertretung, keine Leute, aber der Urlaub steht fest. Was jetzt? ..... 165

Kapitel 16 - Deine Vertretung hat einen Fehler gemacht. Musst du wirklich aus dem Urlaub alles retten? ..... 177

Kapitel 17 - In zwei Tagen beginnt der Urlaub, und die Vorbereitungen sind ein einziges Chaos. Wie rettest du die Situation ohne organisatorisches Wunder? ..... 188

Kapitel 18 - Zurück aus dem Urlaub, ohne von Nachrichten überrollt zu werden. Wie du die Kontrolle über deine Arbeit zurückgewinnst, ohne die ganze Erholung wieder zu verlieren ..... 200

Kapitel 19 - Der nächste Urlaub ohne erneutes Chaos. Woran erkennst du, dass die alten Probleme zurückkehren? ..... 213

Kapitel 20 - Urlaub ohne schlechtes Gewissen. Du musst nicht unersetzlich sein, um wertvoll zu sein ..... 224

# INTRO

In drei Tagen beginnt dein Urlaub. Der Koffer steht im Flur, die Wettervorhersage sieht vielversprechend aus, und dein Handy erinnert dich gelegentlich daran, dass du bald ein Mensch sein wirst, dessen größtes Problem eigentlich die Entscheidung zwischen Sonnenliege und Spaziergang sein sollte. Theoretisch ist alles vorbereitet. Praktisch stellst du gerade fest, dass die eine Hälfte des Unternehmens nur deshalb funktioniert, weil sich entscheidende Informationen ausschließlich in deinem Kopf befinden, die andere Hälfte deine Telefonnummer kennt und die Person, die dich vertreten soll, eben gefragt hat: „Aber was genau soll ich eigentlich machen, wenn du nicht da bist?“ In diesem Moment rückt die ersehnte Urlaubsruhe schneller in die Ferne als das Flugzeug, für das du noch nicht einmal zusätzliches Gepäck gebucht hast.

Also startest du eine hektische Operation mit dem Codenamen „Aufgabenübergabe“. Du öffnest ein Dokument, notierst die ersten drei Aufgaben und erinnerst dich anschließend an vierzehn weitere. Jemand ruft an und stellt eine Frage zu einer Angelegenheit von vor zwei Monaten. Eine andere Person möchte wissen, ob nächste Woche etwas genehmigt werden kann. Dein Vorgesetzter versichert dir, dass du dich unbedingt erholen sollst, fügt aber gleichzeitig hinzu: „Falls etwas wirklich Wichtiges passiert, rufen wir dich an.“ Natürlich. Jetzt müsste nur noch geklärt werden, ob „wirklich wichtig“ einen Systemausfall, den Verlust eines entscheidenden Kunden oder den fehlenden Zugriff auf eine Präsentation bedeutet, die irgendjemand einfach im richtigen Ordner hätte speichern können.

Das Beunruhigendste daran ist allerdings, dass dieses Szenario keineswegs auf schlechte Organisation zurückzuführen sein muss. Du kannst gewissenhaft, strukturiert und wirklich gut in deinem Beruf sein. Vielleicht haben sich gerade deshalb alle anderen daran gewöhnt, dass du die Antworten kennst, Termine im Blick behältst, Fehler bemerkst und Probleme löst, bevor überhaupt jemand dazu kommt, eine Ticketnummer zu vergeben. Deine Zuverlässigkeit hat sich nach und nach in eine organisatorische Abhängigkeit von deiner Anwesenheit verwandelt. Herzlichen Glückwunsch, du bist unersetzlich geworden. Das klingt wie ein Kompliment, bis du versuchst, zehn Tage ohne deinen Dienstlaptop zu verreisen.

Rund um den Urlaub hat sich eine merkwürdige Vorstellung entwickelt: Ein guter Mitarbeiter sollte seine Aufgaben so vorbereiten, dass niemand seine Abwesenheit bemerkt. Das ist ein ehrgeiziger Anspruch, aber häufig ungefähr so realistisch wie die Erwartung, dass die Kaffeemaschine nach dem Ausschalten weiterhin selbstständig Kaffee zubereitet. Manche Aufgaben erfordern Entscheidungen, andere den Zugriff auf Informationen und wieder andere ein Verständnis für Zusammenhänge, die sich nicht in einem einzigen Satz vermitteln lassen. Wenn du das ganze Jahr über die Arbeit mehrerer Personen erledigst oder Prozesse ohne ausreichende Unterstützung betreust, wird eine Woche Vorbereitung nicht plötzlich einen zusätzlichen Spezialisten hervorbringen. Du kannst allerdings Verantwortlichkeiten ordnen, das Risiko von Chaos verringern und deutlich machen, was während deiner Abwesenheit vernünftigerweise erwartet werden kann.

Genau darum geht es in diesem Buch.

Du wirst hier keine Anleitung finden, wie du vor deinem Urlaub sechzehn Stunden täglich arbeiten musst, um dir anschließend eine Woche Erholung zu verdienen. Wir werden dir auch nicht einreden, dass eine automatische Abwesenheitsnotiz mit dem Text „Ich bin derzeit nicht im Büro“ ausreicht, damit sämtliche Probleme brav auf deine Rückkehr warten. Das Berufsleben hat leider eine ausgeprägte Vorliebe für Komplikationen, besonders dann, wenn dein Kalender bereits darauf hinweist, dass du langsam ans Kofferpacken denken solltest. Stattdessen lernst du, eine Aufgabenübergabe vorzubereiten, die für andere verständlich, tatsächlich umsetzbar und ausreichend robust gegenüber den üblichen Überraschungen ist.

Beginnen wir mit einer wichtigen Unterscheidung: Eine Aufgabenübergabe bedeutet nicht, einfach alles aufzuschreiben, womit du dich jeden Tag beschäftigst. Eine solche Liste mag durch ihre Länge beeindrucken, ist für deine Vertretung aber möglicherweise ungefähr so hilfreich wie ein Flugzeughandbuch, das einem Passagier während heftiger Turbulenzen in die Hand gedrückt wird. Die betreffende Person muss vor allem wissen, was geschehen muss, wann es geschehen muss, welche Informationen dafür benötigt werden und innerhalb welcher Befugnisse sie handeln darf. Ebenso wichtig ist die Klärung, welche Angelegenheiten warten können, welche jemand anderes übernehmen sollte und welche ohne deine Anwesenheit überhaupt nicht begonnen werden sollten. Das ist kein Zeichen mangelnden Engagements. Es ist ein bewusster Umgang mit begrenzten Ressourcen.

Besondere Aufmerksamkeit werden wir dem Menschen widmen, der dich vertreten soll. Vielleicht ist diese Person eine hervorragende Fachkraft, kennt aber deine Projekte

nicht. Vielleicht kennt sie die Abläufe, hat jedoch zusätzlich ihre eigene Arbeit zu erledigen. Oder die Vertretung existiert hauptsächlich im Kalender, weil niemand überprüft hat, ob die vorgesehene Person über die erforderlichen Zugänge, Berechtigungen und zeitlichen Kapazitäten verfügt. Allein dadurch, dass man einen Namen in eine Nachricht schreibt, werden noch keine Kompetenzen übertragen. Wenn dein Kollege Bestellungen genehmigen soll, muss er wissen, nach welchen Regeln er das tun darf. Soll er Kundenanfragen beantworten, braucht er Kenntnis der aktuellen Vereinbarungen. Soll er lediglich auf dringende Fälle reagieren, lohnt es sich, eindeutig festzulegen, welche Situationen tatsächlich darunterfallen. Andernfalls besteht die Vertretung womöglich aus einer Person, die eine Woche lang äußerst professionell allen erklärt, dass sie keine Ahnung hat.

Eine weitere Herausforderung ist die Erreichbarkeit während des Urlaubs. Auf den ersten Blick scheint die Frage einfach: Gehst du ans Telefon oder nicht? In der Praxis gibt es zwischen vollständiger Nichterreichbarkeit und täglicher Geschäftsführung vom Hotelbalkon aus verschiedene Möglichkeiten, abhängig von der Art deiner Arbeit, deinen tatsächlichen Verpflichtungen und den Vereinbarungen mit deinem Arbeitgeber. Entscheidend ist, dass solche Regelungen nicht zufällig entstehen. Die Formulierung „Falls etwas ist, ruft einfach an“ kann die Tür zu einer ganzen Sammlung von Situationen öffnen, die für den Anrufer hauptsächlich deshalb dringend sind, weil er keine Lust hat, selbst nach einer Antwort zu suchen. Gute Kontaktregeln legen fest, wer Entscheidungen trifft, wo zunächst Hilfe gesucht werden sollte und wie bei tatsächlichen kritischen Situationen vorzugehen ist. Sie verlangen nicht, so zu tun,

als würden Probleme einfach verschwinden. Sie verwandeln deinen Urlaub aber auch nicht in einen Bereitschaftsdienst unter Palmen.

Wir werden uns außerdem ansehen, was auf der anderen Seite deines Schreibtisches geschieht. Mitarbeiter befürchten häufig, durch die Übergabe ihrer Aufgaben die Kontrolle zu verlieren, schlecht beurteilt zu werden oder nach ihrer Rückkehr eine Katastrophe vorzufinden. Führungskräfte machen sich möglicherweise Sorgen über Verzögerungen, während Kollegen zusätzliche Verantwortung fürchten. Kunden wiederum interessieren sich normalerweise für das Ergebnis und nicht für dein Abflugdatum. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse lassen sich nicht immer perfekt miteinander vereinbaren. Man kann jedoch konkret darüber sprechen, ohne Vorwürfe zu machen, sich für den eigenen Urlaub zu entschuldigen oder Versprechungen abzugeben, die anschließend niemand einhalten kann.

Vielleicht fragst du dich, ob du wirklich so viel Vorbereitung brauchst. Schließlich warst du schon früher im Urlaub. Das Unternehmen hat überlebt, die Projekte sind nicht zusammengebrochen, und nach deiner Rückkehr hattest du lediglich ein paar Hundert Nachrichten und ein leicht zuckendes Augenlid. Genau deshalb lohnt es sich, die Angelegenheit aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dass eine Organisation deine Abwesenheit überstanden hat, bedeutet noch lange nicht, dass die Vertretung gut funktioniert hat. Vielleicht waren andere unnötig gestresst, Entscheidungen blieben liegen und du hast deine Erholung regelmäßig unterbrochen. Die Kosten einer solchen Lösung verteilen sich auf viele kleine Situationen und werden deshalb leicht übersehen. Wiederholt sich dieses Muster

jedoch bei jedem Urlaub, entsteht daraus eine unsichtbare Arbeitsanweisung, die offiziell niemals jemand genehmigt hat.

Du musst vor deiner Abreise nicht die gesamte Organisation reparieren. Du musst auch nicht beweisen, dass du der einzige Mensch bist, der sie am Leben erhalten kann. Es genügt, mit einer vernünftigen Frage anzufangen: Was muss ohne mich tatsächlich funktionieren, und was brauchen die anderen, um damit zurechtzukommen? Die Antwort hilft dir, Verantwortung von Gewohnheit, Dringlichkeit von Bequemlichkeit und tatsächliche Risiken von gewöhnlicher Unsicherheit zu unterscheiden.

Dein Urlaub ist weder ein Loyalitätstest noch ein Wettbewerb um die längste Übergabeanleitung. Er ist ein normaler Bestandteil des Berufslebens, auf den man die Arbeit genauso sorgfältig vorbereiten sollte wie auf ein wichtiges Projekt. Nur besteht das Ziel diesmal nicht in einem beeindruckenden Bericht, einem neuen Verkaufsrekord oder einer weiteren Frist, die auf Kosten deines Feierabends eingehalten wurde. Das Ziel ist vielmehr, deinen Laptop schließen zu können und dabei zu wissen, dass die richtigen Menschen wissen, was zu tun ist, und dass du nicht jede einzelne Bewegung persönlich überwachen musst.

Und vielleicht vibriert dein Handy dann tatsächlich erst wieder im Urlaub, weil dir jemand das Foto einer außergewöhnlich lustigen Katze geschickt hat. Das wäre endlich einmal eine Nachricht, auf die sich eine Antwort wirklich lohnt.

# Kapitel 1 - Du bist unersetzlich? Das könnte ein Problem sein

Im Firmenkalender erscheint der Eintrag für deinen Urlaub. Zwei Wochen, vom Vorgesetzten genehmigt, in der entsprechenden Farbe markiert und so früh eingetragen, dass selbst der meistbeschäftigte Mensch genügend Zeit haben sollte, sich darauf vorzubereiten. Die Reaktionen deiner Kollegen sind allerdings interessant. Einer sagt: „Super, dann kannst du dich endlich erholen." Ein anderer fragt: „Und wer kümmert sich um das Projekt?" Ein Dritter betrachtet die Termine und verstummt auf eine Weise, die vermuten lässt, dass er gerade eine Vorhersage über das Ende der Welt gelesen hat. Schließlich meint dein Vorgesetzter lächelnd: „Ohne dich wird es schwierig, aber irgendwie schaffen wir das schon." Eigentlich nett gemeint. Trotzdem lässt sich kaum übersehen, dass das Unternehmen deine Abreise wie eine kleinere Naturkatastrophe behandelt, für die vorsorglich ein Krisenstab eingerichtet werden muss.

Gebraucht zu werden, ist ein befriedigendes Gefühl. Zu wissen, dass deine Kollegen dein Fachwissen schätzen und dein Vorgesetzter deinen Entscheidungen vertraut, ist angenehm und vollkommen verständlich. Das Problem beginnt, wenn aus diesem Gebrauchtwerden eine vollständige Abhängigkeit entsteht. Wenn nur du weißt, warum ein Kunde bestimmte Konditionen erhalten hat, wo sich die aktuelle Version eines Berichts befindet und wer eine Abweichung vom Standardverfahren genehmigen darf, wird deine Anwesenheit zu einem Bestandteil der Unternehmensinfrastruktur. Der Unterschied besteht darin,

dass man einen Server überwachen und mit einer Notstromversorgung ausstatten kann, während ein Mensch das Recht hat, Urlaub zu machen, krank zu werden oder schlicht sein Telefon auszuschalten.

Viele Menschen erkennen das Ausmaß dieser Abhängigkeit erst bei den Vorbereitungen auf ihre Abreise. Im Arbeitsalltag sieht schließlich alles ganz normal aus. Du beantwortest Fragen, verschiebst Termine, löst Konflikte, triffst kleinere Entscheidungen und gibst Informationen weiter. Einen Teil dieser Tätigkeiten erledigst du beinahe automatisch. Wenn ein Kollege fragt, warum eine Bestellung noch immer nicht bearbeitet wurde, erinnerst du dich sofort daran, dass der Lieferant für Donnerstag eine Bestätigung zugesagt hat und in einer früheren Nachricht eine falsche Produktnummer stand. Du brauchst keine Anleitung, denn die gesamte Vorgeschichte befindet sich in deinem Gedächtnis. Für dich ist das ein Gespräch von dreißig Sekunden. Für deine Vertretung kann es bedeuten, eine Stunde lang die Korrespondenz zu durchsuchen und anschließend eine weitere halbe Stunde darüber nachzudenken, ob die gefundenen Informationen überhaupt noch aktuell sind.

Genau so entsteht unsichtbare Arbeit. Sie steht nicht in deiner offiziellen Stellenbeschreibung, erscheint nicht als eigenständige Aufgabe im System, und häufig bemerkst du selbst nicht einmal, wie viel Zeit sie beansprucht. Jemand bittet dich, eine Zahl zu überprüfen, jemand anderes braucht eine Bestätigung, ein Dritter fragt nach früheren Vereinbarungen. Jede dieser Situationen wirkt unbedeutend. Erst wenn du verreisen möchtest, stellt sich heraus, dass in deinem Kopf Dutzende kleiner Informationsverbindungen zusammenlaufen, ohne die andere Schwierigkeiten haben,

selbstständig zu handeln. Das Unternehmen braucht in solchen Momenten nicht unbedingt deine außergewöhnlichen Fähigkeiten. Manchmal benötigt es einfach Informationen, die bisher niemand aufgeschrieben hat.

Wenn Kompetenz zur Falle wird

Stell dir Marta vor, die die Zusammenarbeit mit mehreren wichtigen Kunden koordiniert. Sie arbeitet zuverlässig, kennt deren Erwartungen genau und erkennt ein Problem bereits an den ersten drei Wörtern einer Nachricht. Die Kunden wenden sich gern an sie, weil sie schnell Antworten erhalten. Auch ihre Kollegen schätzen das, denn Marta weiß immer, was gerade passiert. Mit der Zeit beginnen alle, die üblichen Kommunikationswege zu umgehen und ihre Fragen direkt an sie zu richten. Selbst Angelegenheiten, die andere problemlos erledigen könnten, landen auf ihrem Schreibtisch. Anfangs betrachtet Marta das als Vertrauensbeweis. Erst kurz vor ihrem Urlaub wird ihr bewusst, dass außer ihr niemand den vollständigen Überblick über die Situation hat.

Das ist keine Geschichte über ein unfähiges Team. Es ist ein Beispiel für einen Mechanismus, bei dem Bequemlichkeit nach und nach die Organisation ersetzt. Wenn es zwei Minuten dauert, Marta zu fragen, während die eigenständige Suche nach einer Antwort fünfzehn Minuten beanspruchen würde, werden die meisten Menschen den schnelleren Weg wählen. Auch Marta beantwortet die Frage lieber sofort, anstatt zu erklären, wo man die Information selbst finden kann. Kurzfristig sparen alle Zeit. Langfristig entsteht jedoch ein System, in dem eine einzige Person zur obligatorischen Zwischenstation auf dem Weg zu jeder Entscheidung wird. Sobald sie das Büro verlässt, stellt sich heraus, dass der

gesamte betriebliche Verkehr nur deshalb funktioniert hat, weil ein Mensch gleichzeitig Ampel, Navigationssystem und Verkehrspolizist war.

Eine solche Abhängigkeit kann auch entstehen, weil der Organisation schlicht die nötigen Ressourcen fehlen. Wenn im Team zu wenige Mitarbeiter vorhanden sind und Aufgaben verteilt wurden, ohne Vertretungen zu berücksichtigen, wird selbst die beste Dokumentation keine zusätzlichen Arbeitsstunden schaffen. Das sollte man im Hinterkopf behalten, denn Beschäftigte übernehmen häufig die Verantwortung für Probleme, die sie allein gar nicht lösen können. Du kannst eine Anleitung vorbereiten und dein Wissen weitergeben. Du kannst aber nicht dafür sorgen, dass jemand, der bereits vollständig ausgelastet ist, plötzlich acht freie Stunden pro Tag gewinnt. Solche Einschränkungen müssen offen angesprochen und mit dem Vorgesetzten besprochen werden, statt sie hinter der beruhigenden Versicherung zu verstecken, dass „schon irgendwie alles klappen wird“.

Es gibt allerdings noch einen weniger offensichtlichen Grund dafür, dass wir unsere Unersetzlichkeit aufrechterhalten. Manchmal geben wir selbst nur ungern die Kontrolle ab. Wir befürchten, dass jemand eine Aufgabe anders erledigen, einen Fehler machen oder eine Entscheidung treffen könnte, mit der wir nicht einverstanden sind. Hinzu kommt, dass die Rolle des Menschen, der alles weiß, ein gewisses Gefühl beruflicher Sicherheit vermittelt. Wenn uns niemand ersetzen kann, müssen wir schließlich unglaublich wertvoll sein. Nur sollte der tatsächliche Wert eines Mitarbeiters nicht davon abhängen, ob eine Organisation ohne seine tägliche Beteiligung funktionieren kann. Ein guter Spezialist kann gerade deshalb wichtig sein,

weil er transparente Prozesse schafft, sein Wissen teilt und anderen ermöglicht, effektiv zu arbeiten.

Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass du deine eigene Stelle überflüssig machen sollst. Die Übergabe deiner Aufgaben während des Urlaubs ist keine Ausbildung für einen Nachfolger, der morgen deinen Schreibtisch übernimmt und sich gleich noch die Tasse mit der Aufschrift „Mitarbeiter des Monats“ sichert. Es geht um einen begrenzten Zeitraum und einen passend festgelegten Verantwortungsbereich. Deine Vertretung muss nicht jedes Detail deiner Arbeit kennen und auch nicht jede Entscheidung genauso treffen wie du. Sie sollte allerdings wissen, welche Tätigkeiten notwendig sind, wo sich die benötigten Informationen befinden und wann sie jemanden um Unterstützung bitten muss, der über die entsprechenden Kompetenzen verfügt.

Finde heraus, was tatsächlich von deiner Anwesenheit abhängt

Bevor du mit der eigentlichen Aufgabenübergabe beginnst, lohnt es sich, deinen Arbeitsalltag einige Tage lang bewusst zu beobachten. Achte darauf, in welchen Situationen jemand deine Unterstützung benötigt. Es geht nicht darum, ein ausführliches Protokoll jeder einzelnen Tätigkeit anzulegen oder die benötigte Zeit mit einer Genauigkeit zu messen, die sonst nur in einem Labor üblich ist. Eine kurze Notiz genügt: Wer hat sich gemeldet, was wurde benötigt und warum landete die Angelegenheit ausgerechnet bei dir? Besonders interessant sind Fragen, deren Antworten eigentlich auch außerhalb deines Gedächtnisses verfügbar sein könnten.

Vielleicht stellst du beispielsweise fest, dass drei Personen dich regelmäßig nach den aktuellen

Verkaufszahlen fragen, obwohl der entsprechende Bericht in einem gemeinsamen System liegt. Ein anderer Kollege erkundigt sich nach dem Projektstatus, weil er keinen Zugriff auf den Schriftverkehr mit dem Lieferanten hat. Ein Vorgesetzter erwartet deine Bestätigung für eine Entscheidung, obwohl er sie formal selbst treffen könnte. Jede dieser Situationen deutet auf ein anderes Problem hin. Im ersten Fall muss möglicherweise lediglich auf die richtige Informationsquelle hingewiesen werden. Im zweiten Fall sollte die Kommunikation besser organisiert werden. Im dritten Fall müssen die Entscheidungsbefugnisse geklärt werden. Alle drei Situationen einfach unter „meine Aufgaben“ zusammenzufassen, erschwert es, die passende Lösung zu finden.

Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen drei Arten von Abhängigkeiten. Die erste betrifft das Wissen: Andere wissen etwas nicht, was du weißt. Die zweite betrifft Entscheidungen: Selbst wenn die notwendigen Informationen vorhanden sind, fehlen den betreffenden Personen die Befugnisse oder eindeutige Entscheidungskriterien. Die dritte betrifft die Ausführung: Jemand muss eine bestimmte Tätigkeit tatsächlich erledigen, und bisher bist ausschließlich du dafür zuständig. Jede dieser Abhängigkeiten verlangt eine andere Vorbereitung. Wissen lässt sich weitergeben, Entscheidungen können entsprechend zugewiesen werden, doch für die Ausführung von Aufgaben braucht es verfügbare Zeit und geeignete Fähigkeiten. Ein dreißigseitiges Dokument ersetzt keinen Menschen, der die Arbeit erledigen muss. Es kann höchstens dafür sorgen, dass das Fehlen dieses Menschen ausgesprochen professionell beschrieben wird.

Betrachte deine Aufgaben nun unter dem Gesichtspunkt ihrer möglichen Folgen. Was würde passieren, wenn du fünf Tage lang auf keine einzige Frage antworten würdest? Gehe nicht automatisch vom schlimmsten Fall aus. Manche Angelegenheiten würden sich vermutlich ohne dein Zutun erledigen. Andere könnten ohne nennenswerte Nachteile warten. Wieder andere könnten tatsächlich Verzögerungen, Kosten oder den Verlust wichtiger Vereinbarungen verursachen. Diese Überlegung hilft dir, Aufgaben, für die eine Vertretung notwendig ist, von solchen zu unterscheiden, bei denen sich lediglich alle an deine sofortige Erreichbarkeit gewöhnt haben.

Dabei solltest du auch die jeweiligen Fristen berücksichtigen. Eine Aufgabe, die während einer normalen Arbeitswoche wichtig ist, muss nicht unbedingt während deines Urlaubs erledigt werden, wenn ihr nächster Schritt ohnehin erst nach deiner Rückkehr ansteht. Umgekehrt kann eine scheinbar unbedeutende Tätigkeit, etwa die Bestätigung des Eingangs bestimmter Dokumente vor einem festgelegten Datum, erhebliche Konsequenzen haben. Beurteile deine Aufgaben deshalb nicht ausschließlich danach, wie viel Zeit ihre Erledigung beansprucht. Entscheidend ist auch, was bei einer Verzögerung geschieht, wen das Problem betrifft und ob sich die entsprechende Entscheidung ohne Risiko aufschieben lässt.

Stell dir vor, du bist für die wöchentliche Aktualisierung einer Übersicht für mehrere Abteilungen zuständig. Normalerweise erstellst du sie am Freitag, weil das seit Langem so gehandhabt wird. Während deiner Beobachtung bemerkst du allerdings, dass eine Abteilung die Daten erst am folgenden Dienstag verwendet und eine andere lediglich die beiden wichtigsten Kennzahlen benötigt. Vielleicht reicht

während deines Urlaubs eine vereinfachte Übersicht aus, die ein Kollege vorbereiten kann. Vielleicht lässt sich der Termin verschieben. Möglicherweise ist der vollständige Bericht aber tatsächlich unverzichtbar. Entscheidend ist, dass du diese Entscheidung anhand der Bedürfnisse der Empfänger triffst und nicht allein deshalb, weil du die Aufgabe bisher immer auf eine bestimmte Weise erledigt hast.

Nicht alles, was du tust, muss übergeben werden

Vor dem Urlaub ist die Versuchung groß, eine riesige Aufgabenliste anzulegen. Du möchtest nichts vergessen und notierst deshalb auch zweitrangige, wiederkehrende und solche Angelegenheiten, die problemlos warten könnten. Am Ende erhält deine Vertretung ein Dokument, das eher an das Ausrüstungsverzeichnis eines Raumschiffs erinnert. Darin steht alles, außer einer einfachen Erklärung, was am Montagmorgen tatsächlich zu erledigen ist. Zu viele Details können ebenso problematisch sein wie zu wenige, weil sie die Unterscheidung zwischen kritischen Angelegenheiten und dem gewöhnlichen Hintergrund des Arbeitsalltags erschweren.

Deshalb sollte dein erster Schritt nicht darin bestehen, sämtliche Tätigkeiten zu übertragen. Finde zunächst heraus, was tatsächlich weiterlaufen muss. Dafür kannst du drei vorläufige Kategorien verwenden: Aufgaben, die unbedingt erledigt werden müssen; Aufgaben, deren Umfang reduziert werden kann; und Aufgaben, die ohne Risiko bis zu deiner Rückkehr warten können. Diese einfache Unterscheidung verhindert, dass dein Kollege deinen gesamten Aufgabenbereich übernehmen soll, obwohl ihm nur ein Teil der dafür benötigten Zeit zur Verfügung steht. Entscheidungen darüber, Tätigkeiten einzustellen, die andere betreffen, solltest du allerdings nicht eigenmächtig

treffen. Ist eine Aufgabe für einen Kunden wichtig oder ergibt sie sich aus Verpflichtungen des Unternehmens, muss eine mögliche Einschränkung mit den zuständigen Personen abgestimmt werden.

Beachte dabei, dass „kann warten“ keineswegs „ist unwichtig“ bedeutet. Manche wertvollen Tätigkeiten haben keinen festen Termin. Die Analyse langfristiger Entwicklungen, die Aktualisierung interner Unterlagen oder die Vorbereitung zukünftiger Verbesserungen können sinnvoll sein, ohne dass eine zweiwöchige Unterbrechung ihnen schadet. Schwierigkeiten entstehen, wenn wir sämtliche Aufgaben als gleichermaßen dringend behandeln. Dann weiß deine Vertretung nicht, ob sie zuerst ein Kundenproblem lösen oder die Formatierung einer Präsentation verbessern soll. Und weil die Präsentation leichter zu bearbeiten scheint, besteht durchaus die Gefahr, dass ausgerechnet sie eine Priorität erhält, die normalerweise einer Rettungsaktion vorbehalten wäre.

An dieser Stelle wird auch ein wichtiges Gespräch mit deinem Vorgesetzten notwendig. Statt allgemein zu fragen, wer sich während deiner Abwesenheit um deine Angelegenheiten kümmern soll, solltest du die wichtigsten Verantwortungsbereiche benennen und vorhandene Einschränkungen deutlich machen. Du könntest beispielsweise sagen: „Während meiner Abwesenheit müssen die Bearbeitung laufender Bestellungen und Entscheidungen zu Reklamationen sichergestellt sein. Die monatlichen Analysen kann ich nach meiner Rückkehr abschließen. Wir müssen allerdings festlegen, wer Entscheidungen trifft, die über die üblichen Konditionen hinausgehen.“ Ein solches Gespräch ist wesentlich hilfreicher als die Versicherung, du würdest schon alles

vorbereiten und bei Problemen selbstverständlich telefonisch erreichbar bleiben.

Wenn dein Vorgesetzter erwartet, dass sämtliche Tätigkeiten unverändert weiterlaufen, obwohl die vorhandenen Ressourcen dafür nicht ausreichen, solltest du die Konsequenzen klar benennen. Du kannst aufzeigen, wie viel Zeit die einzelnen Aufgaben beanspruchen und welche Prioritäten festgelegt werden müssen. Es geht nicht darum, dramatisch zu verkünden, das Unternehmen werde ohne dich innerhalb von drei Tagen zusammenbrechen. Du solltest lediglich ehrlich darstellen, was tatsächlich möglich ist. Die Verantwortung für die Verteilung von Ressourcen darf nicht ausschließlich bei der Person liegen, die in den Urlaub fährt, insbesondere wenn diese weder die Zahl der Mitarbeiter noch deren Qualifikationen oder formale Entscheidungsbefugnisse beeinflussen kann.

Betrachte zum Schluss deine eigene Reaktion auf die Vorstellung, dass jemand deine Arbeit einige Tage lang anders erledigt. Vielleicht verwendet diese Person eine andere Tabellenstruktur, schlägt eine Lösung vor, die du selbst nicht gewählt hättest, oder formuliert eine Antwort an einen Kunden etwas weniger elegant. Solange das Ergebnis korrekt, sicher und mit den vereinbarten Regeln vereinbar ist, muss ein anderer Arbeitsstil kein Problem darstellen. Eine Urlaubsvertretung ist kein Wettbewerb darum, wer dich am überzeugendsten imitieren kann. Ihr Ziel besteht darin, die wichtigsten Abläufe aufrechtzuerhalten, ohne jede einzelne deiner Gewohnheiten nachbilden zu müssen.

Wirkliche Unersetzlichkeit kann dem Ego schmeicheln, für den Besitzer dieses Egos jedoch ziemlich teuer werden. Je mehr Angelegenheiten ausschließlich von dir abhängen, desto schwieriger wird es, sich zu erholen, Abwesenheiten

zu planen und die Zusammenarbeit im Team weiterzuentwickeln. Die gute Nachricht lautet: Du musst nicht aufhören, gebraucht zu werden. Es reicht, wenn du aufhörst, die einzige verfügbare Lösung für jedes Problem zu sein. Und wenn das Unternehmen während deines Urlaubs ohne tägliche Rückfragen zurechtkommt, ist das kein Beweis dafür, dass du überflüssig bist. Es zeigt vielmehr, dass endlich jemand die Arbeitsorganisation ernster genommen hat als die Legende vom Menschen, der alles weiß.

# Kapitel 2 - Warum die Aufgabenübergabe immer zu spät beginnt

Das charakteristischste Geräusch am letzten Arbeitstag vor dem Urlaub ist weder das Schließen eines Koffers noch die fröhliche Verabschiedung von den Kollegen. Es ist das nervöse Klappern einer Tastatur, unterbrochen von Sätzen wie: „Nur noch eine Kleinigkeit“ und „Das hätte ich beinahe vergessen zu erklären.“ Irgendwann beginnt man, Informationen mit einer solchen Geschwindigkeit in das Übergabedokument einzutippen, dass selbst die automatische Rechtschreibkorrektur jede Verantwortung von sich weist. Bis zum Feierabend soll alles erklärt sein. Leider wächst die Zahl der Dinge, die noch erklärt werden müssen, schneller als die Zahl der Stunden, die bis zum Urlaub verbleiben.

Warum schieben wir die Vorbereitung so häufig auf, obwohl wir unseren Urlaubstermin schon lange kennen? Die einfachste Antwort lautet: Weil die tägliche Arbeit dringender erscheint. Laufende Aufgaben haben konkrete Fristen, Menschen, die auf Ergebnisse warten, und sichtbare Folgen, wenn etwas zu spät erledigt wird. Die Aufgabenübergabe hingegen ist eine Tätigkeit, deren Ergebnis erst in der Zukunft benötigt wird. Solange du im Büro bist, verspürt niemand ein besonderes Bedürfnis, die vorhandenen Informationen zu ordnen. Alles funktioniert schließlich, weil man dich jederzeit fragen kann. Deshalb verliert die Vorbereitung deiner Vertretung regelmäßig gegen die nächste Nachricht, das nächste Meeting und das nächste Problem, das eine sofortige Reaktion verlangt.

Es handelt sich um einen klassischen Konflikt zwischen aktuellen Angelegenheiten und wichtigen, aber noch nicht dringenden Aufgaben. Dafür muss man keineswegs besonders undiszipliniert sein. Wenn du täglich mehr Aufgaben bekommst, als du in Ruhe erledigen kannst, wirst du dich ganz natürlich für diejenigen entscheiden, die ein sofortiges Ergebnis bringen. Eine abgeschlossene Reklamation ist kein offenes Problem mehr. Ein verschickter Bericht verschwindet von der Liste unerledigter Aufgaben. Die Vorbereitung einer Anleitung für deine Vertretung vermittelt kein vergleichbares Gefühl der Erleichterung, denn ob sie funktioniert, wirst du erst während deiner Abwesenheit feststellen. Außerdem kann ihre Erstellung weitere Probleme aufdecken, die ebenfalls gelöst werden müssen. Es ist daher kaum verwunderlich, dass man manchmal lieber noch eine Präsentation fertigstellt, als herauszufinden, wie viele Dinge in der eigenen Abteilung nach dem Prinzip „Krzysiek denkt immer daran“ funktionieren.

Hinzu kommt ein zweiter Mechanismus: die Illusion, dass du deine eigenen Aufgaben so gut kennst, dass du sie zum passenden Zeitpunkt problemlos weitergeben kannst. Schließlich erledigst du sie jeden Tag. Du weißt, wo die Dokumente liegen, wem du eine Nachricht schicken musst und wie du in typischen Situationen vorgehst. Das Problem besteht darin, dass eine Tätigkeit zu beherrschen nicht dasselbe ist, wie sie einem anderen Menschen erklären zu können. In deinem Kopf bilden die Informationen ein stimmiges Ganzes, weil du dich an frühere Entscheidungen erinnerst und die ungeschriebenen Regeln verstehst. Deine Vertretung sieht hingegen nur das, was du ihr tatsächlich vermittelst. Wenn du ein wesentliches Detail auslässt, weiß

sie möglicherweise nicht einmal, dass ihr eine wichtige Information fehlt.

Stell dir eine einfache Anleitung vor: „Überprüfe jeden Dienstag die Bestellungen und verschicke die Bestätigungen.“ Für den Verfasser klingt das ausreichend eindeutig. Die Vertretung benötigt möglicherweise jedoch Antworten auf mehrere Fragen. In welchem System befinden sich die Bestellungen? Welche müssen bestätigt werden? Dürfen alle eigenständig freigegeben werden? Was ist bei einer Preisabweichung zu tun? Wer muss über eine Verzögerung informiert werden? Dein Satz beschreibt die Aufgabe aus der Perspektive eines Menschen, der den Prozess kennt. Jemand, der sich erst mit diesem Prozess vertraut macht, benötigt zusätzlich die Regeln, anhand derer sich die richtige Vorgehensweise erkennen lässt. Dieser Unterschied wird gewöhnlich genau dann sichtbar, wenn für ausführliche Erklärungen keine Zeit mehr bleibt.

Warum der letzte Tag niemals ausreicht

Die Vorbereitung einer Vertretung besteht aus mehreren Tätigkeiten, die sich nur schwer gleichzeitig erledigen lassen. Du musst den Umfang der Aufgaben bestimmen, Informationen zusammentragen, Verantwortlichkeiten vereinbaren, Zugriffsrechte überprüfen und sicherstellen, dass die andere Person die Erwartungen versteht. Jeder dieser Schritte kann weitere Abhängigkeiten offenlegen. Wenn deine Vertretung keinen Zugriff auf ein System hat, muss möglicherweise eine Anfrage an die zuständige Abteilung gestellt werden. Kann sie bestimmte Entscheidungen nicht selbstständig genehmigen, muss eine dazu berechtigte Person benannt werden. Kennt sie das Projekt nicht, sollte sie Gelegenheit haben, nach dem Lesen der Unterlagen Fragen zu stellen. All das lässt sich nicht