

# Urlaubszeiten: Personalengpässe und Überschneidungen vermeiden

Eine gezielte und gut vorbereitete Personaleinsatzplanung für Urlaubszeiten verhindert, dass im Dentallabor Mitarbeiterengpässe entstehen. Eine langfristige Urlaubsplanung ist immer möglich, doch der Zeitpunkt, wann etwa ein Zahntechniker erkrankt, lässt sich leider nicht berechnen. Obwohl die Fehlzeitenquote in Deutschland sinkt, ist eines sicher: Der nächste Krankheitsfall kommt bestimmt. Wie kann die Mehrarbeit aufgefangen werden?

Die Ferientermine stehen fest. Jeder Zahntechniker und jeder Mitarbeiter weiß, wie viele Urlaubstage er hat. Das gilt auch meistens für die Zeiten, die für einen Bildungsurlaub oder eine Weiterbildung in Anspruch genommen werden. Es spricht also nichts dagegen, die Urlaubsplanung frühzeitig auf die Agenda eines Teammeetings zu setzen, in dem der Laborleiter und das Mitarbeiter-Team gemeinsam die Termine für die schönsten Tage des Jahres festlegen.

Allerdings – es gibt auch die folgenden Fälle: Die Sommerferien stehen kurz bevor. Der Zahntechniker Martin Schmitter freut sich über ein Last-Minute-Schnäppchen und füllt den Urlaubsschein aus. Damit jedoch bringt er den Laborleiter in Bedrängnis: Just zu der Zeit, in der Herr Schmitter gen Süden fliegen will, sieht es ohnehin knapp aus mit der Personalbelegung im Dentallabor. Natürlich kann der Laborleiter die rechtlichen Fakten und das Bundesurlaubsgesetz sprechen lassen. Besser aber ist es, wenn er die Urlaubsplanung als langfristig angelegtes Projekt definiert und gemeinsam mit den Mitarbeitern in einem Meeting überlegt, wie die Urlaubsplanung so organisiert werden kann, dass alle Mitarbeiter zufrieden sind – und auch der Laborleiter. Das sollte auf der Grundlage der jeweiligen Arbeitsverträge geschehen, sofern dort außer der Anzahl der Urlaubstage weitere Regelungen getroffen sind.

## Die Urlaube frühzeitig und einvernehmlich planen

Oberstes Prinzip bei der Urlaubsregelung ist: Die Arbeitsabläufe im Dentallabor und die Kundenbeziehungen dürfen von der Urlaubsplanung nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Es nutzt nichts, wenn die Urlaubswünsche aller Zahntechniker Berücksichtigung finden, aber die Beziehungen zu den Kunden leiden, weil nun einige Zahnärzte zum Beispiel zu lang auf

den so dringend benötigten Zahnersatz warten müssen. Das heißt: Der Laborleiter muss den Spagat schaffen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Der Laborleiter sollte das Teammeeting, bei dem die Urlaubsplanung für die nächsten Monate auf der Agenda steht, recht- und frühzeitig ansetzen. Falls möglich, plant er die Urlaubszeiten für das ganze nächste Jahr. So vermeidet er Vorkommnisse wie in dem Beispiel mit dem Zahntechniker



Martin Schmitter. Dazu sollte er die Beteiligten in die Entscheidungsfindung einbinden. Warum eigentlich muss er eine Frage, die das gesamte Personal angeht, über Paragraphen klären? Ist es nicht besser für den Betriebsfrieden und die Mitarbeiterbeziehungen, wenn dies im Einvernehmen mit den Mitarbeitern geschieht?

Ein genehmigter Urlaub darf in der Regel nicht zurückgezogen werden – sogar dann, wenn ein Mitarbeiter wegen der Krankheit eines Kollegen dringend gebraucht wird. Eine einvernehmliche Regelung aber, zu der der Mitarbeiter sein Ja-Wort und sein Einverständnis gibt, ist zulässig. Darum darf vermutet werden: Wer bei den Urlaubsregelungen immer den Konsens anstrebt, kann darauf hoffen, dass in einer prekären Situation auch der Mitarbeiter Entgegenkommen zeigt, selbst wenn er vom Arbeitsrecht nicht dazu gezwungen wird. Konkretes Beispiel: Ob-

wohl sie sich im Urlaub befindet, ist eine Zahntechnikerin bereit, halbtags einzuspringen, weil durch eine Grippe gleich mehrere Kollegen erkrankt sind – das funktioniert aber natürlich nur, weil sie ihren Urlaub zu Hause verbringt.

## Verbindliche Spielregeln formulieren

Bevor der Laborleiter das erste Urlaubsmeeting ansetzt, legt er –

am besten wiederum in Kooperation mit den Zahntechnikern – Regelungen für die Urlaubsplanung fest. Dazu nun einige konkrete Beispiele:

- Urlaubsanträge werden ausschließlich über ein dafür entwickeltes Formular gestellt.
- Für Urlaubsanträge gibt es eine „Deadline“. Bis zu diesem Termin müssen alle Zahntechniker ihre Anträge eingereicht haben.
- Für die Urlaubs-„Spitzenzeiten“ wird eine Mindestbelegung festgesetzt. Darauf basierend kann eine Urlaubssperre verhängt werden. Aber wie gesagt: Die Urlaubsplanung erfolgt grundsätzlich so weit wie möglich im Konsens.
- Für „Härtefälle“ gibt es Entscheidungskriterien. Weil etwa Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern darauf angewiesen sind, ihren Urlaub zu bestimmten Zeiten zu nehmen, werden sie bevorzugt behandelt, sollte es einmal „hart auf hart“ kommen. Vor allem die alleinerziehende Zahntechnikerin mit schulpflichtigen Kindern ist bei der Urlaubsplanung sehr eingeschränkt und verdient besonderes Entgegenkommen – auch ohne Hinweis auf das Arbeitsrecht.
- Weitere Entscheidungskriterien sind die Zugehörigkeit zum Dentallabor, das Alter und der Familienstand: Verheiratete müssen den Urlaub für zwei Personen planen, während Ledige in ihrer Entscheidung meistens unabhängiger sind.
- Es muss nicht unbedingt so sein, dass zum Urlaubsstart der Korb mit der Aufschrift „Zu erledigen“ vollkommen leer ist. Allerdings sollten die wichtigen und dring-

lichen Aufgaben erledigt sein, die allein vom Urlauber bearbeitet werden können.

- Wichtig ist überdies, die Aktivitäten der „letzten Woche“ detailliert zu planen (siehe Infokasten „Die letzte Woche vor dem Urlaub genau planen“).

Ein Praxistipp: Bei der Urlaubsplanung kann der Laborleiter Softwarepakete nutzen, mit denen sich die Fehlzeitenplanung insgesamt am PC durchführen lässt. Mit dabei: PDF-Dateien für alle erforderlichen Dokumente wie Urlaubsantrag und Jahresurlaubsplanung.

## Checklisten einsetzen

Ein wichtiges Hilfsmittel sind ausführliche Checklisten, die für bestimmte Tätigkeiten erstellt werden. Der Laborleiter sollte seine Mitarbeiter anhalten, vor allem zu wiederkehrenden und routinemäßigen Arbeitsabläufen Kurzbeschreibungen in Checklistenform anzufertigen: Wenn die Vertretung für den erkrankten Kollegen einspringen muss, hilft die Checkliste, selbst komplexere Arbeiten, zu denen die Urlaubsvertretung über nur wenige Kenntnisse verfügt, zu erledigen.

Die Checklisten sammelt der Laborleiter in einem Orga-Handbuch. Ganz gleich, welche Formu-

ANZEIGE

**Edelmetalle kaufen:**  
**Edelmetall-Handel.de**

ESG Edelmetall-Service  
GmbH & Co. KG  
Info-Tel: 07242-5577

**Edelmetalle verkaufen:**  
**Scheideanstalt.de**

lare oder Musterdokumente entwickelt werden – eine Kopie gehört ins Orga-Handbuch. Ebenso wie alle wichtigen Informationen, die es einem Mitarbeiter erlauben, sich schnell einzuarbeiten und die Mehrarbeit, die sich etwa durch den Krankheitsfall aufstürmt, zu bewältigen: zum Beispiel wichtige Telefonnummern sowie Infos zu Aufbau und Struktur von Laborprozessen. Ein weiterer Praxistipp: Der Laborleiter und sein Team legen so immer Vereinheitlichungen fest: Wenn das Ablagesystem bei allen Mitarbeitern und auch bei dem Laborleiter identisch ist, erleichtert dies die Auffindbarkeit von wichtigen Informationen und Dokumenten.

## Vertretungsplan erstellen – und Kunden informieren

Damit die Arbeitsabläufe im Dentallabor auch während der Abwe-

## ZT Information

### Die letzte Woche vor dem Urlaub genau planen

Das Prinzip: Alle wichtigen Entscheidungen und Vorbereitungen werden so weit wie möglich auf die Tage der letzten Arbeitswoche verteilt, damit all dies nicht in den Stunden vor dem Abflug ins Urlaubsparadies erledigt werden muss:

- Wer nach dem Urlaub in seinen Posteingang schaut und dort Dutzende wichtiger E-Mails vorfindet, startet demotiviert in den Job. Darum können die Mails an einen Mitarbeiter weitergeleitet werden, der gewiss einen Teil der eingehenden Post bearbeiten kann.
- Es wird eine automatische Abwesenheitsnotiz eingerichtet, sodass der E-Mail-Absender weiß, wann der Ansprechpartner wieder im Dentallabor erreichbar ist. In der Notiz sollte überdies die Telefonnummer eines Mitarbeiters angegeben werden, den der Absender „in dringenden Fällen“ kontaktieren kann.
- Der Urlauber klärt ab, wer die Post betreut, die ihm in seiner Urlaubszeit zugeschickt wird.
- Insbesondere beim Laborleiter wird festgelegt, welche Umstände eintreten müssen, die dazu führen, dass man ihn im wohlverdienten Urlaub anrufen darf und soll.
- Einige der Maßnahmen lassen sich auch für den Krankheitsfall nutzen: Wer grundsätzlich die Mails und die Post des erkrankten Zahntechnikers Martin Schmitter erhält, kann festgelegt werden.

### Checkliste: Haben Sie Ihre Urlaubsplanung im Griff?

- Führen Sie regelmäßig ein Urlaubsmeeting durch.
- Setzen Sie einen „Urlaubs-Koordinator“ ein.
- Stellen Sie verbindliche Spielregeln für die Urlaubsplanung auf.
- Entwerfen Sie einen Vertretungsplan.
- Falls notwendig: Regeln Sie bei Kunden oder Geschäftspartnern die Kommunikation während der Abwesenheit des vertrauten Mitarbeiters.

### Legen Sie eine Übergabemappe an

- Die Übergabemappe ist ein „Notfallkoffer“, in den all diejenigen Informationen hineingehören, die nur einer Person (Laborleiter oder Mitarbeiter) oder nur einigen Personen bekannt und zugänglich sind.
- Dazu zählen auch Informationen zu den Abläufen und Prozessen im Dentallabor, die nur von einer oder wenigen Personen erledigt werden können.
- Würde diese Person plötzlich erkranken, stünde das Dentallabor vor einem Problem.
- Durch den „Notfallkoffer“ ist gewährleistet, dass alle anderen Teammitglieder bei Bedarf Zugriff auf die Informationen haben (Beispiel: Fristenregelungen, auf deren Einhaltung ein Mitarbeiter zu achten hat, der aber nun erkrankt ist).

ANZEIGE

Zufriedene Mitarbeiter:

Arbeitszeit-Erfassung  
AZ-CONTROLL



Jetzt informieren:  
Telefon 02744 920830

Programm-Download  
kostenlos:  
www.az-controll.de

BEYCODENT

senheit eines Zahntechnikers geordnet über die Bühne gehen können, sollte ein Vertretungsplan erstellt werden. Die Arbeit des glücklichen Urlaubers muss schließlich fortgesetzt werden. Dies gilt insbesondere, wenn ein Mitarbeiter wie Martin Schmitter über Spezialkenntnisse verfügt, die andere nicht haben. Klar ist: Je wichtiger diese Kenntnisse für die Abläufe und Prozesse im Dentallabor sind, desto sorgfältiger und detaillierter muss die Vertretungsplanung ausfallen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang: Jeder Mitarbeiter, der eine besonders vertrauensvolle Beziehung zu einem Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartner aufgebaut hat, informiert einen Kollegen oder den Laborleiter über den „Stand der Dinge“, bevor er in den Urlaub geht.

Ein Kollege muss immer in der Lage sein, sich schnell und reibungslos in diese Beziehung hineinzuversetzen, zum Beispiel wenn ein Zahnarzt während der Abwesenheit des Zahntechnikers Schmitter eine Frage hat. Der Laborleiter sollte es daher zur Auflage machen, dass die Mitarbeiter alle wichtigen Informationen auf jeden Fall in der guten alten Hängeregistermappe und im PC verfügbar haben, sodass ein rascher Zugriff möglich ist. Dabei ist die altmodische Hängeregistermappe vielleicht sogar zu bevorzugen – denn man benötigt kein Passwort, um sich Zugang zu ihr zu verschaffen.

Es gibt sie – jene Zahnärzte, die unbedingt von einem bestimmten Zahntechniker betreut werden wollen. Darum muss der Laborleiter prüfen, ob ein Kunde nicht sogar informiert werden sollte, wenn „der Zahntechniker seines Vertrauens“ urlaubt. Zumindest sollte der Zahntechniker mit jenem Kunden telefonieren, bevor er in den Urlaub geht, und offene Fragen klären.

Angenehmer Nebeneffekt: Dieses kundenorientierte Verhalten des Laborleiters und seines Teams würde von den Zahnärzten gewiss positiv beurteilt.

### Der Laborleiter im Urlaub

Der Laborleiter muss bei der Planung berücksichtigen, dass er

selbst gewiss auch einmal in den Urlaub gehen möchte und eine Stellvertreterregelung gefunden werden muss. Sein wichtigstes Instrument dabei ist die Delegation. Er muss stets dreierlei delegieren: die konkrete Aufgabe, die Kompetenzen zur Ausführung der Aufgabe und die Verantwortung, die sich für den Mitarbeiter mit der Aufgabe verbindet.

Das heißt: Dem Stellvertreter werden nicht nur Teilaufgaben, Teil-

kompetenzen oder eine Teilverantwortung übertragen, sondern die komplette Aufgabe, alle erforderlichen Kompetenzen und die Verantwortung – nur so ist gewährleistet, dass der Mitarbeiter die Aufgaben während der Abwesenheit des Laborleiters vollständig bearbeiten kann. Besonders wichtig ist es, in einem Gespräch im Detail zu klären, was der Mitarbeiter warum und wie und womit tun soll. Welche Kompetenzen über-

nimmt er, wie ist die Verantwortung geregelt? Des Weiteren werden die Angelegenheiten, die auf jeden Fall erst nach der Rückkehr des Urlaubers angegangen werden können, im Delegationsgespräch genau benannt.

### Fazit

Urlaube fallen nicht vom Himmel – die Urlaubszeiten können lang-

fristig und unter Beteiligung sowie im Konsens mit den Mitarbeitern geplant werden. Aufgabe des Laborleiters ist es, all diese Regelungen im Kreis der Mitarbeiter zu kommunizieren. Urlaubszeiten bedeuten für die „Verbliebenen“ oft eine Mehrbelastung. Und da ist es nur fair, dies frühzeitig bekannt zu geben.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche und gut organisierte Weihnachtszeit. **ZT**

ANZEIGE

# FROHE WEIHNACHTEN

Ein ereignis- und erfolgreiches Geschäftsjahr geht zu Ende.

Wir wünschen den Lesern und unseren Geschäftsfreunden ein schönes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches neues Jahr 2012.

**SHOFU DENTAL GMBH**  
 Am Brüll 17 · 40878 Ratingen  
 Telefon: 0 21 02 / 86 64-0 · Fax: 0 21 02 / 86 64-65  
 E-Mail: info@shofu.de · www.shofu.de

### ZT Literatur

Stempfle, Doris: Alle doof, außer mich! Über die Lust (Last), andere Menschen besser zu verstehen. Illustriert von Timo Wuerz. Breuer & Wardin Verlagskontor, Bergisch Gladbach 2009

### ZT Adresse

Doris Stempfle  
 Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training  
 Herdweg 13  
 74235 Erlenbach  
 Tel.: 0 71 32/3 41 50-11  
 E-Mail: dstempfle@stempfle-training.de  
 www.stempfle-training.de

