

Projektreporte 2009

Die Früchte der Zusammenarbeit



Projektreport DL01

Nach der Bereichszusammenlegung: „Mitwachsende“ Schichtpläne

Ausgangssituation

Die **Raiffeisen Informatik GmbH** ist größter österreichischer IT-Service Provider und bietet professionelle IT-Dienstleistungen für Großkunden im In- und Ausland an. 2008 wurden rund 470 Mio. Euro Umsatz gemeinsam mit Tochterunternehmen durch IT Operations, Outsourcing, Security Services, IT & Software Consulting, Output Services und Client Management erwirtschaftet. Eine Neuorganisation von Command Center und Kundenzone 2007 brachte neue Prozesse, Technologien, Infrastruktur, räumliche Änderungen und eine Zusammenlegung von Bereichen mit sich.

Projektziel

Ziel des Projektes war es, Schichtmodelle einzuführen, wodurch weiterhin das **Rund-um-die-Uhr Angebot** für alle Services, Produkte und Lösungen des Eventmanagements der Raiffeisen Informatik an einer Stelle sichergestellt wird. Gleichzeitig sollten die Verfügbarkeit erhöht, die **MTTI (Mean Time to Identify)** verkürzt und die Betriebszeiten (vor Ort) ausgeweitet werden. Durch die Bereichszusammenlegung waren unterschiedliche Ausbildungsniveaus zu berücksichtigen.

Aus Kostengründen musste die Gestaltung der Arbeitszeitmodelle ohne Personalzuwachs geplant werden, um die Erwartungen des Kunden (Ing. Peter Jaeckel, Abteilungsleiter Data Center) zu erfüllen. Die Schichtmodelle sollten den rechtlichen Vorgaben entsprechen, Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen und eine gleichmäßige Verteilung der Dienste in einem regelmäßigen Zyklus erlauben.

Vorgehen

Da die Standardmodelle aus der Industrie und Wirtschaft den spezifischen Anforderungen (Qualifikationsmatrix, Bereitschaftsregelung für Wochenenden und Feiertage) nicht gerecht werden konnten, wendete sich das Unternehmen

an Arbeitszeitspezialisten. **XIMES** schlug im Beratungsprojekt eine geänderte Methodik vor:

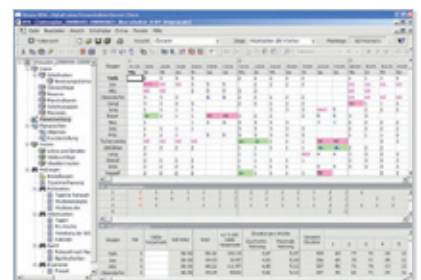
- + Kategorisierung des Mitarbeiter-Know-How
- + Erhebung der notwendigen Besetzungstärke in den einzelnen Schichten und Bereitschaften
- + Generierung möglicher Varianten mit der Software **SHIFT•PLAN•ASSISTANT [SPA]** und Diskussion in der Arbeitsgruppe
- + Auswahl von 1-2 Varianten auf Basis der mitgelieferten Informationen (z.B. Lage, Verteilung der Freizeitblöcke) durch die Arbeitsgruppe
- + Verfeinerung um ein Reservekonzept für eine flexible Urlaubsplanung

Der Kunde schätzte die Systemunterstützung bei der Schichtplanung sehr. In **XIMES** fand **Raiffeisen Informatik GmbH** eine moderne Alternative zu den bisher verwendeten Tools für die Planverwaltung und entschied sich für das Produkt **SHIFT•PLAN•ASSISTANT [SPA]**.

In internen Schulungen wurden die Mitarbeiter mit der neuen Applikation vertraut gemacht. Ausgehend vom Modell kann der **[SPA]** den jeweiligen Gegebenheiten und Anforderungen immer wieder angepasst werden. Die neuen Pläne konnten auch im SAP abgebildet werden. Dies ermöglicht eine durchgehende Personalerfassung und Planung.

Ergebnisse

Der **[SPA]** ist das zweite Jahr bei Kurt Jelencsits (Gruppenleiter Command Center) im Einsatz. Neben der Erstellung der Soll-Pläne werden die Urlaubsplanung und kurzfristige Einsatzpläne im System verwaltet. Die eingebauten Rechtsprüfungen sorgen dafür, dass Umplanungen nicht zu einer Minderung von Ruhezeiten etc. führen. Der Schichtplan ist jederzeit flexibel den Rahmenbedingungen anpassbar.

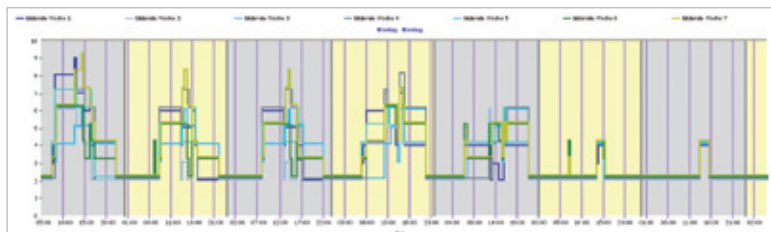


Projektreport DL02

Systematisierte vereinfachende Schichtplanung im »s ServiceCenter«

Ausgangssituation

Das größere Call Center s ServiceCenter in Wien hatte für eine kleine Gruppe von Beschäftigten ein Arbeitszeitmodell mit Nachtschichtein-sätzen in Betrieb. Bei den Beschäftigten handelte es sich um 6 Vollzeitkräfte mit 40 Stundenverträgen sowie 8 Teilzeitkräfte mit 35 bzw. 30 Stundenverträgen.



der Besetzung aufwies. Das bestehende Modell operierte mit 18 verschiedenen Beginn- und Endzeiten und teilte jede Person etwas anders ein.

Zur Vereinheitlichung wurden in der Arbeitsgruppe alternative Dienste entwickelt und um den Abwesenheitsfaktor für Urlaub, Krankheit, Schulung, etc. aufgeschlagen. Anschließend wurden drei verschiedene Schichtmodelle entwickelt,

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	T2	T2	T2	T3		S2	S2
Woche 2	N2	N2	N2	N2			
Woche 3		T2	T2	T2		T1	T1
Woche 4	T2	T2	T2	T2			
Woche 5		T2	T2	T2	N1	N1	N2
Woche 6				T2	T2		
Woche 7	S1	S1	S1	S1	S1		

Beim s ServiceCenter existierte ein Schichtmodell mit zwei Schwachpunkten: Zum einen wurden die von Unternehmensseite erforderlichen Zeiten – vor allem in der Nacht – nur bedingt abgedeckt; zum anderen waren die Beschäftigten mit dem System unzufrieden, da sie sich

- + mehr Erholungsphasen nach Nachteinsätzen wünschten,
- + und Teilzeitkräfte lieber mehr Stunden am Tag arbeiten wollten, um weniger Tage in der Woche kommen zu müssen.

die sich nur in der Abfolge von Arbeit und Freizeit unterschieden und folgende Punkte abdecken:

- + betrieblich erforderliche Rahmenbedingungen
- + 8 verschiedene Beginn- und Endzeiten
- + faire Verteilung der Einsätze über 7 Wochen innerhalb der Voll- bzw. Teilzeitkräfte
- + Reservekonzept für Ausfälle
- + rechtliche Rahmenbedingungen

Projektziel

Ziel des Projektes war es, eine gleichmäßige Abdeckung zu gewährleisten und eine regelmäßige und gleiche Schichtfolge unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten zu erstellen.

Vorgehen

In einer Arbeitsgruppe unter Einbindung der Personalleiterin, des Bereichsleiters sowie Betriebsrates wurden zuerst die betrieblichen Rahmenbedingungen für die notwendige Besetzung festgelegt und diskutiert.

Diesen benötigten Zeiten wurde das bestehende Schichtmodell gegenübergestellt, das – vor allem unter tags – starke Schwankungen in

Ergebnisse

Eingeführt wurde ein neues Modell für Vollzeitkräfte: Dieses garantiert nach den Nachtblöcken 3 oder 4 Ausruhtage und verteilt die Wochenendfreizeit regelmäßig. Teilzeitkräfte arbeiten nach dem gleichen Modell, allerdings weniger Tagschichten, wodurch auch den Wünschen dieser Beschäftigungsgruppe nachgekommen werden konnte.

Das Modell wird von den Beschäftigten sehr gut angenommen und erfüllt die betrieblichen Rahmenbedingungen.

Projektreport HA01

Bedarfs- und kundengerechter Personaleinsatz in den orange Shops

Ausgangssituation

„Zusammen sind wir mehr.“ Mit nahezu 115 Mio. Kunden (6/2008) ist orange einer der größten Mobilfunkoperatoren weltweit, in Österreich hat orange hat über 2 Mio. Kunden.

Die rund 90 österreichischen orange Shops sind das „Gesicht“ und die Servicedrehscheibe des Unternehmens Richtung Kunden. Grundvoraussetzung und Basis einer perfekten und effizienten Dienstleistung ist dabei (wie bei allen servicefokussierten Unternehmen) ein an den Kundenströmen orientierter Personaleinsatz, der sicherstellt, dass in hochfrequenten Shops und zu starken Zeiten genügend Personal im Einsatz ist, zu schwächeren Zeiten nicht unnötige Kosten durch zuviel Personal produziert werden.

Projektziel

Die Ziele des Projekts waren, über eine genaue Analyse der Personalbedarfstreiber (Massendatenanalysen) und eine darauf aufbauende optimale Steuerung des Personaleinsatzes

- + die Wartezeiten der Kunden zu verkürzen,
- + damit die Servicequalität zu unterstützen, indem den Teams in den orange Shops mehr Zeit für die individuelle Kundenberatung gegeben wird
- + und so die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit weiter zu steigern und
- + last but not least neue Kunden zu gewinnen.

Vorgehen

Im ersten Schritt wurden alle als Personalbedarfs-Indikatoren in Frage kommenden und verfügbaren Daten definiert und aus den Systemen abgezogen.

Dabei handelte es sich um

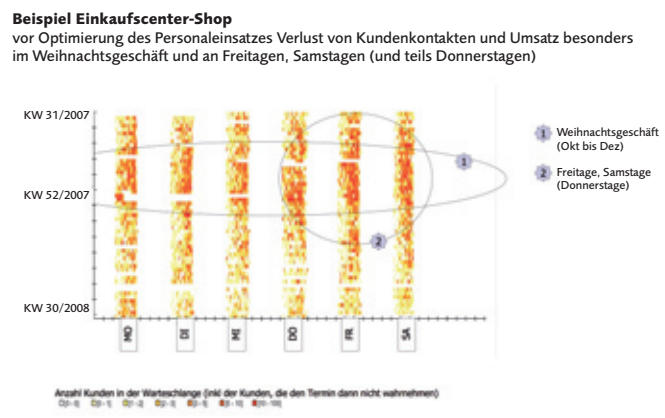
1. Kassendaten,
2. Kundenmanagementdaten,
3. Beschwerdemanagementdaten,
4. Daten aus dem operativen Warteschlangen-Steuerungssystem¹
5. Informationen zu Marketingkampagnen und
6. Arbeitszeitdaten.

Der zweite Schritt war die Analyse des Personalbedarfs, der Auslastung, ihrer zeitlichen Struktur (nach Saisonen, Wochen, Wochentagen und Tageszeiten) und von deren Abhängigkeit von Treibern (wie z.B. Marketingaktionen).

Die Datenanalyse wurde hauptsächlich mit Hilfe des XIMES Spezialwerkzeugs für zeitbezogene Massendatenanalysen und -forecasts – TIME•INTELLIGENCE•SOLUTIONS® [TIS] – durchgeführt. Insbesondere in den hochfrequenten Shops erwiesen sich die Warteschlangendaten als der am schnellsten und am punktgenauesten auf Personalbedarfsänderungen reagierende Indikator². Die Bedarfsanalyse in niedriger frequenten Shops (ohne Warteschlangensystem) erfolgte auf Basis der in allen Shops verfügbaren

¹ Ticketsystem mit Nummernausgabe. Dieses ist in einem Teil der Shops – insbesondere in hochfrequenten Shops – installiert und unterstützt die Teams in den ORANGE Shops bei der operativen Steuerung der Warteschlangen, indem es Nummern vergibt und dem Kunden eine Prognose über die voraussichtliche Wartezeit gibt.

² Besondere Vorteile von Warteschlangendaten sind, dass sie bei Erreichen der Volllast nicht nach oben abriegeln (es können weiter Nummern gezogen werden, auch wenn die Betreuungskapazitäten voll bis überausgelastet sind), dass sie ganz zeitnah den Anstieg bzw. die Abnahme des Bedarfs anzeigen (im Moment der Ticketentnahme und nicht erst z.B. 15 Minuten später, wenn der Kunde drankommt), und dass sie „Lost Customers“ anzeigen, die ein Ticket ziehen, wegen der Länge der Wartezeit den Kontakt dann aber nicht wahrnehmen.



Projektreport HA01

Bedarfs- und kundengerechter Personaleinsatz in den orange Shops

Leistungsdaten (Kassa, Kundenmanagement, Beschwerden)³ – ebenso das Auslastungsbenchmarking zwischen Shops. Zusätzliche Erkenntnisse wurden aus fokussierten Mitarbeiter-Interviews und Shop-Checks (Beobachtungen vor Ort) gewonnen.

³ Auch Leistungsdaten reagieren sensibel auf Bedarfsänderungen. Sie reagieren im Hochlastbetrieb aber etwas zeitverzögert und nur für die Kunden, die betreut werden, nicht aber für Kunden, mit denen es aufgrund der Länge der Wartezeit keinen Kontakt gibt. In Hochfrequenzshops basierten die Analysen auf Wartezeit- und Leistungsdaten.

Die entscheidenden Muster (Wo liegen die Bedarfsspitzen, wie hoch und wie breit sind sie? Wie ist die Verteilung und wie groß ist der Unterschied zwischen Spitzen und Tälern? Wie hoch ist der Anteil von Kunden in Spitzenzeiten, die ein Ticket ziehen, aber den Termin dann nicht wahrnehmen? ...) sind aber von Shop zu Shop verschieden: Für den punktgenauen Personaleinsatz aller Teams über Saisonen, Wochentage und Tageszeiten sind damit die Analyse des Niveaus, der zeitlichen Struktur und der Amplituden des Personalbedarfs für jeden einzelnen Shop notwendig, zusätzlich Vergleiche zwischen Shops und Benchmarking (→ s. auch Grafiken).

Ergebnisse

1. Die „Lost Customers“ sind reduzierbar!

Es gibt einen klaren und messbaren Zusammenhang zwischen der Länge der Wartezeit und dem Anteil der Kunden, mit denen kein Kundenkontakt zustandekommt, weil sie nicht so lange warten wollen. Dieser Zusammenhang gilt unabhängig davon, ob ein Warteschlangensystem

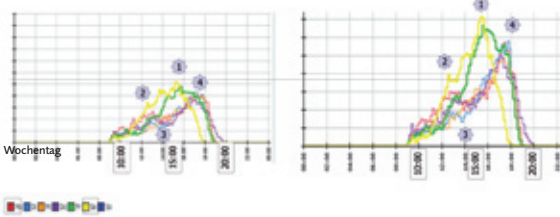
Beispiel Einkaufscenter-Shop

vor Optimierung des Personaleinsatzes stark unterschiedlich lange Warteschlangen und Verlust von Kundenkontakten in den Bedarfsspitzen

- 1 Klar höchstes Niveau am **Freitag- und Samstagnachmittag**. Zu Spitzenzeiten kein Kundenkontakt mit knapp 50% der Personen, die ein Ticket ziehen.
- 2 Im Vergleich zu anderen Shops sehr geringe Mittagsspitze.
- 3 Für Mittagspausen nutzbares Tal zwischen 14 und 15 Uhr.
- 4 Höhere Nachmittags-/Abendspitze – in dieser relevanter Verlust von Kundenkontakten an allen Wochentagen.

Anzahl Wartender **exkl.** Kunden, die den Termin nicht wahrnehmen

Anzahl Wartender **inkl.** Kunden, die den Termin nicht wahrnehmen



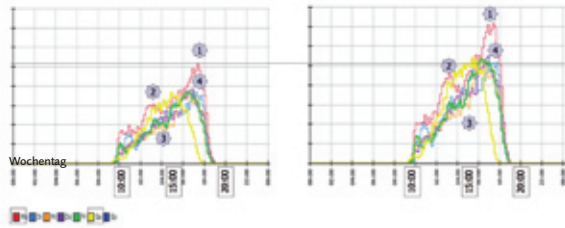
Beispiel Einkaufsstraßen-Shop

vor Optimierung des Personaleinsatzes stark unterschiedlich lange Warteschlangen und Verlust von Kundenkontakten in den Bedarfsspitzen

- 1 Klar höchstes Niveau am **Montagnachmittag**. Zu Spitzenzeiten kein Kundenkontakt mit knapp 30% der Personen, die ein Ticket ziehen.
- 2 + 3 An einigen Wochentagen – niedrigere – Mittagsspitze (höchstes Niveau am Montag) und für Mittagspausen nutzbares Tal gegen 14 bis 15 Uhr.
- 4 Höhere Nachmittags-/Abendspitze – in dieser relevanter Verlust von Kundenkontakten an allen Wochentagen.

Anzahl Wartender **exkl.** Kunden, die den Termin nicht wahrnehmen

Anzahl Wartender **inkl.** Kunden, die den Termin nicht wahrnehmen



installiert ist oder nicht. Das bedeutet: Mit einem punktgenauen, bedarfsgerechten Personaleinsatz kann das Verlieren von Kunden und Umsätzen verhindert werden (→ s. auch Grafiken).

Es gibt zwar einzelne shopübergreifende Muster (etwa der in der Regel deutlich höhere Personalbedarf am Nachmittag im Vergleich zum Vormittag) und es lassen sich Aussagen zu einer groben Gruppierung von Shops machen (unter anderem Einkaufscenter-Shops vs. Einkaufsstraßen-Shops).

2. Maßnahmen mit der bestehenden Personalstruktur und mit Änderungen der Teamzusammensetzung

Der Großteil der Optimierungen des Personaleinsatzes ist mit der bestehenden Personalstruktur möglich (→ Verschiebung der Arbeitszeiten zu den Belastungsspitzen). Das Heben mancher Potenziale in manchen Shops würde eine Veränderung der Personalstruktur erfordern (→ insbesondere Aufbau von Teilzeitkräften und Samstag-Teilzeitkräften).

3. Learning and optimizing by doing – laufende Steuerung für das Ausschöpfen des Gesamtpotenzials!

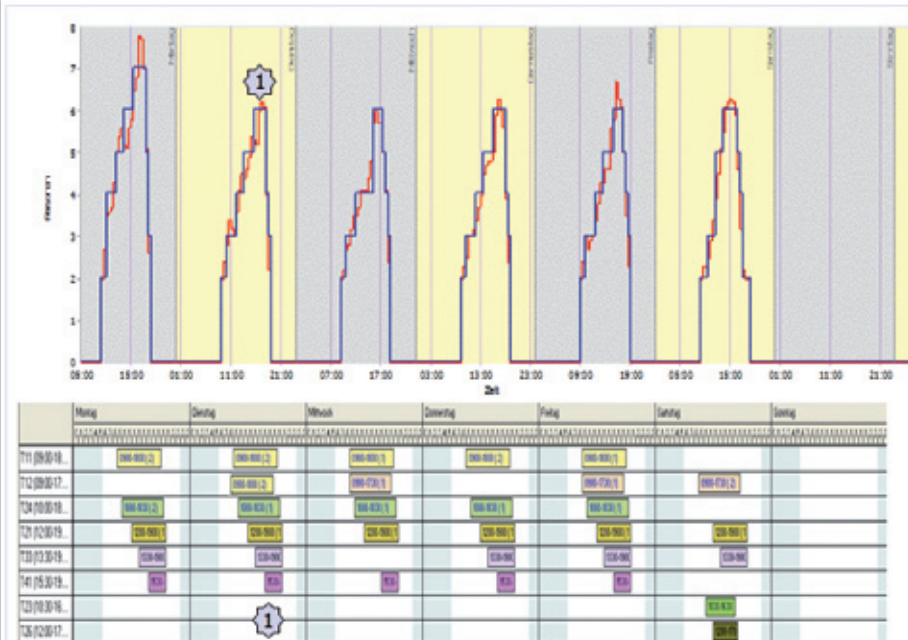
Auf Basis der Erstanalyse ist es einfach, ein rollierendes Reporting aufzusetzen. Das Gesamtpotenzial ist schrittweise erzielbar – wobei einige große Schritte sofort gegangen werden können! – und beinhaltet im Idealfall das zyklische Zusammenspiel von Personalbedarfsanalyse und -forecast einerseits und Dienstmodellierung⁴ und Personaleinsatzplanung andererseits.

Ein permanentes rollierendes Management des Personaleinsatzes macht aus zwei weiteren Gründen Sinn: Erstens, um saisonal unterschiedliche Personalbedarfe zu managen (häufig über

Jahresarbeitszeitmodelle). Zweitens, weil sich Kundenströme im Zeitverlauf verschieben. Der Aufwand dafür ist im laufenden Betrieb gering, der Hauptaufwand liegt im erstmaligen Aufsetzen der Analysen.

⁴ Zur Dienstmodellierung steht etwa das bewährte XIMES Werkzeug OPERATING-HOURS-ASSISTANT® [OPA] zur Verfügung.

Beispiel Einkaufsstraßen-Shop Bedarfsoptimierte Dienstplanung



1 Beispiel Dienstag:
Versetzte Dienste mit stärkerer Besetzung am Nachmittag zur optimalen Abdeckung des Bedarfs



Beginn	Ende	DIENS-TAG
09:00	18:00	2
10:00	18:30	1
12:00	19:00	1
13:30	19:00	1
15:30	19:00	1

Projektreport HC01

Bessere Arbeitszeiten – ein systematisches Vorgehen

Ausgangssituation

Der traditionsreiche Sozialdienstleister **Sozial Global** führt Services zur Betreuung von Bedürftigen, überwiegend älteren Klienten durch. Dabei treten Besuchsmuster von 1-mal pro Woche bis 3-mal täglich auf, zusätzlich fluktuiert die Klientenbasis aufgrund der Spezifika dieser Altersgruppe kurzfristig und stark.

Wesentliches Qualitätskriterium für die Klienten ist Kontinuität – ein möglichst kleiner Kreis derselben Mitarbeiter soll einen Klienten betreuen. Für die Mitarbeiter ist es darüber hinaus wichtig, dass die Besuchstouren wegoptimiert sind und dass die geteilten Dienste vorhersehbar und von Anzahl und Lage im akzeptablen Rahmen bleiben. Dies stellt hohe Anforderungen an die Dienstplanung.

Projektziel

Ziel des Projektes war es, die durch die Arbeitszeitgestaltung beeinflussbaren Belastungstreiber wie z.B. Länge, Struktur, Art und Anzahl der (geteilten) Dienste sowie die Stabilität der Dienstpläne und deren Änderungsstruktur zu untersuchen. Dies sollte primär durch die Analyse der Arbeitszeitdaten unter ergonomischen Gesichtspunkten erfolgen (Massendatenanalysen), aber auch durch eine fokussierte Befragung von Mitarbeitern (welche Situationen, Zeitmuster etc. sind belastend).

Darauf aufbauend sollte ermittelt werden, ob Verbesserungen durch eine Veränderung der Planung (Gute Planungspraktiken etc.) und/oder durch eine Veränderung der Strukturen (Größe und Organisation der Gruppen etc.) erreicht werden kann.

Vorgehen

Im ersten Schritt wurden geeignete Rohdaten definiert und aus dem Planungssystem abgezogen. Durch den zweiten Schritt der Datennormalisierung wurden Besonderheiten der aktuellen Organisation bereinigt.

Die Hauptarbeit war Schritt 3, die Daten in eine aussagefähige Form zu bringen. Dabei konnte eine Eigenheit der Organisation genutzt werden, welche nur selten in dieser Breite zur Verfügung steht: Die Erstellung der Serviceleistung wird durch zahlreiche Planungsgruppen erbracht, welche alle gleiche Aufgaben erbringen aber eine unterschiedliche Größe und Beschäftigtenstruktur (Teilzeit) aufweisen.

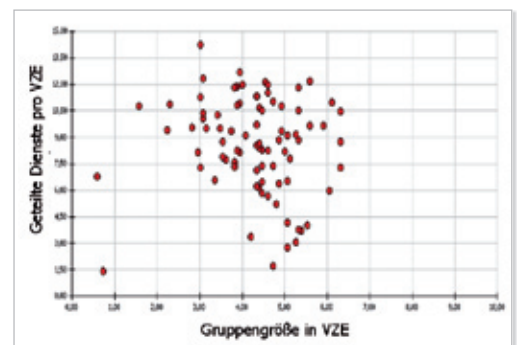
Daher ist ein normalisierter, strukturierter Vergleich der Planungsgruppen ein wertvolles und aussagefähiges Instrument zur Analyse und zur Optimierung der Gestaltung im Rahmen der Struktur und der Planungspraktik. Im Projekt wurden mehr als 25 Kennzahlen entwickelt (z.B. Klienten-, und Einsatzhäufigkeit, Arbeitslast, Anzahl der Einsätze pro Vollzeitäquivalent, kurzfristige Krankmeldungen) und übersichtlich grafisch dargestellt.

Ergebnisse

Alle im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Analysen zeigten keine dominant strukturbedingten Abhängigkeiten. Dies bedeutete im Umkehrschluss aber, dass die Struktur so gewählt werden kann, wie es eine optimierte Planungs-praxis erfordert.

Da es deutliche Unterschiede zwischen den Planungsbereichen gibt, liegen hier ausgewiesene Verbesserungspotenziale, welche gehoben werden können. Dazu wurden Best-Practice Workshops eingerichtet, in denen Planungsregeln entwickelt wurden.

In Summe wurde ein Angleichen der Standards nach Oben erreicht und die Gesamtsituation der Mitarbeiter in weiten Bereichen verbessert.



Projektreport IN01

A great place to work: Durchlaufbetrieb in der Schwerindustrie

Ausgangssituation

Die **Worthington Cylinders GmbH** ist der weltweit führende Hersteller von Druckbehältern. Der Standort Kienberg bei Gaming hat eine lange Tradition und wurde 1998 von einem amerikanischen Konzern übernommen. Die Produkte für breite Anwendungsbereiche (Industriegase, Feuerlöscher, medizinische Gase, Tauchen, ...) zeichnen sich durch einen hohen Qualitätsstandard aus und werden in über 70 Länder exportiert (Exportanteil rd. 98%). 2005 stieg die Auftragslage stark an, der Standort war gefordert, diese Mengen zu produzieren, um die Konzerninvestitionen an den Standort zu binden. Dies erforderte den Umstieg von einem 3-Schichtmodell mit bereits zur Regel gewordenen Überstunden am Samstag auf ein vollkontinuierliches Modell.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	F	F	S	S	S		
Woche 2			F	F	N	N	N
Woche 3					F	F	F
Woche 4	N	N				S	S
Woche 5	S	S	N	N			



Projektziel

Neue Schichtmodelle für den Durchlaufbetrieb sollten von den Beschäftigten akzeptiert werden und Stillstände für Wartungen sowie Betriebsurlaube vorsehen.

Vorgehen

Im ersten Schritt wurden mit dem Management Modellskizzen für mehrere Betriebslaufzeit-szenarien erarbeitet und die Durchführung beschlossen. Zur Sicherung der Akzeptanz wurden Betriebsrat und Beschäftigte laufend informiert. Da Sonntagsarbeit nicht technologisch begründbar war, wurde frühzeitig ein „Hauskollektiv-/Tarifvertrag“ angestrebt und die Gewerkschaft eingebunden. Im Zuge dieser Verhandlungen wurden Zeitzuschläge für Sa- und So-Arbeit vereinbart, die wiederum die Gestaltung mit 5 Schichtgruppen und attraktiven Freizeitphasen ermöglichten (versus Geldzuschläge und 4 Schichtgruppen).

Das Grundmodell mit 5 Wochen Zyklus sieht in dieser Zeit 2 lange freie Wochenenden, max. 3 Nachtschichten sowie max. 6 Arbeitstage in Folge und danach immer 3-4 Tage frei vor. Stillstän-

de um Ostern, Allerheiligen und Weihnachten ergeben weitere längere Freizeitphasen. Im Jahreschnitt werden ca. 32:30 pro Woche gearbeitet und unter Einrechnung von Zeitzuschlägen ca. 39:30 bezahlt. Die Einführung von Sonntagsarbeit war nicht völlig friktionslos, es erforderte zwei Abstimmungsdurchläufe, um die Beschäftigten zu überzeugen. Das Teilzeitmodell mit Vollzeitbezahlung wurde so positiv aufgenommen, dass die Rekrutierung von 120 Beschäftigten für die zusätzlichen Schichtgruppen reibungslos verlief.

Ergebnisse

Das Modell läuft seit zwei Jahren mit großem Erfolg. Die Auftragsbücher sind voll. Die Personalabteilung nennt den Durchlaufbetrieb ihr wichtigstes Marketinginstrument, neben den laufenden Investitionen in Weiterbildung, Gesundheits- und Sicherheitsprogramme und der jährlichen Gewinnbeteiligung.

Das innovationsfreudige Unternehmen gewinnt laufend Preise für Führungsqualität, wirtschaftlichen Erfolg und Qualität:

- + im Oktober 2008 den *Österreichischen Staatspreis für Unternehmensqualität*, vergeben von der AUSTRIAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT und dem BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT. Er bewertet, wie sehr eine Organisation die wichtigsten Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Lieferanten, Gesellschaft, ... versteht und nachhaltig erfüllt.
- + zwei Jahre in Folge (2007 und 2008) Sieger in in der Kategorie *Big Player* beim *Austria's Leading Companies*-Wettbewerb, der jährlich von WIRTSCHAFTSBLATT, KSV und PRICE-WATERHOUSECOOPERS durchgeführt wird.
- + im Februar 2008 die Listung unter *Österreichs Beste Arbeitgeber 2008*. Das GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE ÖSTERREICH erstellt die Bestenliste in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin TREND und der Tageszeitung DIE PRESSE.



TIME INTELLIGENCE® BY



www.ximes.com

