

handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

EINSATZ- UND SCHICHTPLÄNE ohne Stress im Team gestalten

Autorin: **Barbara Seidl**, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Anleitung **Einsatz- und Schichtpläne**

„Schon wieder ich?“ - Wie Sie Änderungen beim Mitarbeitereinsatz gerecht und ohne Ärger organisieren

Da sich der Betriebsalltag leider nicht immer an die geplanten Einsatzzeiten der Mitarbeiter hält, müssen Chefs ihr Team oft flexibel organisieren. Das sorgt oft für Unmut, weil es scheinbar immer die gleichen Mitarbeiter sind, die einspringen. Um Ärger zu vermeiden, empfiehlt Führungsexpertin Barbara Seidl die folgende Vorgehensweise.

Genaue Analyse der aktuellen Lage

Bevor Sie die Themen Einspringen, Tauschen beim Dienstplan sowie Ungleichgewichte bei der Arbeitsverteilung im Team oder in Einzelgesprächen ansprechen, brauchen Sie Zahlen, Daten und Fakten. Das heißt, die Beschwerden der Mitarbeiter/innen oder das von Ihnen als Führungskraft wahrgenommene Ungleichgewicht sollte durch nachprüfbare Fakten belegt werden. Betrachten Sie die letzten zwölf Monate.

- Welcher Mitarbeiter ist wie oft eingesprungen? Beispiel: Bei 200 regulären Arbeitsschichten hat der Mitarbeiter 26 zusätzliche Schichten übernommen.
- Welcher Mitarbeiter ist nie oder nur mit massiven Druck eingesprungen? Beispiel: der Mitarbeiter hat in den letzten 12 Monaten nur 2-mal eine zusätzliche Schicht übernommen, obwohl er 15 Minusstunden auf seinem Arbeitszeitkonto hatte.
- Wenn der Dienstplan geändert werden musste, welche Anlässe gab es?

Unterscheiden Sie nach unvermeidbaren und vermeidbaren Anlässen. Nicht vermeidbar sind etwa Krankheit, Verzögerungen bei der Ausführung der Arbeiten, neue Aufträge oder neue Anforderungen durch Kunden sowie unvorhergesehene Termine bei Mitarbeitern wie etwa ein Trauerfall. Vermeidbare Anlässe sind eine schlechte Planung des Arbeitsanfalls, ein unpassender Dienstplan, eine schlechte Planung der Mitarbeiter, bei der der ursprüngliche Dienstplan durch laufendes Tauschen von Schichten unbrauchbar wird oder Wünsche der Mitarbeiter nach freien Tagen vergessen werden.

Ursachen erforschen

Wenn Sie die allseits beklagten Unzulänglichkeiten abstellen wollen, brauchen Sie eine angemessene Einschätzung, wo genau die Ursachen liegen. Folgende Szenarien sind im betrieblichen Alltag möglich:

- Die Personalstruktur ist nicht dem (möglicherweise veränderten) Bedarf angepasst. Etwa, weil es zu wenig Mitarbeiter mit ausreichender Qualifikation gibt oder einfach zu wenig Köpfe da sind. Dann passt zwar prinzipiell die zur Verfügung stehende Stundenzahl, doch es gibt zu wenig Mitarbeiter, die als Teilzeit- oder Aushilfskräfte etwaige Engpässe abfedern können.
- Der Dienstplan berücksichtigt nicht ausreichend die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen (Ruhezeiten, Freizeit, private Aktivitäten).
- Fest vereinbarte Zusagen zu Schichtlänge, Arbeitstagen und freien Tagen werden häufig nicht eingehalten. Je mehr der Betrieb von den Vereinbarungen abweicht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass getauscht wird und weitere Verschiebungen nicht akzeptiert oder neue Arbeitszeiten gefordert werden.
- Die Mitarbeiter melden zu spät oder gar nicht ihre Wünsche an, was dann dazu führt, dass nach Festlegung des Einsatzplans laufend getauscht wird.
- Es gibt keine konkret benannten Kommunikationswege, wie der Mitarbeiter Wünsche anmelden kann. Wer nimmt den Wunsch entgegen? Muss dies schriftlich oder mündlich erfolgen? Welchen Vorlauf braucht der Betrieb? Welche Anlässe sind okay (Arztbesuch, Behördentermine, Familienfeiern) und auf welche Anlässe kann der Betrieb keine Rücksicht nehmen (private Ausflüge, Friseurtermine o.ä.)?

Anleitung **Einsatz- und Schichtpläne**

- Es gibt keine klare Vereinbarung, ob getauscht werden darf und wenn ja, in welcher Art und Weise dies geschehen soll.
- Der Einsatzplan wird zu spät bekannt gegeben, etwa erst am Freitag für die Einteilung in der kommenden Woche.
- Der Einsatzplan umfasst einen zu kurzen Zeitraum wie etwa nur eine Woche.
- Es bestehen (möglicherweise noch nicht erkannte) Konflikte in den Arbeitsteams oder Schichten. Die Mitarbeiter wollen tauschen oder verweigern das Einspringen, weil sie nicht mit bestimmten Kollegen zusammenarbeiten wollen.
- Mitarbeiter tauschen Schichten, um sich vor unliebsamen Arbeiten oder Mehrarbeit zu drücken. (Beispiele: große Warenlieferung, Inventurarbeiten, hoher Kundenandrang, Saisongeschäfte und Aktionen, anstehende Reinigungsarbeiten, Umzug).

Teamgespräch: Klare Ziele vereinbaren

- Sprechen Sie bei Ihren Mitarbeiter/innen das Problem offen an. Schildern Sie die aktuelle Situation, genau dazu haben Sie die Fakten gesammelt.
- Sprechen Sie die Ungleichheit an. Kündigen Sie an, dass es im Umgang mit Engpässen und Verschiebungen eine neue Herangehensweise braucht, damit alle Mitarbeiter die Engpässe abfedern. So entstehen weniger Konflikte und ein besseres Teamklima.
- Nehmen Sie klar Stellung, welche Verhaltensweisen oder eingefahrenen Gepflogenheiten verändert werden müssen.
- Differenzieren Sie die Fälle – wo müssen wir als Betrieb und Team flexibel reagieren und uns auf Veränderungen einstellen. Und in welchen Fällen können wir vorbeugen und selbst Engpässe und Verschiebungen verhindern.
- Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern für alle geeignete Alternativen und Lösungen. Beispiele: Rufbereitschaft und Springer, zeitnahe Freizeitausgleich bei Mehrarbeit, Mitarbeiterwünsche ausreichend früh anbringen, bei fertigem Dienstplan kann nur noch auf unvorhersehbare, wichtige Anlässe reagiert werden.
- Benennen Sie klar Ihre zukünftigen Ziele und Anforderungen, die Sie an den Einzelnen und das Team stellen.
- Geben Sie einen Handlungsrahmen vor. Beispiele: „Es darf nur nach vorheriger Absprache getauscht werden“, „schriftliche Dienstplanwünsche (wichtige Termine) können nur mit einem Vorlauf von 4 Wochen berücksichtigt werden.“
- Besprechen Sie bei Bedarf Einzelfälle im Team, wenn ein bestimmter Mitarbeiter etwa wegen Schutzvorschriften oder familiären Aufgaben (Kinderbetreuung, Pflege) keine Mehrarbeit übernehmen kann. Achten Sie jedoch darauf, dass der Mitarbeiter nicht angeklagt wird. Ansonsten kann das Team in diesen Fällen solidarisch die Aufgaben übernehmen und wird in der Regel Verständnis zeigen. Notorische Neinsager haben schließlich keine nachvollziehbaren Gründe.
- Wenn Sie die Dienstplanänderung ins Team delegieren, beachten Sie Ihre Kontrollfunktion. Damit sich nicht die Neinsager und die Stärkeren durchsetzen und die Gutmütigen und Leistungsbereiten benachteiligt und über Gebühr belastet werden. Lassen Sie sich Anlässe sowie Anzahl der Über- und Minusstunden regelmäßig berichten.

#(4) Einzelgespräche führen

Immer wieder gibt es Mitarbeiter/innen, die sich als hartnäckige Neinsager herausstellen und dem Team keine Gründe für ihre Einstellung mitteilen wollen. Diesen Mitarbeitern sollten Sie in einem Einzelgespräch ein klares Feedback geben. Benennen Sie konkret, welches Verhalten Sie erwarten und auf welche Konsequenzen sich der Mitarbeiter bei weiterer Verweigerung einstellen muss. Machen Sie klar, dass Sie Mehrarbeit auch anordnen können, wenn diese Anweisung im Rahmen der gesetzlichen Arbeitszeitschriften und des individuellen Arbeitsvertrags liegt. Prüfen Sie vor einem solchen Gespräch unbedingt den Arbeitsvertrag des Mitarbeiters und passen Sie ihn bei Bedarf an.

Anleitung **Einsatz- und Schichtpläne**

Betriebliche Praxis regelmäßig prüfen

Sie haben das Thema erörtert und es sind gute Lösungen gefunden worden? Das ist prima und klappt in der Regel auch in der ersten Zeit gut. Doch: Bleiben Sie dran! Überprüfen Sie regelmäßig die aktuelle betriebliche Praxis. Beachten Sie bei Neueinstellungen, wie flexibel ein Mitarbeiter einsetzbar ist. Zu viele Mitarbeiter mit sehr starrem Zeitgefüge könnten das Problem nämlich wieder verschärfen.

Ganz wichtig: Sprechen Sie erste Anzeichen und Fehlentwicklungen sofort an und warten Sie nicht, bis schlechte Gewohnheiten wieder um sich greifen.