



PERSONAL

## So gelingt die Urlaubsplanung in der Apotheke

von PTA Birgit Hallmann, Neustadt

Die jährliche Urlaubsplanung ist in jeder Apotheke ein wiederkehrendes und wichtiges Thema. Wenn die Urlaubsplanung nicht transparent und gerecht geregelt ist, kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern und zum Kampf um die „besten“ Urlaubszeiten und Urlaubstage. Mit einer vorausschauenden und kollegialen Urlaubsplanung können Sie derartige Auseinandersetzungen weitgehend vermeiden.

### Zuständigkeit für die Urlaubsplanung

Die Urlaubsplanung kann entweder durch die Apothekenleitung erfolgen oder auf einen bestimmten Mitarbeiter delegiert werden. Die Übertragung auf einen Mitarbeiter hat neben der zeitlichen Entlastung der Apothekenleitung den Vorteil, dass spontane Urlaubswünsche auch dann sofort genehmigt werden können, wenn die Apothekenleitung vorübergehend nicht anwesend ist.

### Mindestbesetzung festlegen

Als Apothekeninhaber möchten Sie einerseits den Urlaubswünschen Ihrer Mitarbeiter entsprechen, andererseits müssen Sie sicherstellen, dass der Apothekenbetrieb auch in der Urlaubszeit reibungslos weiterläuft. Legen Sie daher zunächst die Mitarbeiterzahl fest, die durchgehend bzw. zu bestimmten Zeiten mindestens anwesend sein muss. Stellen Sie einen Plan auf, aus dem die jeweilige Mindestbesetzung ersichtlich ist. Besprechen Sie diesen Plan mit Ihren Mitarbeitern, um klarzumachen, dass ein nicht berücksichtigter Urlaubswunsch keine Gleichgültigkeit oder böse Absicht darstellt, sondern im Interesse der Apotheke und der Arbeitsplätze ist.

Apothekenbetrieb muss auch in der Urlaubszeit reibungslos laufen

#### Formular: Mindestbesetzung

Uhrzeiten	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
08:00 – 12:30							
12:30 – 14:30							
14:30 – 20:00							

### Ablauf der Urlaubsplanung

Der größte Teil der Urlaubsplanung sollte so früh wie möglich erfolgen. Es empfiehlt sich, die Mitarbeiter spätestens zum Jahresende aufzufordern, ihre Urlaubswünsche für das Folgejahr zu äußern – zum Beispiel durch Abgabe eines Urlaubszettels oder durch Eintragung in einen Urlaubsplan. Es muss nicht zwingend der gesamte Urlaub eingetragen werden, damit noch etwas Spielraum für spontane Urlaubstage verbleibt. Der erstellte Übersichtsplan mit den Urlaubswünschen der einzelnen Mitarbeiter ist dann für alle einsehbar.

Urlaubswünsche für das Folgejahr zum Jahresende sammeln

## Überschneidungen bei der Urlaubsplanung

Im Idealfall regeln die Mitarbeiter die Urlaubszeiten unter sich, ohne dass die Apothekenleitung eingreifen muss. Häufig kommt es aber in den Sommermonaten und in der Zeit vor bzw. nach wichtigen Feiertagen zu Überschneidungen bei den Urlaubswünschen. Als Apotheker können Sie in diesem Fall versuchen, in Einzelgesprächen mit den betreffenden Mitarbeitern einen Kompromiss zu finden. Bei zahlreichen oder größeren Überschneidungen empfiehlt sich eher eine gemeinsame Besprechung aller Mitarbeiter mit der Apothekenleitung.

**PRAXISHINWEIS** | Im gemeinsamen Gespräch ist die Kompromissbereitschaft der Mitarbeiter in der Regel am größten und Überschneidungen lassen sich in vielen Fällen durch einen Tausch von Urlaubszeiten oder durch Überstunden beseitigen bzw. ausgleichen.

Nur wenn sich die Mitarbeiter überhaupt nicht auf eine einvernehmliche Lösung einigen können, müssen Sie als Apotheker entscheiden, welchem Mitarbeiter im Einzelfall der Vorrang einzuräumen ist. Entscheidungskriterien können sein:

- Schulpflichtige Kinder
- Lebensalter
- Betriebszugehörigkeit
- Erholungsbedürftigkeit bzw. die Frage, wie lange der letzte Urlaub zurückliegt

Anhand dieser Kriterien können Sie Ihre Entscheidung auch begründen. So kann derjenige Mitarbeiter, der bei der Urlaubsplanung zurückstecken muss, Ihre Entscheidung nachvollziehen und es entsteht nicht der Eindruck, Sie hätten diese vollkommen willkürlich oder nach persönlicher Sympathie getroffen.

## Vertretungsregelungen für die Urlaubszeit

Bei der Urlaubsplanung sollte auch die Frage geprüft werden, ob und in welcher Form ein Vertreter in das Aufgabengebiet des abwesenden Mitarbeiters eingewiesen werden muss und wie die Übergabe des Aufgabengebiets an die Urlaubsvertretung erfolgen soll. In einigen Fällen ist außerdem zu klären, ob die Urlaubsvertretung Tätigkeiten ihres regulären Aufgabengebiets reduzieren muss, um die Vertretungstätigkeit zeitlich leisten zu können.

## Brückentage

Brückentage sind bei Mitarbeitern immer besonders begehrte Urlaubstage. Als Apotheker sollten Sie dafür sorgen, dass diese Brückentage gerecht unter den Mitarbeitern verteilt werden und nicht nach dem Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ verfahren wird. Ein Blick in den Urlaubsplan des zurückliegenden Jahres zeigt, welcher Mitarbeiter im Vorjahr an welchen Brückentagen frei hatte und welcher Mitarbeiter gerechterweise in diesem Jahr Vorrang haben sollte. Die Mitarbeiter können Brückentage auch jährlich gleich-

**Empfehlenswert:**  
Besprechung aller  
Mitarbeiter mit der  
Apothekenleitung

**Eine begründete  
Entscheidung erhöht  
die Akzeptanz**

**Gleichmäßige  
Verteilung ist  
nur gerecht**

Entscheidung über  
Einzelfragen und  
typische Streitpunkte

mäßig untereinander aufteilen. Alternativ können Brückentage in alphabetischer Reihenfolge verteilt werden – sofern die Mitarbeiter nicht untereinander eine andere einvernehmliche Lösung finden. Auf diese Weise können auch verkaufsoffene Sonntage gerecht unter den Mitarbeitern aufgeteilt werden.

### Urlaubsregeln aufstellen

In vielen Apotheken hat es sich bewährt, gemeinsam mit den Mitarbeitern Urlaubsregeln aufzustellen. Darin können auch Einzelfragen und typische Streitpunkte entschieden werden, zum Beispiel

- ob es Obergrenzen für den Sommerurlaub gibt,
- in welchem Umfang Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern Vorrang bei der Urlaubsplanung haben und
- ob ein Rotationsprinzip sinnvoll ist, das heißt, ob Mitarbeiter, die in einem Jahr keinen Urlaub zu ihrem Wunschtermin bekommen haben, im Folgejahr bevorzugt behandelt werden sollten.

Es kann auch die Frage entschieden werden, ob Urlaubstage mit Überstunden kombiniert werden dürfen, um den Urlaub zu verlängern. So könnte es zum Beispiel möglich sein, eine volle Woche Urlaub durch vier reguläre Urlaubstage und einen Tag Überstundenabbau zu erreichen. Auch die Zweifelsfrage, ob reguläre Urlaubswünsche bei Überschneidungen Vorrang vor dem Abbau von Überstunden haben, kann hier geklärt werden.

#### CHECKLISTE / Urlaubsplanung

Zuständigkeit bestimmen (Apothekenleitung, ein bestimmter Mitarbeiter, Mitarbeiter untereinander)	<input type="checkbox"/>
Planungszeitraum festlegen	<input type="checkbox"/>
Kriterien für die Vorgehensweise bei Überschneidungen festlegen: Welche Mitarbeiter sollen in diesem Fall Vorrang haben?	<input type="checkbox"/>
Kriterien für die gerechte Verteilung von Brückentagen und verkaufsoffenen Sonntagen vereinbaren	<input type="checkbox"/>
Vertretungen für die Urlaubszeiten einrichten	<input type="checkbox"/>
Voraussetzungen für nachträgliche Änderungen einer bereits vereinbarten Urlaubsplanung definieren	<input type="checkbox"/>
(Optional:.) Detaillierte Urlaubsregeln in einer gemeinsamen Mitarbeiterbesprechung erarbeiten, um zukünftige Diskussionen und Auseinandersetzungen um Urlaubstage zu vermeiden	<input type="checkbox"/>

Urlaubsregelung  
muss für  
alle Mitarbeiter  
einheitlich gelten

**FAZIT |** Bei der Urlaubsplanung werden Sie es als Apotheker nicht immer allen Mitarbeitern recht machen können. Deshalb ist eine klare Regelung wichtig, nach der die Urlaubsplanung abläuft und nach der Urlaubstage bei Überschneidungen vergeben werden. Die Urlaubsregelung muss für alle Mitarbeiter einheitlich gelten, damit bei keinem das Gefühl entsteht, Urlaubszeiten würden nach Gefühl, Sympathie oder willkürlich vergeben bzw. einzelne Mitarbeiter würden bei der Urlaubsplanung bevorzugt. Die Einführung solcher festen Regeln führt eventuell bei einigen Mitarbeitern zu Unmut. Die meisten Mitarbeiter werden aber froh und dankbar sein, wenn Sie als Chef für eine klare, einheitliche und transparente Urlaubsregelung in Ihrer Apotheke sorgen.