STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



ROLLE

PLANBARE DIENSTPLÄNE: DER DIENSTPLAN ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

Ein Experiment in 28 Filialen, wie kurzfristig Stundenkräfte ihre Pläne erfahren, warum die Zeiten schwerer wiegen als der Lohn, vier Seiten eines stabilen Plans, fünf Kennzahlen und eine Karte.

+7 %

Medianumsatz in den Gap-Filialen, die zu stabileren Dienstplänen übergingen, in einem randomisierten Experiment in 28 Filialen (2015–2016).

WILLIAMS ET AL., 2018

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Zwei Wochen Vorlauf
SEITE 03

DIE ZAHLEN
Weniger als eine Woche
SEITE 04

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Dienstplankarte
SEITE 08

NR. 81 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Für Menschen, die nach Stunden bezahlt werden, entscheidet der Dienstplan, wann sie verdienen, schlafen und ihre Familie sehen. Meist gilt er als Ergebnis der Prognose. Die Forschung des letzten Jahrzehnts behandelt ihn als Hebel: für die Gesundheit des Teams und für die Ergebnisse des Standorts.

In einem randomisierten Experiment in 28 Gap-Filialen gingen stabilere Dienstpläne mit einem um 7 % höheren Medianumsatz einher. In einer Umfrage unter 27.792 Stundenkräften in 80 großen US-Firmen kannte ein Drittel den Plan weniger als eine Woche im Voraus. Der Verzicht auf Abrufschichten ging mit einem mehr als siebenmal stärkeren Rückgang psychischer Belastung einher als 4 $ mehr Stundenlohn. Vier Seiten eines stabilen Plans, fünf Kennzahlen, die gesetzliche Untergrenze und eine Karte beenden die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Zwei Wochen Vorlauf

04 DIE ZAHLEN
Weniger als eine Woche

05 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Zeit wiegt schwerer als Lohn

06 DAS MODELL
Vier Seiten eines stabilen Plans

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Fünf Zahlen für einen Dienstplan

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Dienstplankarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Zwei Wochen Vorlauf

Am 1. Oktober 2015 verpflichtete Gap alle US-Filialen, Dienstpläne zwei Wochen im Voraus zu veröffentlichen, und schaffte Abrufschichten ab. Forschende dreier Universitäten testeten dann von November 2015 bis August 2016 fünf weitere Praktiken: in 19 Filialen in San Francisco und Chicago, gegen 9, die beim üblichen Plan blieben.

01	**Schichttausch per App**	Beschäftigte tauschen ohne die Leitung; die Leitung stellt Zusatzschichten ein.
02	**Feste Schichtstruktur**	Einheitliche Anfangs- und Endzeiten in der Filiale.
03	**Kernschichten**	Für jede Person dieselben Tage und Zeiten, Woche für Woche.
04	**Part-time Plus**	Einem Kernteam werden, ohne harte Garantie, 20 Wochenstunden oder mehr zugesagt.
05	**Gezielte Zusatzbesetzung**	Zusätzliche Stunden zu festen Zeiten in 13 Filialen, bezahlt von Gap.

+7 %
Medianumsatz in den Filialen mit den Praktiken

+5 %
Umsatz pro Arbeitsstunde

UNSERE LESART

Der Dienstplan war hier kein Kostenblock zum Kürzen. Stabil gehalten, hat er sich selbst bezahlt.

Quelle: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018

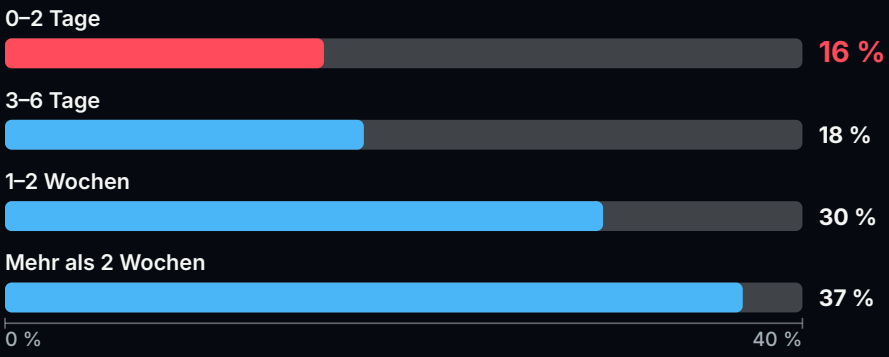
Ergebnisse, wie die Forschenden sie schätzten (Differenz-von-Differenzen, 35 Wochen). Gap nahm teil und gab eine Anschubfinanzierung von 50.000 $. Am Ende verkürzte Gap den Vorlauf von zwei Wochen auf zehn Tage.

DIE ZAHLEN

Weniger als eine Woche

Das Shift Project befragte 2016 und 2017 27.792 Stundenkräfte in 80 großen US-Firmen des Einzelhandels und der Gastronomie. Sie wurden über Facebook-Anzeigen gewonnen und auf die Beschäftigtenstruktur gewichtet.

VORLAUF DES WOCHENPLANS, ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN (2016–2017)



50 %
arbeiteten ein „Clopening“: Spätschicht bis Ladenschluss, keine 11 Stunden später die Frühschicht, im letzten Monat

26 %
arbeiteten im letzten Monat auf Abruf

14 %
hatten eine Schicht, die weniger als 24 Stunden vorher abgesagt wurde

Die Hälfte hatte keinerlei Einfluss auf den eigenen Plan. Zwischen der besten und der schlechtesten Woche des Monats schwankten die Stunden im Schnitt um 32 %.

UNSERE LESART

Zwei Wochen Vorlauf waren die Ausnahme, nicht die Regel. Für die meisten war die nächste Woche noch offen.

Quelle: Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019

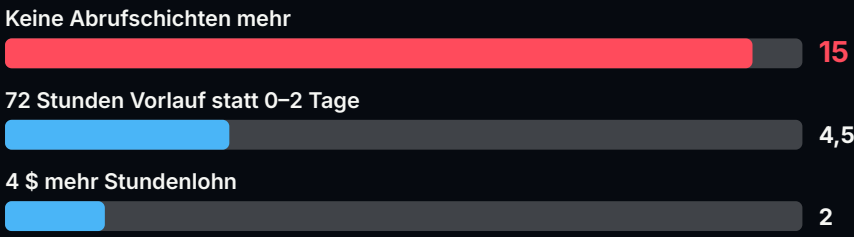
Eigene Angaben der Beschäftigten; die Balken zählen Beschäftigte und ergeben durch Rundung 101 %. US-Einzelhandel und Gastronomie, keine Zufallsstichprobe. Gelesen im Volltext des Artikels.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Zeit wiegt schwerer als Lohn

In denselben Daten ging jede Form instabiler Dienstpläne mit mehr psychischer Belastung einher, die meisten auch mit schlechterem Schlaf und weniger Zufriedenheit. Schneider und Harknett stellten dann Änderungen am Plan neben Erhöhungen des Mindestlohns.

GESCHÄTZTER RÜCKGANG PSYCHISCHER BELASTUNG BEI DEN BETROFFENEN, PROZENTPUNKTE



Von den Beschäftigten mit kurzfristig abgesagter Schicht berichteten 65 % von Belastung, von den übrigen unter 45 %. Der Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben erklärte 76 % des Zusammenhangs zwischen Instabilität und Belastung, die wirtschaftliche Unsicherheit des Haushalts 42 %, jeweils für sich gemessen.

UNSERE LESART

Die Stunden schaden weniger über das Geld als über das Leben um sie herum.

Quelle: Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019

Eine Querschnittsbefragung: Zusammenhänge, kein Beweis für Ursachen. Die „Effekte“ sind Unterschiede vorhergesagter Anteile, wie die Autoren schreiben; Ausgangslohn 7,25 $. Gelesen im Volltext.

DAS MODELL

Vier Seiten eines stabilen Plans

Die Gap-Studie maß Stabilität an vier Seiten, jede mit eigenen Daten: veröffentlichte Pläne, Zeiterfassung und zwei Befragungen des Personals.

01

Beständigkeit

Gleiche Tage, Zeiten und Stunden jede Woche. Gleiche Anfangs- oder Endstunde: unter 3 von 10 Schichten ohne die Praktiken, über 3 von 9 mit ihnen.

02

Planbarkeit

Gearbeitet wird, was veröffentlicht war. Um 15 Minuten oder mehr geändert: 46 % der Schichten ohne die Praktiken, 41 % mit ihnen.

03

Auskömmlichkeit

Genug Stunden für alle, die sie wollen. Part-time Plus: 21 Wochenstunden vorher, 26 danach; der Durchschnitt stieg nicht.

04

Mitsprache

Mitsprache, wann man arbeitet. Einfluss auf die Arbeitstage: 75 % mit den Praktiken, 66 % ohne.

Die Nachfrage war nicht die Hauptursache der Instabilität: Die Kundenfrequenz von Woche zu Woche erklärte nur 30 % der Schwankungen der wöchentlichen Lohnstunden. Die Leitungen nannten drei Ursachen in der Zentrale: Lieferungen, kurzfristig geänderte Aktionen und Besuche der Führung.

UNSERE LESART

Viel Instabilität einer Filiale entsteht weiter oben. Im Dienstplan landet sie.

Quelle: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018

Definitionen und Ergebnisse gekürzt nach Williams et al. (2018): Wochen mit den Praktiken gegen Wochen ohne; für die Mitsprache Antworten der Befragung. Nachfrage und Kapazität in einem Plan stehen in Nr. 59.

Mehr im Essay — Tage mit hohem Aufkommen: der Standard unter Druck

WIE ES GEMESSEN WIRD

Fünf Zahlen für einen Dienstplan

Die beiden Studien maßen Stabilität mit einfachen Zählungen. Eine Führungskraft kann sie aus dem veröffentlichten Plan und der Zeiterfassung ziehen, Periode für Periode.

01	**Vorlauf**	Tage von der Veröffentlichung bis zur ersten Schicht des Plans.
02	**Geänderte Schichten**	Anteil der Schichten, die 15 Minuten oder mehr vom veröffentlichten Beginn oder Ende abweichen.
03	**Stundenschwankung**	Höchste minus niedrigste Wochenstunden in vier Wochen, geteilt durch die höchsten.
04	**Kurzfristige Absagen**	Schichten, die weniger als 24 Stunden vorher abgesagt werden.
05	**Clopenings**	Eine Spätschicht, auf die keine 11 Stunden später eine Frühschicht folgt.

Die gesetzliche Untergrenze: Nach der Richtlinie (EU) 2019/1152 darf, wer ein überwiegend unvorhersehbares Arbeitsmuster hat, Arbeit außerhalb vereinbarter Referenzstunden und -tage oder ohne angemessene Frist ablehnen. In Deutschland beträgt die Frist bei Arbeit auf Abruf mindestens vier Tage.

Quellen: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018; Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019; European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2000

Definitionen nach Williams et al. (2018) und Schneider & Harknett (2019); die Auswahl stammt von der Redaktion. Artikel 10 der Richtlinie und § 12 TzBfG, zusammengefasst, keine Rechtsberatung. Ruhezeit und innere Uhr stehen in Nr. 45.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Dienstplan-karte

Eine Karte pro Plan: ausgefüllt bei der Veröffentlichung, geprüft am Ende der Periode. Shift Capacity macht aus der Mengenprognose Köpfe pro Schicht, bevor der Plan entsteht.

01	**Veröffentlicht, erste Schicht**	beide Daten, und der Vorlauf in Tagen
02	**Referenzstunden und -tage**	der Zeitrahmen, in dem Arbeit verlangt werden kann
03	**Kernschichten**	wer dieselben Tage und Zeiten wie zuletzt behält
04	**Änderungen nach Veröffentlichung**	Schichten um 15 Minuten oder mehr verschoben; vom Standort oder von der Person gewünscht
05	**Kurzfristige Absagen, Clopenings**	wie viele, und für wen
06	**Was die Änderungen auslöste**	Nachfrage, Lieferung, Aktion, Besuch, Ausfall; was beim nächsten Mal einzuplanen ist

Quellen: Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018; Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019; European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019

Eine Karte, die die Redaktion vorschlägt, nach Williams et al. (2018), Schneider & Harknett (2019) und Artikel 10 der Richtlinie (EU) 2019/1152.

Tool öffnen: Schichtkapazität stivencatalyst.com/de/tools/shift-capacity/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study
Joan C. Williams, Susan J. Lambert, Saravanan Kesavan et al., WorkLife Law, UC Hastings College of the Law, 2018
https://worklifelaw.org/publications/Stable-Scheduling-Study-Report.pdf

Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being
Daniel Schneider & Kristen Harknett, American Sociological Review 84(1), 2019
https://doi.org/10.1177/0003122418823184

Directive (EU) 2019/1152 on transparent and predictable working conditions in the European Union, Articles 1, 4, 10 and 21
European Parliament and Council of the European Union, Official Journal L 186, 2019
https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj/eng

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), § 12 Arbeit auf Abruf
Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2000
https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/__12.html

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 81 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html