

# Mitarbeiter- einsatzplanung in der Apotheke

Karl Adolf Gerstenecker



Govi

e  
book





# Mitarbeiterereinsatzplanung in der Apotheke

Karl Adolf Gerstenecker

ISBN 978-3-7741-1364-0 (E-Book)

ISBN 978-3-7741-1363-3 (Buch)

© 2017 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH,  
Apothekerhaus, Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn, [www.avoxa.de](http://www.avoxa.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Titelbild: © alice\_photo – Fotolia.com

Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Ratschläge und Hinweise in den einzelnen Kapiteln beruhen auf langjähriger Erfahrung mit Mitarbeiterplanung aufgrund unterschiedlicher Modelle. Sie sind ausdrücklich nicht geeignet, eine qualifizierte Beratung z. B. durch einen Rechtsanwalt zu ersetzen. Jede Form der Haftung, die sich durch Rückschlüsse aus den Angaben im Buch ergeben, ist ausgeschlossen.

Das Werk verwendet aus Gründen besserer Lesbarkeit bei Bezeichnungen, bei denen es sowohl eine weibliche wie auch eine männliche Form gibt, immer nur eine Form. Die Verwendung beinhaltet keine Diskriminierung der nicht verwendeten Form.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Optimierung der Mitarbeiterereinsatzplanung in Apotheken</b> .....	9
1.1	Stellenwert der Mitarbeiterereinsatzplanung im Unternehmen .....	10
1.2	Bedeutung und Ziele der Mitarbeiterereinsatzplanung .....	11
1.3	Mitarbeiterereinsatzplanung oder Workforce-Management .....	12
1.4	Praktische Umsetzung .....	14
<b>2</b>	<b>Einsatzplanung kompakt – Schritte zur erfolgreichen Mitarbeiterereinsatzplanung</b> .....	17
2.1	Analyse von Frequenz und Arbeitsbelastung .....	17
2.2	Planung von Kunden, Umsatz und Stunden .....	19
2.3	Motivierende Arbeitszeitmodelle .....	20
2.4	Berechnung von Arbeits- und Fehlzeiten .....	21
2.5	Reserven schaffen .....	22
2.6	Mitarbeiterereinsatzplanung mit täglicher Erfolgskontrolle .....	23
<b>3</b>	<b>Analyse von Frequenz und Arbeiten</b> .....	25
3.1	Frequenzanalyse durchführen .....	25
3.2	Frequenzanalyse pro Monat .....	25
3.3	Frequenzanalyse pro Woche .....	26
3.4	Frequenzanalyse pro Tag .....	26
3.5	Besetzungsfrequenz .....	28
3.6	Stundenleistung pro Mitarbeiter berechnen .....	28
3.7	Beispiel zur Analyse der Arbeitszeiten .....	30
<b>4</b>	<b>Planung von Arbeitsstunden im Verhältnis zum Kundenaufkommen (Umsatz)</b> .....	33
4.1	Die Idealbesetzung definieren .....	33
4.2	Kunden- und Stundenvergleich .....	34
4.3	Das Wochenbudget .....	35
4.4	Grundsätzliches zum Bedarfsplan Kasse (wenn Sie Checkout-Kassen haben) .....	36
4.5	Grundsätzliches zum Bedarfsplan Offizin/HV .....	36
<b>5</b>	<b>Motivierende Arbeitszeitmodelle</b> .....	37
5.1	Das ideale Arbeitszeitmodell .....	37
5.2	Pausen organisieren .....	38
5.3	Mit dem Zeitkonto flexibel arbeiten .....	38
5.4	Die Vier-Tage-Woche .....	39

5.5	Wunsch-Arbeitszeit .....	40
5.6	Turnus-Arbeitszeit .....	41
<b>6</b>	<b>Berechnung von Arbeitszeiten und Fehlzeiten</b> .....	<b>43</b>
6.1	Die Arbeitszeit .....	43
6.2	Berechnung der Arbeitszeiten .....	45
6.3	Der Muster-Mitarbeiter .....	47
6.4	Nacht- und Notdienste .....	47
6.5	Sonderfälle Heiliger Abend und Silvester .....	48
6.6	Fehlzeiten und ihre Berechnung .....	49
6.7	Berechnungsmethoden für Fehlzeiten .....	52
6.8	Die Fehlzeit Urlaub im Detail .....	60
6.9	Die Qual der Wahl ... ..	74
<b>7</b>	<b>Reserven schaffen!</b> .....	<b>77</b>
7.1	Reserven schaffen für die Fehlzeit Urlaub .....	78
<b>8</b>	<b>MEP tagtäglich mit Erfolgskontrolle</b> .....	<b>81</b>
8.1	MEP optimieren im Überblick .....	82
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>83</b>
<b>10</b>	<b>Anhang 1: Vollautomatische Mitarbeitereinsatzplanung MEP – Wunsch und Wirklichkeit</b> .....	<b>85</b>
10.1	AutoMEP – Voraussetzungen .....	87
10.2	Fazit: AutoMEP in der Praxis .....	89
<b>11</b>	<b>Anhang 2: Die Todsünden in der Zeitwirtschaft</b> .....	<b>91</b>
11.1	Todsünde 1: Der Irrglaube an die Elektronische Zeiterfassung .....	91
11.2	Todsünde 2: Das Mysterium der Arbeitszeit-Berechnung .....	96
11.3	Todsünde 3: Fatale Folgen der Jahresarbeitszeit .....	99
<b>12</b>	<b>Anhang 3: Gesetzliche Grundlagen (Auszüge)</b> .....	<b>101</b>
12.1	Arbeitszeitgesetz .....	101
12.2	Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer (Bundesurlaubsgesetz) .....	101
12.3	Entgeltfortzahlungsgesetz .....	102

---

## Vorwort

Der Mitarbeiter steht im Focus vieler Überlegungen, wenn es um die Motivation, um die Bezahlung und überhaupt um die Stellung in der Apotheke geht. Doch wie ist der konkrete Arbeits-Alltag organisiert? Wie geht man in der Apotheke um mit der Planung und Erfassung von Arbeitszeiten und Fehlzeiten? Wie funktioniert die sogenannte Schichtplanung bzw. die Rollierung? Wie arbeitet man bedarfsgerecht, um Über- oder auch Unterbesetzung zu vermeiden?

Oft sind die Instrumente, mit denen die Mitarbeiter-Einsatzplanung (auch Personaleinsatzplanung oder Dienstplanung genannt) organisiert wird, kompliziert, handgestrickt und unvollständig. Man verzettelt sich im Bemühen, alle Zeiten korrekt und vollständig zu erfassen, man diskutiert und rätselt über die richtige Berechnung von Krankheitstagen, Feiertagen und Urlauben.

Meine langjährigen Erfahrungen sind, dass man sich in der Praxis sehr bemüht, alles korrekt – nämlich mitarbeiter- und kundenfreundlich – zu planen und zu verarbeiten. Aber die selbstgemachten Instrumente sind oft stumpf und nicht immer an Gesetzen und Tarifverträgen orientiert.

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Einsatzplanung, zunächst konzentriert auf den Einzelhandel, seit 15 Jahren aber verstärkt mit der Apotheken-Organisation. Über 20 Jahre hatte ich Gelegenheit, als Lehrbeauftragter der Dualen Hochschulen Mosbach und Heilbronn eine Vielzahl von Betrieben und deren Lösungen der Einsatzplanung kennenzulernen. Als Berater und Trainer bin ich ohnehin mit der Praxis der Einsatzplanung vertraut. Vor über 20 Jahren gründete ich die Firma MEP24 Software GmbH, die eine Software zur Einsatzplanung für Handelsbetriebe und Apotheken entwickelt hat. Aber – um hier gleich Klarheit zu schaffen – dieses Buch behandelt nicht die Einführung einer Software. Es geht in diesem Praxisratgeber vor allem darum, die Schritte zur bedarfsgerechten, frequenzorientierten Einsatzplanung kennen zu lernen und in der Apotheken-Praxis umzusetzen. Die Einsatzplanung ist zu allererst eine Führungsaufgabe, davon bin ich zutiefst überzeugt. Wenn Sie diese Führungsaufgabe im Griff haben, dann sollten Sie entscheiden, mit welchen Hilfsmitteln Sie Ihre Organisation managen: Weiter mit „Bleistift und Papier« mit einer Excel Tabelle oder mit einer Software.

Wilhelmsfeld, im Juni 2017

Karl Adolf Gerstenecker

---

## Der Autor

Karl Adolf Gerstenecker, Jahrgang 1951, absolvierte eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und ein betriebspädagogisches Studium. Mehr als zehn Jahre war er in führenden Positionen im Handel tätig. Besonders während seiner siebenjährigen Zeit als Warenhausmanager sammelte er umfangreiche Erfahrung auf den Gebieten der Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitregelungen. Seit 1984 arbeitet Karl Adolf Gerstenecker als selbstständiger Berater und Trainer. Sein Schwerpunkt liegt auf den Themen Mitarbeiterereinsatzplanung, Zeitwirtschaft und Flexibilisierung der Arbeitszeit im Handel.

1995 gründete Karl Adolf Gerstenecker die MEP24 Software GmbH, dessen geschäftsführender Gesellschafter er bis heute ist. MEP24 hat sich auf die Entwicklung von Softwarelösungen für Einsatzplanung im Einzelhandel – vor allem für Apotheken – spezialisiert.



---

# 1 Optimierung der Mitarbeiterereinsatzplanung in Apotheken

Der Handel steht in einem starken Wettbewerb. Tiefpreise und Sonderangebote in Anzeigen und Prospekten sollen den kaufwilligen Kunden anlocken. Fachgeschäfte – und dazu zählen natürlich in besonderem Maße die Apotheken – werben mit persönlichem Service und freundlichen, kompetenten Mitarbeitern. Doch am »point of sale«, also dem Punkt, an dem der Kauf tatsächlich stattfindet, folgt häufig die Enttäuschung: Man findet missmutiges Personal oder überhaupt keinen Ansprechpartner vor. Obwohl die Ladenöffnungszeiten in den letzten Jahrzehnten immer länger geworden sind, hat der Kunde wenig Zeit. Wartezeiten verderben dann die Kauflaune. Die Apotheke hat eine besondere Stellung als Fachgeschäft, denn hier geht es um Gesundheit und Prävention. Der Kunde hat besonders hohe Erwartungen an die Beratungsqualität.

Beide Vertriebsformen – Supermarkt mit Selbstbedienung oder Fachgeschäft mit exzellenter Beratung – wissen, dass Qualität und Quantität der Mitarbeiter sorgsam zu organisieren sind, um hoch gesteckte Ziele im Dienste der Kunden zu erreichen. Marketingmaßnahmen sind erfolgreicher, wenn die Mitarbeiter darauf eingestimmt sind. Die Mitarbeiterereinsatzplanung – oder abgekürzt MEP – muss darauf abgestimmt werden und macht die Apotheke leistungsfähiger. *Mitarbeiterereinsatzplanung heißt: Führungsverantwortung übernehmen.*

In diesem Buch werden die Grundsätze einer erfolgreichen Mitarbeiterereinsatzplanung, bezogen auf Apotheken, deutlich gemacht. Schritt für Schritt erfahren und lernen Sie, wie Sie die Mitarbeiterereinsatzplanung systematisch organisieren und wirkungsvolle Ergebnisse erhalten. MEP heißt planen, rechnen und auswerten. Checklisten, Taschenrechner, der PC oder andere technische Hilfsmittel unterstützen diesen Prozess. Aber: Erfolgreiche MEP ist immer und zuallererst eine Führungsaufgabe.

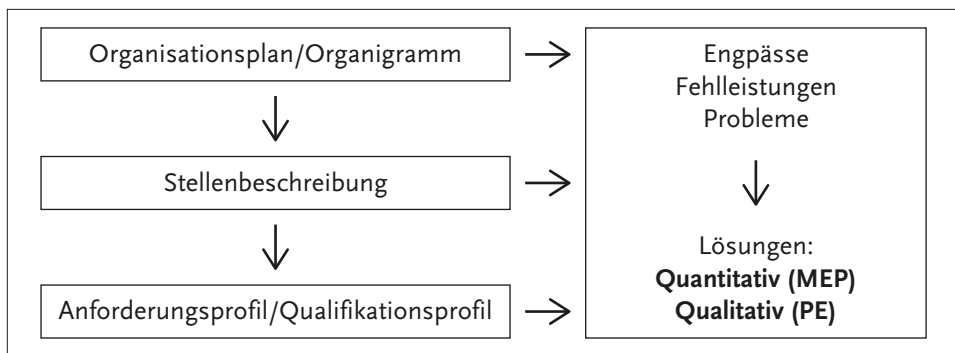
## *Personaleinsatzplanung oder Mitarbeiterereinsatzplanung?*

Beide Begriffe drehen sich um dasselbe Thema: Die Organisation Ihrer Mitarbeiter, Ihres Personals. Wir sprechen hier bevorzugt von Mitarbeitern, da diese Bezeichnung wertschätzender klingt als der Begriff »Personal«. Allerdings wird es sich nicht ganz vermeiden lassen, zuweilen auch von Personal zu sprechen; schließlich gibt es feststehende Begrifflichkeiten wie »Personalabteilung«, »Personalnummer« und »Personal(bedarfs)planung«. Wir haben vor einigen Jahren entschieden, in der Kommunikation von Personaleinsatzplanung zu Mitarbeiterereinsatzplanung zu wechseln. Wir entschieden dies vor allem deshalb, weil wir ein ganzheitliches Konzept in der Einsatzplanung verfolgen, in dem das Personal nicht nur als zu steuernder Kostenfaktor gesehen wird, sondern als Oberbegriff für selbstständig handelnde und verantwortlich denkende Mitarbeiter. Transparenz, Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit fördern die Motivation und den

Teamgeist Ihrer Mitarbeiter. Je zufriedener und wertgeschätzt sie sich fühlen, desto zufriedener sind letztlich auch Ihre Kunden, denn nur zufriedene Mitarbeiter können Ihren Kunden freundlich und aufmerksam begegnen. Zufriedenheit sichert wirtschaftlichen Erfolg.

## 1.1 Stellenwert der Mitarbeitereinsatzplanung im Unternehmen

Jedem Unternehmen liegt eine mehr oder weniger effiziente Organisationsstruktur zugrunde. Nicht immer allerdings sind Organigramm, Stellenbeschreibungen, Anforderungs- und Qualifikationsprofile jedem Mitarbeiter bekannt. Besonders in kleinen Unternehmen sind derartige Organisationsgrundlagen einzig im Kopf der Führungskraft hinterlegt und nicht selten kommt es vor, dass überwiegend »ungeschriebene Regeln« das gemeinsame Arbeiten bestimmen. *Mitarbeitereinsatzplanung ist immer kontextbezogen.*



Organisatorische Zusammenhänge im Unternehmen. Mitarbeitereinsatzplanung beinhaltet auch die Bedarfsplanung. PE = Personalentwicklung (Aus-, Weiter- und Fortbildung)

Zweifelsohne haben sowohl die »bürokratische Organisation« als auch die, sagen wir augenzwinkernd, »antiautoritäre« Form der Mitarbeiterführung Vor- und Nachteile. Beiden gemein jedoch ist: Aus jeder inneren Organisation heraus können Schwierigkeiten, Fehlleistungen, Engpässe und somit Über- oder Unterforderung, Frustration, Unzufriedenheit und schließlich Einbußen im Hinblick auf Leistungsfähigkeit und Erfolg rühren.

Während eine diffuse Organisation zu ungenauen Kompetenzbereichen, fehlende Stellenbeschreibungen zu ungeklärten Zuständigkeitsverhältnissen führen können, können sehr detaillierte Profilbeschreibungen wiederum zu starker Reglementierung und mangelnder Flexibilität führen, was – besonders im Handel – wiederum Leistungsfähigkeit, Service und Kundenorientierung beeinträchtigen kann.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Zufriedenheit der Kunden stehen in Abhängigkeit zueinander. Nur wenn jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Qualifikation, aber auch seiner sozialen Kompetenz entsprechend eingesetzt ist, ist er in der Lage, fach- und sachkundig sowie kunden- und serviceorientiert zu arbeiten und auch anspruchsvollen, gestressten oder ungedulden Kunden adäquat zu begegnen.

Daher gilt für die Mitarbeiterorganisation in Apotheken – wie selbstverständlich für andere Bereiche des Handels auch: Eine optimale Mitarbeiterereinsatzplanung löst das Leistungsversprechen den Kunden – aber auch den Kollegen – gegenüber ein, verbessert das Betriebsklima, verringert interne wie externe Reibungs- und Schnittstellenverluste und fördert, beim Mitarbeiter wie beim Kunden, Vertrauen, Verbindlichkeit, Identifikationsbereitschaft und Zufriedenheit.

Dies zu gewährleisten, ist die vornehmliche Aufgabe eines verantwortungs- und führungsbewussten Umgangs mit Mitarbeitern und Kollegen. Zwei Möglichkeiten bieten sich hierfür an. Quantitativ lässt sich der Hebel über die richtige Mitarbeiterereinsatzplanung ansetzen; qualitativ über eine wertschätzende Personalentwicklung. Hat man außerdem ein zuverlässiges Gespür für die Zahlen sowie die Zusammenhänge von Umsatz- und Kundenfrequenz entwickelt, ist die Basis geschaffen, um im nächsten Schritt die Mitarbeiterereinsatzplanung auch qualitativ zu optimieren, indem man sich Abläufen, Zuständigkeiten und Mitarbeiterqualifizierung widmet.

## 1.2 Bedeutung und Ziele der Mitarbeiterereinsatzplanung

Personalplanung ist ein diffiziles Thema für Führungskräfte mit Personalverantwortung. Dabei prallen oft konkurrierende Forderungen und Wünsche aufeinander:

- Das Auf und Ab im täglichen und wöchentlichen Umsatzverlauf ist die Basis für die Mitarbeiterereinsatzplanung. Doch der Umsatz alleine genügt nicht für die Planung.
- Kunden sind anspruchsvoll, erwarten eine zügige Abwicklung und akzeptieren keine Wartezeiten – weder in der Offizin noch an der Kasse. Aber: Kunden sind nicht zu 100% planbar.
- Mitarbeiter kosten Geld und dies zwingt zu ausgefeilten Lösungen in der Einsatzplanung, damit die Investitionen für alle lohnenswert sind.
- Eine Vielzahl von Vorschriften setzt Schranken. Das Betriebsverfassungsgesetz, das Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und die individuellen Arbeitsverträge bilden den Rahmen dazu.

Flexible Arbeitszeiten erfordern organisatorischen Aufwand. Neue Arbeitszeitmodelle wollen berechnet, geplant, erfasst, durchgeführt und kontrolliert werden. Herkömmliche, seit Jahren bewährte Arbeitszeitmodelle sind organisatorisch angenehm, weil vertraut, genügen jedoch oft nicht kundenfreundlichen Anforderungen und immer seltener individuellen Mitarbeiterwünschen.