



## Workbook

# Arbeitszeitmanagement für einen besseren Umgang mit Krisen

- + **Umbau** statt Abbau: Kostenfallen und Einsparpotenziale
- + Die **Kapazitäten** richtig anpassen und durch die Krise **navigieren**
- + In schwierigen Situationen den Blick für die **Chancen** nicht verlieren

# Arbeitsmanagement und Krisen

<b>1. Die Umfrage zur Krise</b> .....	05
<b>2. Umbau statt Abbau</b> JOHANNES GÄRTNER	
2.1 Kostenfallen .....	08
+ An- und Auslaufzeiten .....	08
+ Nachtanteil mit Zuschlägen .....	09
+ Wochenende mit Zuschlägen .....	10
+ Durchlaufbetrieb in der Nacht .....	11
2.2 Einmalmaßnahmen .....	12
2.3 Einsparpotenziale aus der Arbeitszeit .....	12
+ Reduktion teurer Wochenendstunden .....	13
+ Der Blick ins Detail .....	14
+ Weniger Urlaub im Sommer, mehr Stammpersonal .....	15
<b>3. Kapazitäten anpassen</b> ALEXANDER JUEN & MARION MEIBÖCK	
+ Arbeitsmarkt in Wien und Österreich .....	16
+ Beschäftigungs- und Konjunkturpaket Wien .....	17
+ Kurzarbeit NEU .....	20
<b>4. Navigieren</b> JOHANNES GÄRTNER	
+ Auslastungsmonitoring .....	21
+ Angepasste Dienstleistung .....	22
+ Vermeidung falscher Nervosität .....	23
+ Vermeidung falscher Sicherheit .....	24
+ Forecasting .....	25
<b>5. Den Blick für die Chancen nicht verlieren</b> JOHANNES GÄRTNER	
+ Anpassung der Dienstzeiten .....	26
+ Ausdünnung Besetzung und Zeitzuschläge .....	27
+ Datenanalyse statt subjektivem Gefühl .....	28
+ Muster erkennen bei Überstunden .....	29
+ Kundenströme besser verstehen .....	30
+ Warteschlagenmonitoring .....	31



## Einleitung

Arbeitszeitmanagement als Arbeit an der Übereinstimmung von benötigter und verfügbarer Arbeitszeit ist besonders in Krisenzeiten wichtig.

Dieses vielschichtige Themengebiet beinhaltet zahlreiche Verbesserungs-chancen, aber auch das Risiko von Kostenfallen – Änderungskosten zehren große Teile der Einspareffekte gleich wieder auf.

Die im Kundendialog **Arbeitszeitmanagement zum besseren Umgang mit Krisen** am 5. März 2009 vorgestellten Methoden und Werkzeuge unterstützen Ihre Planung und Bewertung von Handlungsmöglichkeiten.

Wir hoffen, damit einen Beitrag zur Orientierung und zur Steuerung durch die turbulenten Gewässer geleistet zu haben.

### Johannes Gärtner

Geschäftsführer **XIMES**

**XIMES GMBH AUSTRIA**  
Hollandstraße 12/12  
A-1020 Wien  
WEB [www.ximes.com](http://www.ximes.com)  
EMAIL [office@ximes.com](mailto:office@ximes.com)  
TELEFON +43 1 535 79 20-0  
FAX +43 1 535 79 20-20  
© 2009 All rights reserved

## Informationen zur Umfrage

**XIMES** hat für diese Veranstaltung die eingeladenen Unternehmen zu ihrer Lage im Februar/März 2009 befragt. Es nahmen knapp 40 Personen aus 25 Unternehmen an dieser Umfrage teil.

Die Auswertung ergab ein gemischtes Bild. Einige Unternehmen verzeichneten schwere Einbrüche, aber bei weitem nicht alle, auch gegenläufige Tendenzen sind erkennbar. Am auffälligsten ist – wenig überraschend – die große Unsicherheit gegenüber der näheren Zukunft (*Frage 1*).

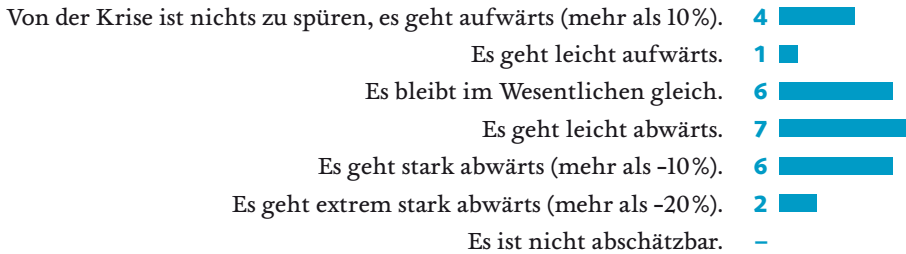
Bei den Maßnahmen wird ein breites Portfolio an Möglichkeiten genutzt, um auch bezüglich der Arbeitszeit auf die Krisensymptome zu reagieren (*Frage 2*).

Die Niveaus der Methodik bei der Voraussage sind sehr unterschiedlich entwickelt, wenig formelle Methoden sind noch weit verbreitet (*Frage 3*).

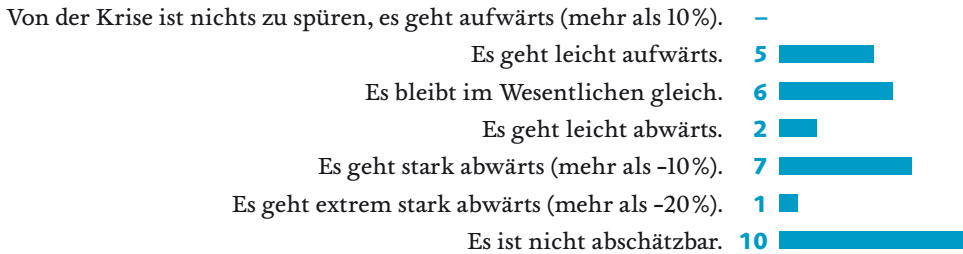
# 1. Die Umfrage zur Krise

## 1. Wie verändert die Krise das Arbeitsvolumen für Ihr Unternehmen ...

### ... in den letzten Wochen:



### ... in den nächsten Wochen:

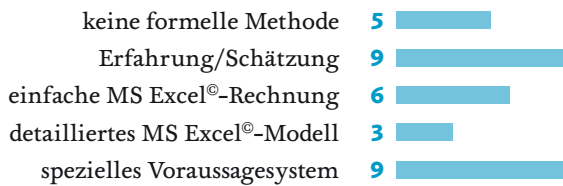


## 2. Folgende Schritte haben Sie bereits gesetzt/werden Sie setzen:

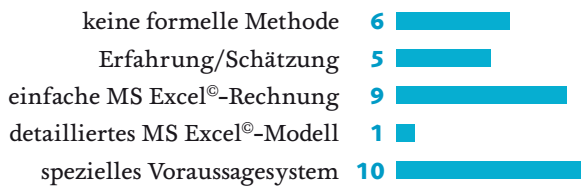


### 3. Welche Methoden verwenden Sie überwiegend für die Voraussage (das Forecasting) ...

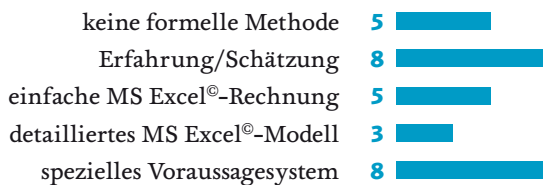
#### ... des zukünftigen Arbeitsbedarfs:



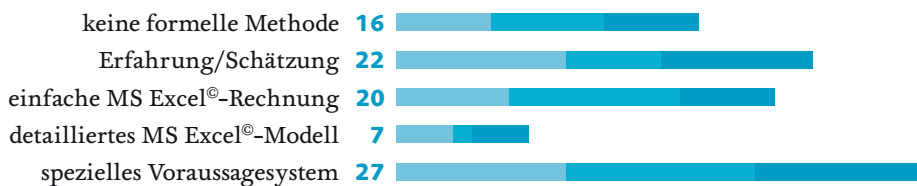
#### ... der Salden der Arbeitskonten:



#### ... von Lastspitzen:

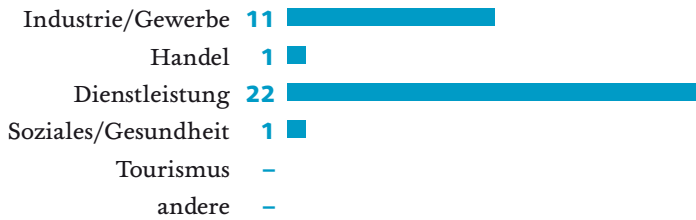


#### ... in Summe:

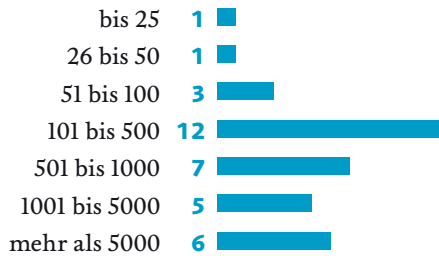


# 1. Die Umfrage zur Krise (2)

## 4. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen (überwiegend) tätig?



## 5. Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen?



Die Krise verlangt intelligente Antworten: **TIME INTELLIGENCE**



## 2. Umbau statt Abbau

### 2.1 Kostenfallen

Auf Auftragseinbrüche folgt oft eine Reduzierung der Betriebszeit. Durch Sonderregelungen – insbesondere im Bereich Schichtarbeit – kann diese Verringerung direkt in Kostenfallen führen, d.h. in der Konsequenz erhöhen sich die Stundenkosten deutlich und gefährden wiederum die Wirtschaftlichkeit.

#### + An- und Auslaufzeiten

Beispiel

##### Der bisherige Schichtplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F	F	
B	S	S	S	S	S	S	
C	N	N	N	N	N		

Gegenmaßnahmen und Wirkung

##### Der Krisenplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	<del>F</del>	<del>F</del>	
B	S	S	S	S	<del>S</del>	<del>S</del>	
C	N	N	N	N	<del>N</del>	-	

##### Wochenrhythmus

Bei wochenweiser (statt tageweiser) Schließung des Betriebes jede 3. Woche frei – in 2 von 3 Wochen wird gearbeitet wie bisher.

##### Kostenfalle/Leistungsstunde

4 h Anlaufzeit und 4 h Auslaufzeit jeweils mit voller Besetzung

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	96,0 h	
Anlaufzeit	4,0 h	4,0 h	
Auslaufzeit	4,0 h	4,0 h	
Kosten An-/Auslauf	5,88%	8,33%	2,45%

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	272,0 h	
Anlaufzeit	4,0 h	8,0 h	
Auslaufzeit	4,0 h	8,0 h	
Kosten An-/Auslauf	5,88%	5,88%	0,00%

Hier sind zwei Schichtpläne dargestellt – in der klassischen Darstellung gruppen- und wochenweise. Man sieht, dass die Gruppe A eine Woche Frühschicht hat, in der darauffolgenden Woche übernimmt sie den Gruppenplan von B mit der Spätschicht S, schließlich folgt eine Woche Nachtschicht N, worauf der Zyklus wieder von vorn beginnt.

Einschränkungen der Betriebszeit bewirken nun eine Reduktion der Zahl der Arbeitstage. Hier wurden die Schichten für Freitag und Samstag gestrichen. In diesem Beispiel zeigt sich die Problematik in den An- und Auslaufzeiten.

Braucht die Produktion jeweils 4 Stunden An- und Auslaufzeit mit voller Besetzung, erhöhen sich durch die gestrichenen Schichten die relativen Kosten der An- und Auslaufzeit pro Stunde um 2,45 Prozent. Als Folge kommt es trotz Einsparungsmaßnahmen zu einer relativen Stundenkostensteigerung. Als **mögliche Gegenmaßnahme** wird in zwei von drei Wochen wie bisher – knapp sechs Tage – gearbeitet, die dritte Woche hingegen wird gänzlich freigeben – vorausgesetzt, dies ist von Technik, Lager etc. her möglich. In diesem Fall fallen die Zusatzkosten weg.

**+ Nachtanteil mit Zuschlägen**

Beispiel

**Der bisherige Schichtplan**

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F	F	
B	S	S	S	S	S	S	
C	N	N	N	N	N		

**Der Krisenplan**

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	<del>F</del>	<del>F</del>	
B	S	S	S	S	<del>S</del>	<del>S</del>	
C	N	N	N	N	<del>N</del>	–	

**Kostenfalle/Leistungsstunde**

Höherer Nachtanteil

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	96,0 h	
Nachtzulage	30,00%	30,00%	
Stunden	40,0 h	32,0 h	
Kosten Nachtschicht	8,82%	10,00%	1,18%

Gegenmaßnahmen und Wirkung

**Ein anderer Rhythmus**

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F	F	
B	S	S	S	S	<del>S</del>	<del>S</del>	
C	N	N	N	<del>N</del>	<del>N</del>		

**Chance**

Geringerer Nachtanteil

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	96,0 h	
Nachtzulage	30,00%	30,00%	
Stunden	40,0 h	24,0 h	
Kosten Nachtschicht	8,82%	7,50%	-1,32%

Bei diesem Beispiel setzen wir voraus, dass fünf Schichten – drei am Freitag, zwei am Samstag – gestrichen werden. In der Folge kommt es zu einer relativen Anteilssteigerung der Nachtschichten und zu einer Steigerung des durchschnittlichen Stundensatzes um 1,18 Prozent.

## 2. Umbau statt Abbau

**Mögliche Gegenmaßnahmen:** Soll die Zahl der Schichten gleich bleiben und kann die Produktion in der Freitagnacht unterbrochen werden, wäre der obige Schritt (Verschiebung der Donnerstagnachtschicht auf Freitagfrühschicht) möglich. Wenn die Produktion nicht unterbrochen werden kann, ist zu überlegen, ob nicht eine weitere Schicht (Freitagfrühschicht) zurückgefahren wird, um den Anteil der Nachtschichten zu senken. Das würde Einsparungen mit sich bringen, die allerdings die Einkommen der Mitarbeiter stärker reduzieren.

### + Wochenende mit Zuschlägen

Beispiel

#### Der bisherige Schichtplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F		
B	S	S	S	S	S		N
C	N	N	N	N			

#### Der Krisenplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	<del>F</del>		
B	S	S	S	S	<del>S</del>		N
C	N	N	N	<del>N</del>			

#### Kostenfalle/Leistungsstunde

Höherer Anteil Wochenende

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	120,0 h	96,0 h	
Wochenendzulage	50,00%	50,00%	
Stunden	8,0 h	8,0 h	
Kosten So-N	3,33%	4,17%	0,83%

Gegenmaßnahmen und Wirkung

#### Rhythmus

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	<del>F</del>		
B	S	S	S	S	<del>S</del>		<del>N</del>
C	N	N	N	N			

#### Chance

Weg mit der Wochenendschicht

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	120,0 h	96,0 h	
Wochenendzulage	50,00%	50,00%	
Stunden	8,0 h	-	
Kosten So-N	3,33%	0,00%	-3,33%

Hier geht es erneut um Effekte durch das Streichen von Schichten.

Im Unterschied zum vorherigen Beispiel beginnt die Nachtschicht Sonntagnacht, was zu deutlich höheren Zuschlägen führt. Werden nun die Donnerstag- bzw. Freitagnachtschicht gestrichen, steigt der relative Stundensatz um 0,83 Prozent. Fiele die Sonntagnacht- statt der Donnerstagnachtschicht weg (was hier planungstechnisch unproblematisch wäre),

würde der Stundensatz deutlich sinken – eine Entlastung für den Betrieb,  
aber auch eine Reduktion der Mitarbeiterereinkommen.

### + Durchlaufbetrieb in der Nacht

Beispiel

#### Der bisherige Schichtplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F		
B	S	S	S	S	S		
C	N	N	N	N	N		

#### Der Krisenplan

#### für durchgehende Arbeit mit 2 Gruppen

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F12	F12	F12	F12			
B	N12	N12	N12	N12			

Risiko  
Gesundheit

#### Gegenmaßnahmen und Wirkung Rhythmus in den Schichten

(Voraussetzung gute Pausenmöglichkeiten)

		1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h
1h	1h	Pause	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	1h	1h	1h
1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	1h	1h
1h	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	1h
1h	1h	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h	Pause	1h	1h	1h
1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	1h	Pause	1h	1h

Nachteil  
geteilte  
Schichten

#### Kostenfalle/Leistungsstunde

Überstunden ab der 10. Stunde, Annahme bezahlte Pausen

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	96,0 h	
Überstunde Zusatz	50,00%	50,00%	
Stunden	-	16,0 h	
Kosten Überstunden	0,00%	8,33%	8,33%

2/3 der MA verdienen mehr als vorher.  
1/3 wird gekündigt bzw. anders eingesetzt.

	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	136,0 h	96,0 h	
Überstunde Zusatz	50,00%	50,00%	
Stunden	-	-	
Kosten Überstunden	0,00%	0,00%	0,00%

4/5 der MA verdienen gleich viel wie vorher.  
1/5 wird gekündigt bzw. anders eingesetzt.

In diesem Fall ist eine noch stärkere Reduzierung der Betriebszeit bei gleichzeitigem Durchlaufbetrieb (etwa aufgrund der Maschinenlaufzeiten, der Betriebstemperaturen oder der Qualität) notwendig. Mit dem weiteren Absinken der Arbeitszeit wird die wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter zunehmend nicht mehr erreicht. Eine Variante könnten lange Schichten mittels Überstunden sein. Dies ist zwar rechtlich eine Zeitlang möglich, aber durch die Kostenstruktur (Mehrkosten durch Überstundenzuschläge 8,33 Prozent) und die Belastung

## 2. Umbau statt Abbau

der Gesundheit sowie das deutliche Ansteigen der Unfallgefahr beschränkt.

In der Folge verdienen wenige Mitarbeiter deutlich mehr.

Ein alternatives Modell mit geteilten Schichten (also längeren Unterbrechungen innerhalb der Arbeitszeit) ist zwar meist sehr unbeliebt, stellt aber eine Möglichkeit dar, mehr Mitarbeiter in Beschäftigung zu halten. Gleichzeitig bleiben so die relativen Stundenkosten konstant. Keine perfekte Lösung, aber eine der Möglichkeiten, die zu prüfen sind – und vielleicht in manchen Fällen die relativ beste Lösung.

### 2.2 Einmalmaßnahmen

Neben der Vermeidung der beschriebenen Kostenfragen gibt es eine Reihe von Einmalmaßnahmen vom Abbau von Zeitguthaben bis hin zum Abbau von Urlaubsguthaben. Das Problem dabei: Sie können nur einmal angewandt werden.

#### Beispiele hierfür sind

- Abbau Zeitguthaben (zu vereinbaren, so weit nicht bereits eine Betriebsvereinbarung vorliegt) bzw.
- Nutzung der Möglichkeit, mit dem Zeitkonto ins Minus zu gehen (zu vereinbaren, lt. BV)
- Erweiterung der Puffer für Minuszeiten (eventuell nicht rückforderbar)
- Abbau Urlaubsguthaben (zu vereinbaren)

### 2.3 Einsparungspotenziale aus der Arbeitszeit

Wichtige, aber schwierige Themen bezüglich Arbeitszeit sind z.B. die Änderung der Überstundenpauschalen (erfordern meist eine Vereinbarung, außer die Widerrufbarkeit wurde schon vereinbart), die Diskussion um das Aussetzen von Zulagen (erfordert Vereinbarung oder Änderungskündigung) oder Teilzeit- und Kurzarbeitsmodelle.

Wichtige Bereiche in der Infrastruktur sind die Prüfung der Reinigungs-, Wartungs-, Serviceintervalle und der indirekten Bereiche (wie die Qualitätssicherung, EDV, Labor ...): Können diese ausgedünnt, geschickter gelegt oder gruppiert werden?

**Aus planungstechnischer Sicht – und das ist das Arbeitsfeld von XIMES – gibt es weitere Einsparungspotenziale.** Diese können auf zwei Arten genutzt werden:

1. **defensiv** mit Einkommens- oder/und Arbeitsplatzverlusten
2. **offensiv** mit Erhalt von Einkommen und Arbeitsplätzen bei einer Leistungs- bzw. Qualitätssteigerung

**+ Reduktion teurer Wochenendstunden**

Beispiel

**Der bisherige Schichtplan**

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	N	N			F	F	F
D	S	S	N	N			

**Der Krisenplan**

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	
C	N	N			F	F	
D	S	S	N	N			

**Kostenfalle/Leistungsstunde**

<i>Nacht 20%, Sa-50%, So-100% Zuschlag, additiv</i>			
	Bisher	Neu	Steigerung
Betriebslaufzeit	168,0 h	152,0 h	
Kosten / Woche in h	215,2 h	183,2 h	
Kosten Sonntag	128,10%	120,53%	-7,57%

Durch die Ausdünnung am Wochenende (Wegfall von zwei Schichten, wenn es arbeitstechnisch möglich ist) entsteht eine große Entlastung, da die Wochenendschichten die teuersten Schichten sind.

Was sich betriebswirtschaftlich wunderbar anhört, hat allerdings deutliche Einkommensverluste der Mitarbeiter zur Folge, denen aber die verbesserte Lebenssituation (Freizeit) gegenüber steht.

Maßnahmen und Wirkung

**Abgang von vollkontinuierlichem Schichtplan**

(wenn technisch möglich)

- überproportionale Entlastung
- bessere Freizeit (mit Planveränderung ist sogar noch mehr machbar)
- deutliche Einkommensverluste

## 2. Umbau statt Abbau

### + Der Blick ins Detail

Beispiele

#### Der bisherige Schichtplan

Gruppe	1						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	N	N			F	F	F
D	S	S	N	N			

Zusätzlich zu den 4 Gruppen à 18 MA gibt es eigens je 4 Springer für die Reserve.

#### Detailplanung

- Formulierung des Bedarfs nach Qualifikationen (Labor, Linie 1, Linie 2...)
- Definition der Mindestbesetzung pro Qualifikation
- Prüfung, inwieweit statt der Springer der Ersatz bei Krankheit/Urlaub nicht auch von anderen Gruppenmitgliedern übernommen werden kann.
- Anmerkung: Eine Analyse von Ist-Arbeitszeiten zeigt häufig starke Schwankungen, d.h. nicht alle Abwesenheiten werden ersetzt.
- Potenzial: z.B. 4 Stellen

In diesem Beispiel wurde bisher mit 4 Gruppen von 18 Mitarbeitern gerechnet, zusätzlich wurden – sehr global – jeweils 4 Springer für die Reserve hinzuge-rechnet. Detailbetrachtungen in der Praxis ergeben häufig, dass bei anderen Reservestrukturen temporär kein Ersatz eingeplant werden muss, so dass weniger Reservepersonen erforderlich sind. Positiv wirken hier die entsprechenden Kostenreduktionen und die partielle Verbesserung der Re-serveplanung, als negativ bleibt die Reduktion der Arbeitsplätze stehen.

Maßnahmen und Wirkung

#### Abgang von vollkontinuierlichem Schichtplan

(wenn technisch möglich)

- Kostenreduktion, da weniger Reservepersonen und keine Reserve in Zeiten, in denen wenig auf Urlaub bzw. in Krankenstand ist
- Verbesserung der Reserveplanung, da mehr Köpfe involviert
- weniger Arbeitsplätze
- deutliche Einkommensverluste

+ Weniger Urlaub in Spitzenzeiten, mehr Stammpersonal

Beispiele

Hintergrund: Saisonalität

Phase	Wochen	Schichtlänge	Schichten	Stunden exkl. Pause
Hoch	18,0 Wo	8,00 h	21	168,0 h
Mittel	16,0 Wo	8,00 h	15	120,0 h
Tief	18,0 Wo	8,00 h	12	96,0 h

Maßnahmen und Wirkung

**Abgang von vollkontinuierlichem Schichtplan**

(wenn technisch möglich)

- weniger Urlaub in Spitzenzeiten – häufig ist das die Sommerzeit
- Sicherung Arbeitsplätze für Stammpersonal
- weniger Arbeitsplätze für Leihpersonal
- weniger Kosten und Qualitätsprobleme durch Wegfall Einschulung Leihpersonal

**Konsequenz**

- Wegen langer Tiefphase sind im Schnitt wenig Personen erforderlich.
- In einer Spitzenphase sind entweder *lange Dienste erforderlich* oder *kaum freie Tage* oder *Verkürzung der vertraglichen Wochenarbeitszeit* und *mehr Mitarbeiter* oder *mehr Leasingpersonal* die Folge.
- Urlaub verschärft das Thema erheblich.

Im Unternehmen gab es 12 Prozent Urlaubs-Abwesenheit (entspricht 2 Wochen pro Mitarbeiter) in der Sommerphase. **Leasingpersonal** ist eine Möglichkeit für ein Unternehmen, um Spitzenzeiten zu bedienen. Gleichzeitig gibt es Kosten für die Einschulungszeit und oft Schwierigkeiten mit dem neuen Personal. Im konkreten Beispiel ist die jährliche Durchrechnung mit extrem unterschiedlichen Phasen problematisch: In einer Periode wird rund um die Uhr gearbeitet (7 mal 24 = 168 Stunden in der Woche), in anderen Zeiten nur 96 Stunden pro Woche. Problematisch ist, dass in der Spitzenzeit die Belastung für die vorhandenen Mitarbeiter sehr hoch ist: lange Dienste, kaum freie Tage, wenige und kurze Wochenenden; zudem fällt die Spitze mit einer Urlaubssaison zusammen, was das Planungsproblem deutlich verstärkt.

Hier kann bei 12 Prozent Abwesenheit für Urlaub deutlich mehr Leihpersonal angestellt werden, wenn in dieser Phase der Urlaub genommen wird, weil sonst die wenigen anwesenden Mitarbeiter völlig überlastet wären. Mehr Stamm- und weniger Leihpersonal hat den Nachteil, dass weniger Urlaub in der Spitzenperiode genommen werden kann.

### 3. Kapazitäten anpassen

#### + Arbeitsmarkt in Wien

- anhaltender Strukturwandel
- enge Verflechtung mit den umliegenden Regionen durch PendlerInnen
- geopolitische Lage – Nähe zu mittel- und osteuropäischen Ländern
- Gefahr der Segmentierung der Arbeitslosigkeit
- Zunahme an „atypischer“ Beschäftigung
- höheres Risiko der Arbeitslosigkeit für Personen mit niedrigerem Bildungsniveau, Personen mit Migrationshintergrund, Jugendliche und Ältere
- bis November 2008 kontinuierlicher Rückgang der Arbeitslosigkeit
- ab Dezember 2008 Anstieg der Arbeitslosigkeit

#### + Arbeitsmarkt in Wien – Österreich nach Zielgruppen 2/2009

	Region	Absolut	Veränderung zum Vergleichsmonat des Vorjahres
Jugendliche (bis 25)	Wien	11.013	16,90%
	Österreich	47.428	35,90%
Lehrstellensuchende	Wien	1.183	2,80%
	Österreich	4.998	11,60%
Ältere (50+)	Wien	16.295	1,90%
	Österreich	60.314	17,00%
AusländerInnen	Wien	22.621	17,60%
	Österreich	58.127	35,70%

#### + Arbeitsmarkt in Wien – Österreich gesamt 2/2009

	Region	Absolut	Arbeitslosenquote	Veränderung zum Vergleichsmonat des Vorjahres
gesamt	Wien	77.977	7,40%	9,10%
	Österreich	301.695	23,70%	8,30%
Frauen	Wien	28.111	3,20%	6,70%
	Österreich	102.868	12,20%	6,10%
Männer	Wien	49.866	9,90%	11,40%
	Österreich	198.827	30,60%	10,20%

+ **Arbeitsmarkt in Wien – Österreich gesamt 2/2009**

	Wien		Österreich	
	2007	2008	2007	2008
<b>Beschäftigte*</b>	774.760	789.377	3.344.039	3.420.494
<i>Frauen</i>	382.050	389.418	1.546.057	1.589.982
<i>Männer</i>	392.710	399.959	1.797.982	1.830.512
<b>Arbeitslose</b>	72.264	66.487	222.248	212.253
<i>Frauen</i>	28.885	26.886	97.902	93.442
<i>Männer</i>	43.379	39.601	124.346	118.811
<b>Arbeitslosenquote</b>	8,5%	7,8%	6,2%	5,8%
<i>Frauen</i>	7,0%	6,5%	6,0%	5,6%
<i>Männer</i>	9,9%	9,0%	6,5%	6,1%

\* Standardbeschäftigung, Unselbständig Beschäftigte lt. HV

**Beschäftigungs- und Konjunkturpaket Wien**

+ **Schwerpunkte auf Bundesebene**

- Kurzarbeit
  - Verbindung mit Qualifikation
  - längerer Zeitraum
  - Flexibilisierung der zeitlichen Verteilung
- Arbeitsstiftungen – Novellierung des § 18 AIVG
  - Stiftungen für Insolvenzgefährdete Betriebe
  - Branchenstiftungen

+ **Grundsätzliche Ausrichtung**

- Bei temporären Schwierigkeiten eines Unternehmens die Arbeitsplätze im Betrieb sichern!
- Bei unabwendbaren Personalabbaumaßnahmen den betroffenen MitarbeiterInnen umfassende Unterstützung anbieten!
- Jungen Menschen eine erfolgreiche Ausbildung und einen gelungenen Berufseinstieg ermöglichen!

## 3. Kapazitäten anpassen

### + NEU: Bildungskarenz plus

Zur Sicherung bestehender Arbeitsplätze gibt es einen Zuschuss an Unternehmen, die MitarbeiterInnen während der Zeit einer Bildungskarenz qualifizieren.

#### Wer?

— Unternehmen, die ArbeitnehmerInnen beschäftigen, deren Antrag auf Weiterbildungsgeld vom AMS Wien genehmigt wurde

#### Was und wieviel?

- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerIn vereinbart wurden und betrieblich nutzbar sind
- Die Bildungsmaßnahme kann frühestens mit 5. 3. 2009 und muss spätestens bis zum 30. 6. 2010 beginnen.
- 50 Prozent der Aus- und Weiterbildungskosten, max. € 3.000,- pro MitarbeiterIn, max. € 100.000,- pro Unternehmen

#### Antragstellung

- Der Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds waff ist vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme/n über die Anzahl der vereinbarten Bildungskarenzen sowie über den Gegenstand der Weiterbildungsmaßnahme/n zu informieren.
- Antragseinbringung innerhalb von 6 Wochen nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme

### + Arbeitsstiftungen – wenn Personalabbau nicht zu verhindern ist

Aufstockung OAW und RIW

neu: RIW auch für insolvenzgefährdete Betriebe

neu: „KMU-OAW Stiftung“

neu: höhere Förderungen für Betriebe in finanziellen Schwierigkeiten

**+ Spezielle KMU-OAW Stiftung und höhere Förderungen  
für Unternehmen mit finanziellen Engpässen**

- KMUs bis 50 Beschäftigte sollen sich mit einem Betrag von € 2.000,- an der OAW beteiligen können.
- Unternehmen über 50 Beschäftigte und mit finanziellen Schwierigkeiten sollen sich mit einem Mindestbetrag von € 2.000,- beteiligen können.

**+ Unterstützung von jungen Menschen beim Berufseinstieg**

Drei Schwerpunkte:

- Aufstockung „Überbetriebliche Lehrausbildung“
- „Jugendarbeitsstiftung Wien“
- niederschwelliges Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebot

**+ Innovationsassistenz**

Wer?

- Wiener KMU, die seit mindestens 12 Monaten erfolgreich bestehen,
- ein Innovationsprojekt umsetzen (Forschung und Entwicklung, Organisation, Kommunikation und Informationsmanagement),
- Weiterbildungsmaßnahmen durchführen und
- mindestens eine/n Mitarbeiter/in aufnehmen.

Was und wieviel?

- Personalkosten für eine/n neu aufgenommene/n MitarbeiterIn(InnovationsassistentIn)  
50 Prozent des Bruttogehaltes (max. ASVG Höchstbeitragsgrundlage, dzt. € 4.020,-)  
max. € 47.000,-
- Weiterbildungskosten 50 Prozent, maximal € 7.300,-
- Beratungskosten 50 Prozent, max. € 4.700,-
- Förderobergrenze € 59.000,-
- neue Einreichfrist von 18. 6. bis 7. 9. 2009

## 3. Kapazitäten anpassen

### + Kurzarbeit KUA neu

#### Rechtzeitig melden

Der Arbeitgeber muss zumindest sechs Wochen vor dem geplanten Beginn die Kurzarbeit beim regionalen AMS anmelden.

#### Sozialpartner einbinden

Neben dem AMS müssen auch Gewerkschaft und Wirtschaftskammer eingebunden werden, um zu prüfen, ob die Kriterien für Kurzarbeit vorliegen.

#### Dauer verlängert

Dauer der KUA-Beihilfe zunächst max. 6 Monate, Verlängerung bis 18 Monate möglich (bisher 3 Monate mit Verlängerungsmöglichkeit bzw. 1 Jahr, wenn mind. 25 Prozent der Beschäftigten über 45 Jahre alt).

#### Flexiblere Handhabung

In Phasen der Kurzarbeit kann die Arbeitszeit zwischen 10 und 90 Prozent – gemessen an der wöchentlichen Normalarbeitszeit – gekürzt werden. Die Arbeitszeit kann dabei ungleichmäßig verteilt werden, bis hin zu arbeitsfreien Tagen, wenn im Gegenzug an anderen Tagen mehr Stunden anfallen.

#### Behaltefrist bleibt

Je nach Dauer der Kurzarbeit gilt für die betroffenen Mitarbeiter eine Behaltefrist für die Zeit danach (bisher war die Behaltezeit in der Regel so lange wie der KUA Zeitraum).

#### KUA und Qualifizierung

In diesen Fällen muss ein KUA-Ausbildungskonzept vorgelegt werden.

Es muss sich um „allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen“ handeln, also solche, die nicht ausschließlich oder in erster Linie den gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitsplatz des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin im kurzarbeitenden Unternehmen betreffen, sondern die Qualifikationen vermitteln, die in hohem Maß auf andere Unternehmen und Arbeitsfelder übertragbar und daher arbeitsmarktpolitisch sinnvoll sind.

Die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme muss während jener Zeiten stattfinden, in welchen der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin sonst – das heißt, wenn nicht kurz gearbeitet werden würde – zur Arbeitsleistung verpflichtet wäre.

Kombiniert ein Betrieb die Kurzarbeit mit Qualifizierungsmaßnahmen, ersetzt das AMS einen Teil der Kurskosten.

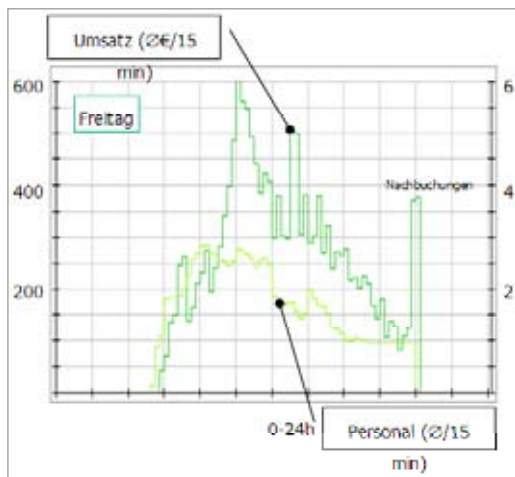
## 4. Navigieren: Auf den Kurs achten

In „schwierigen“ Gewässern werden die Steuerungsinformationen noch wichtiger. Zwei Fragen stehen dabei im Mittelpunkt: Wie verwenden Sie Planung, Forecasting und Controlling als **Kompass der Arbeitszeitnavigation**? Und welche **Handlungsszenarien** können Sie aus der Entwicklung der Stundenkonten ableiten?

### + Auslastungsmonitoring

Beispiel

Berechnung der Leistung  
im Verhältnis zu Anwesenden



Maßnahmen und Wirkung

Zusammenhänge werden sichtbar

- Unterdeckung entdeckt = Chance auf besseres Service, mehr Umsatz, bessere Arbeit
- Überdeckung entdeckt = Chance auf Kosteneinsparung
- Veränderungen werden schneller erkennbar

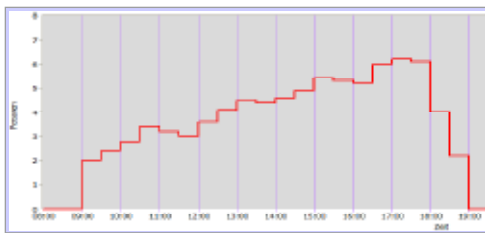
Eine der zentralen Steuerungsinformationen ist die **Auslastung**. In diesem Beispiel ist erkennbar, dass das Verhältnis von Umsatz zu Personal am Vormittag ganz anders ist als am Nachmittag. Am Nachmittag gibt es sehr viel Umsatz bei deutlich weniger Personal – am Vormittag ist es umgekehrt. Mit derartigen Analysen gelingt es Unterdeckungen zu finden, also Zeiten, in denen zuwenig Personal da ist. Das erlaubt, den Umsatz zu erhöhen und dabei den Stress für die anwesenden Mitarbeiter zu verringern. Gleichzeitig lassen sich auch Überdeckungen entdecken – Zeiten, in denen Geld verloren wird. Veränderungen in Kundenstruktur und -geschäft werden schneller sichtbar, entsprechend früher kann gesteuert werden.

## 4. Navigieren: Auf den Kurs achten

### + Angepasste Dienstplanung

#### Beispiel

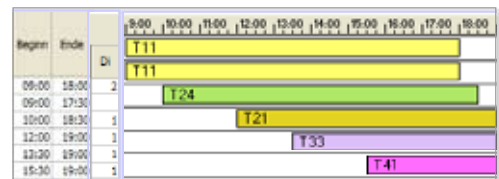
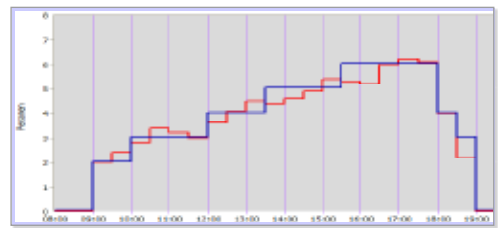
In einem Handelsshop ergibt sich der Personalbedarf aus der Kundenfrequenz:



Von	Bis	Bereitschaft	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
09:00	09:30	Nein	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
09:30	10:00	Nein	2,70	2,40	2,20	2,30	2,40	2,30	
10:00	10:30	Nein	3,50	2,80	2,70	2,50	3,00	2,30	
10:30	11:00	Nein	3,60	3,40	2,80	3,00	2,70	2,50	
11:00	11:30	Nein	3,70	3,20	3,20	3,00	2,90	2,90	
11:30	12:00	Nein	4,30	3,00	3,50	3,20	3,00	3,40	
12:00	12:30	Nein	5,00	3,60	3,50	3,40	3,40	3,90	
12:30	13:00	Nein	5,40	4,10	3,70	3,70	3,80	4,50	
13:00	13:30	Nein	5,60	4,50	4,10	4,00	4,30	5,10	
				5,50					

#### Maßnahmen und Wirkung

Eine angepasste Abdeckung optimiert den Personaleinsatz.



Versetzte Dienste mit stärkerer Besetzung am Nachmittag zur optimalen Abdeckung des Bedarfs

#### Mögliche Basis

- [TIS] Warteschlangen Analysen
- Annahmen zu Mindestbesetzung und
- Bedarfstreiber/Personalbedarfs-Relationen

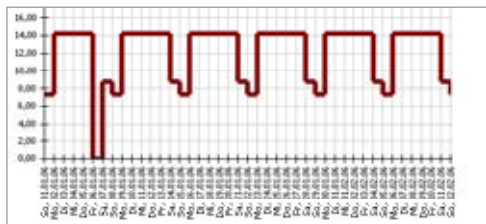
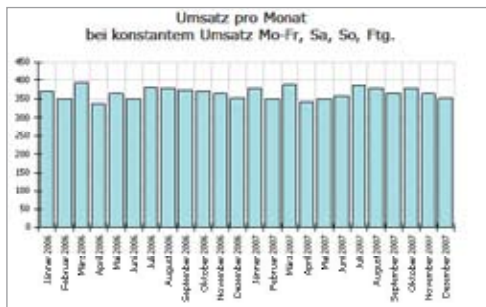
Wenn die Verteilung des Bedarfs über den Tag und die Woche geklärt ist, geht es um die Frage, welche Dienste geeignet wären, um den Bedarf in Summe gut abzudecken. In diesem Beispiel wird ein Personalbedarf, der sich über den Tag aufbaut, durch zwei lange Dienste und mehrere kurze Dienste abgefangen, die in Summe – zu sehen an der blauen Kurve – zu einer relativ guten Abdeckung führen. Beim Dienstdesign ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter im Schnitt nicht zu viele Arbeitstage pro Woche haben und die Beginn- und Endzeiten für die Beteiligten verträglich sind.

Diese Analyse wird unterstützt durch den **OPERATING • HOURS • ASSISTANT®** [OPA] und hilft, Unter- und Überdeckungen zu vermeiden.

## + Vermeidung falscher Nervosität

### Beispiel

Die Umsätze pro Monat scheinen zu schwanken:



### Maßnahmen und Wirkung

Detaillierte Analysen und Bereinigung  
um Sondereffekte:

- geben klare Sicht

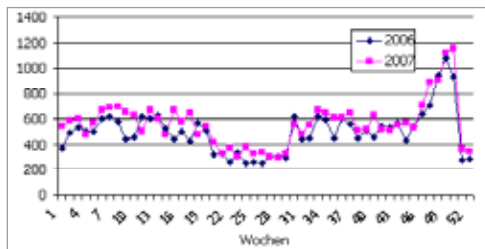
Bei der Kurssteuerung ist es wichtig, falsche Nervosität zu vermeiden und scheinbar eigenartigen Ergebnissen durch genauere Analysen nachzugehen. Ein kurzer Blick auf die blaue Grafik legt nahe, die Umsätze pro Monat würden gewaltig schwanken: Warum ist der Umsatz im März hoch und im April niedrig? Die detaillierte Betrachtung zeigt völlige Konstanz: Es gibt einheitliche Beträge von Montag bis Freitag, ähnlich konstante an Samstagen und Sonntagen. Die Unterschiede in den Monatssummen ergeben sich daraus, dass die Monate verschieden viele Wochentage, Wochenenden, Feiertage haben und natürlich verschieden viele Tage aufweisen. Im Zusammenspiel führt das zu schwankenden Monatssummen, welche Nervosität auslösen könnten, für die es keinen sachlichen Grund gäbe. Stattdessen sollte in diesem Beispiel von der Monatsbetrachtung abgegangen werden. Umgekehrt könnten in anderen Beispielen relativ gleichmäßige Monatssummen aber eine Sicherheit vorspiegeln, die es nicht gibt und die man hinterfragen sollte.

## 4. Navigieren: Auf den Kurs achten

### + Vermeidung falscher Sicherheit

#### Beispiel

Sind die Vorjahreswerte eine gute Planungsgrundlage?



Nur zum Teil, denn

- Saisonalität wird gut erkennbar.
- Einzelwochen in den Jahresphasen zeigen praktisch keinen Zusammenhang.

Auch bei dieser Jahresbetrachtung könnte man glauben, dass die Zahlen des Jahres 2007 mit denen des Jahres 2006 Hand in Hand gehen. Die Frage, ob die wochenweise Planung eine gute Planungsgrundlage ist, lässt sich in diesem Fall nur verneinen. Bei der Betrachtung der Saisonalität passen zwar die Saisonkurven Frühjahr, Sommer, Herbst und Weihnachtsspitze gut zueinander. Aber die einzelnen Wochen innerhalb der Saisonen haben keinen Zusammenhang.

Was für die Saisonebene hervorragend geeignet ist, funktioniert bei der Detailebene schlecht: Die Wochen vom Vorjahr sollten deshalb für die aktuelle Abschätzung nicht verwendet werden.

Daher gilt auch hier: Bessere Analysen trennen den Zufall vom Muster.

#### Maßnahmen und Wirkung

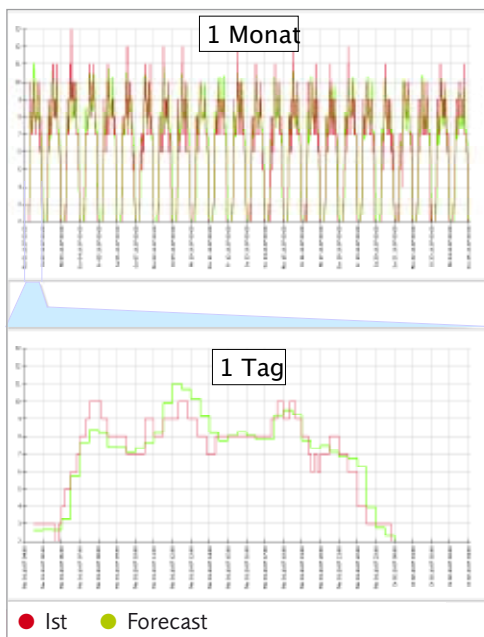
Bessere Analysen

- helfen den Zufall vom Muster zu unterscheiden

## + Forecasting

### Beispiel

Berechnung des Bedarfs für einen Leitstand:



Beim Forecasting geht es darum, den Gesamtverlauf möglichst genau vorherzusagen, d.h. wann welcher Personalbedarf auftreten wird. Wenn das gut gelingt, werden Kosten eingespart, unnötige Belastungen für die Mitarbeiter vermieden und eine stabilere Planung erreicht. Durch Arbeitszeitsmanagement kommt am Ende für alle Seiten etwas besseres heraus als vorher.

In den letzten Jahren konnten erfreulicherweise im Bereich des Bedarfsforecastings deutliche Methoden- und Technologieverbesserungen erzielt werden, die beeindruckende Ergebnisse ermöglichen.

### Maßnahmen und Wirkung

Besserer Forecast

- erlaubt Kosteneinsparung durch bessere Planung der Personen
- erlaubt bessere Planung der Personen = weniger Änderungen
- Veränderungen werden schneller erkennbar

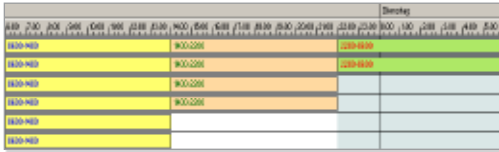
## 5. Den Blick für die Chancen nicht verlieren

In diesem Kapitel geht es um die Herausforderung, Arbeitszeitmanagement für die Entwicklung neuer Marktchancen so zu nutzen, dass bisher ungenutzte Potenziale angesprochen und die Qualität von Dienstleistungen sowie ihre Verfügbarkeit etc. gesteigert werden.

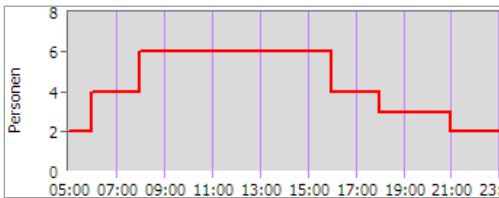
### + Anpassung der Dienstzeiten

Beispiel

**Vorher:** klassische Schichten F-S-N



Die Prüfung ergab folgenden Bedarf:



**Nachher:** passende Dienstzeiten



Maßnahmen und Wirkung

Abgang von klassischen Zeiten

- keine Unterdeckung
- keine Überdeckung
- besseres Serviceniveau
- mehr freie Tage für Mitarbeiter
- (fallweise) bessere Beginn- und Endezeiten
- komplexerer Plan
- (fallweise) längere Schichten, schlechtere Beginn- und Endezeiten, Prüfung erforderlich

Die Anpassung der Dienstzeiten ist wichtig für Dienstleistungsbetriebe, aber auch ein Thema in der Industrie. Für viele Unternehmen ist unklar, ob interne Dienstleister wie andere (externe) Dienstleister zu planen sind, und ob ein Abgang von den Standardzeiten (Früh-, Spät-, Nachtschichten) sinnvoll ist. In diesem Beispiel fällt besonders die schiefe Tagesverteilung auf. Auch hier gilt es durch geeignetes Dienstdesign Unter- und Überdeckung zu vermeiden und das Serviceniveau zu verbessern, wobei die Schichtzeiten für die Beteiligten akzeptabel bleiben sollen.

## + Ausdünnung Besetzung und Zeitzuschläge

Beispiel

**Vorher:** 4\*5 Mitarbeiter mit 42:00 h/Woche

Gruppe	1							2		
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi
A	F	F	S	S	N	N	**		F	F
B	S	S	N	N	**		F	F	S	S
C	N	N	**		F	F	S	S	N	N
D	**		F	F	S	S	N	N	**	

Ein Teil der Zulagen in Zeit:

Nacht 10%, Samstag 25%, Sonntag 50%

**Nachher:** 5 Gruppen à 4 MA mit real 33:36 h/Woche

Mit Zeitzuschlägen 38:19 h/Woche

Gruppe	1							2		
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi
A	F	F	S	S	N	N	**			
B	S	S	N	N	**				F	F
C	N	N	**				F	F	S	S
D	**				F	F	S	S	N	N
E			F	F	S	S	N	N	**	

Eine Chance in der Krise lautet *Runter von den hohen Arbeitszeiten*.

Statt 4 Gruppen mit jeweils 5 Mitarbeitern wird mit weniger anwesenden Mitarbeitern gearbeitet, aber auch mit deutlich besseren Arbeitszeiten und längeren Freizeitblöcken. Das bisherige Grundelement lautete *zwei Tage Früh-, zwei Tage Spät-, zwei Tage Nachtschicht, zwei Tage frei*. Ein solches Muster führt zu viel Arbeitszeit und – im Zusammenspiel mit den Nacht-, Samstags- und Sonntags-zuschlägen – zu relativ hohen Einkommen.

Wenn möglichst viele Arbeitsplätze gesichert werden sollen, ist der Übergang auf 5 Gruppen eine gute Option, wenn die Besetzung ausgedünnt werden kann. Es gäbe auch viele andere Möglichkeiten.

In diesem Beispiel wird der Grundrhythmus der Arbeit beibehalten, aber es folgt jeweils ein längerer Freizeitblock. Außerdem sind weniger Personen gleichzeitig anwesend, jede Gruppe hat nun 4 statt bisher 5 Mitarbeiter.

## Maßnahmen und Wirkung

Statt Zulagen wird die Arbeitszeit reduziert:

- mehr Freizeit, geringere Belastung
- höhere Flexibilität für Spitzen, Krankenstände
- Arbeitsplatzsicherung
- Einsparungen durch Flexibilität, Vermeidung von späteren Neueinstellungen
- hoher Einkommensverlust – sind Abfederungen möglich?

## 5. Den Blick für die Chancen nicht verlieren

Die reale durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche sinkt dramatisch auf 33:36 Stunden. Durch die Zeitzuschläge kommt man trotzdem auf die vereinbarte Arbeitszeit. Statt für ungesunde Arbeit mehr Geld zu bekommen, gibt es hier eine gesundheitliche Entlastung.

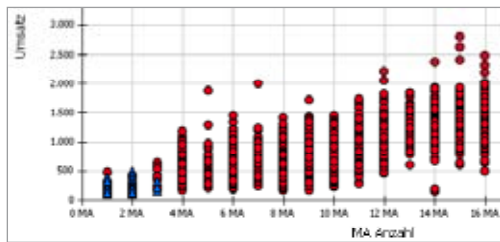
Das System hat viele Vorteile, aber auch den Nachteil eines Einkommensverlustes – entsprechend stellt sich die Frage, ob die Beteiligten dieser Form zustimmen wollen.

### + Datenanalyse statt subjektivem Gefühl

#### Beispiel

Im Handel werden Besetzungsstärken oft mit einfachen Kennzahlen gerechnet. Pro anwesendem Mitarbeiter braucht es € ... Umsatz, dass es sich rechnet. Steigt der Umsatz, wird auch mehr Personal geplant.

Detailliertere Analysen erlauben bessere Einsichten:



Bei der Personalbedarfsplanung geht es um die Frage, wie viele Personen wann benötigt werden. Beispielhaft lässt sich zeigen, wie sehr die Zusammenhänge schwanken können, wenn eine Auswertung, wie viele Mitarbeiter anwesend waren und wieviel Umsatz sie gemacht haben, vorgenommen wird: Man sieht sehr hohe Bandbreiten. Neue Tools ermöglichen es, deutlich bessere Voraussetzungen zu treffen, wann wieviel Arbeit für welchen Umsatz erforderlich ist. Ein Kundenprojekt für ein Transportunternehmen zeigt, dass Ticketverkäufe, die allgemein unterschiedlich lange dauern können, eine spezifische Verteilung über den Lauf der Woche haben. Das Rechnen mit einem Standardwert führt

#### Maßnahmen und Wirkung

Spezifische Analyse pro Zeitpunkt erlaubt

- keine Unterdeckung
- keine Überdeckung
- besseres Serviceniveau
- höhere Erlöse

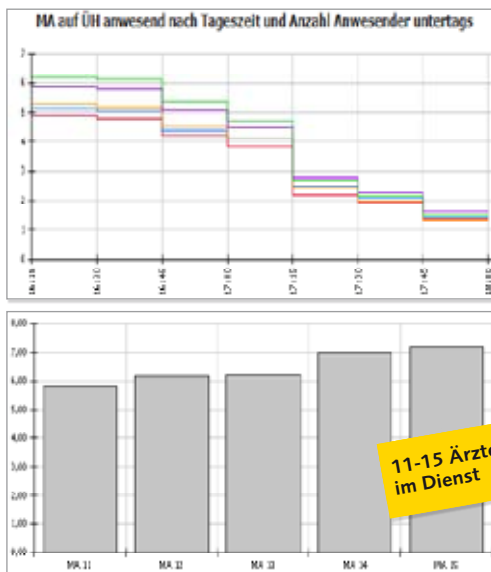
zwar zu einem recht plausiblen Bild, empirische Prüfungen machen aber die komplexere Realität deutlich. So gibt es z.B. am Montag häufig Standardgeschäfte von Stammkunden (etwa für Wochenkarten), während an anderen Tagen detaillierte Beratungsgespräche notwendig sind.

Moderne Analysewerkzeuge wie **TIME • INTELLIGENCE • SOLUTIONS® [TIS]** ermöglichen es, komplexe Abläufe detailliert in Forecasts zu integrieren.

#### + Muster erkennen bei Überstunden

##### Beispiel

Wie verändern sich Überstunden bei mehr bzw. weniger Ärzten?



Dieses Beispiel betrifft die Arbeitszeiten von Ärzten, die angesichts zahlreicher Überstunden mehr Kollegen angestellt haben wollten, um die Überstundenlast zu reduzieren.

Die Projekterfahrung sagt, dass viele Organisationen ihre Arbeitszeiten nicht gut planen. Es wurde daher geprüft, ob und welche Schwankungen bei der

##### Maßnahmen und Wirkung

Eine Analyse des Zusammenspiels von Überstunden und tatsächlicher Besetzung zeigt:

- Überstunden entstehen nicht dann, wenn weniger MA da sind.
- Mit mehr Anwesenden nehmen die Überstunden leicht zu.
- Es gibt regelmäßig am Ende des regulären Tagdienstes zu viel Arbeit. Erst gegen 18:00 beginnt die Planbesetzung zum Arbeitsanfall zu passen.

## 5. Den Blick für die Chancen nicht verlieren

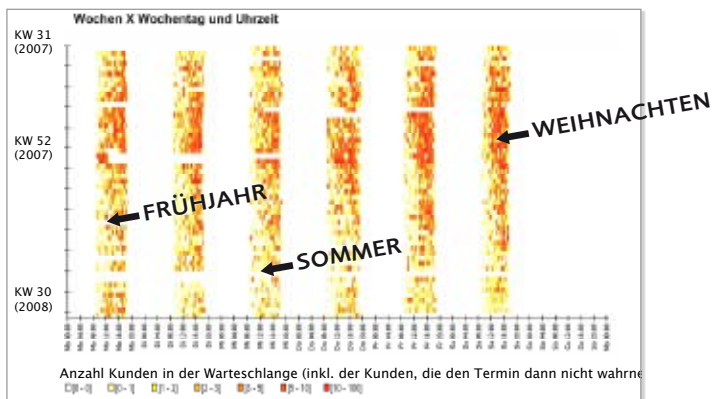
Anzahl der tatsächlich anwesenden Ärzte variierten. Diese Schwankungen waren gewaltig, an einzelnen Tagen waren zwischen 9 und 17 Ärzte anwesend. Anhand der wichtigen, häufigen Fälle (11 bis 15 anwesende Ärzte) wurde der Zusammenhang untersucht, ob es weniger Überstunden gab, wenn mehr Ärzte anwesend bzw. mehr Überstunden, wenn weniger Ärzte anwesend waren. Das war nicht der Fall.

In diesem Beispiel nahm die Überstundenleistung sogar leicht zu, wenn mehr Ärzte da waren. Ergebnis der Untersuchung: Es braucht am Ende der regulären Dienstzeit Ärzte, weil die Arbeit nicht beim regulären Dienstschluss zu Ende ist, sondern darüber hinausgeht (z.B. Aufnahmen). Dieses Arbeitsvolumen war so umfangreich, dass es mit der Bereitschaftsmannschaft nicht abgefangen werden konnte und die Ärzte mit geplantem Dienstschluss um 16.00 Uhr regelmäßig länger bleiben mussten.

Statt alle Ärzte planmäßig im Tagdienst zu konzentrieren, sollten einige einen verlängerten Dienst haben. Dies würde zu zusätzlichen freien Tagen führen.

## + Kundenströme besser verstehen

Messung der bearbeiteten Kundenkontakte



Wie können wir ein Bild von längerfristigen komplexen Veränderungen beispielsweise über ein ganzes Jahr gewinnen? Das Problem im Hintergrund: Eine Woche im Detail lässt sich einfach in einer Linie darstellen, bei mehreren Wochen wird dies immer schwieriger.

Als Metapher dient hier die Landkarte, um verschiedene Werte in verschiedenen Farben zu zeigen. Vergleichbar den Höhenlinien in der Kartographie wird es (z.B. in obiger Grafik) immer roter bzw. dunkler, je höhere Werte vorliegen. Hier ist in jeder Punktezeile eine einzelne Woche (von Mitte 2007 bis 2008) über viele Wochen hintereinander sichtbar. Für jede Woche ist unten zusätzlich Wochentag und Uhrzeit angeführt.

Es ist gut erkennbar, dass an einzelnen Tagen kaum bis kein Kundenverkehr vorlag, also vermutlich Daten fehlen. Weiters wird deutlich, dass der Sommer viel ruhiger, die Weihnachtsperiode sehr stark war, während sich das Frühjahr wieder ganz anders darstellte.

Die „Bewegung“ über das ganze Jahr wird mit einem Blick erkennbar und liefert eine leicht fassbare Basis für eine gute Planung.

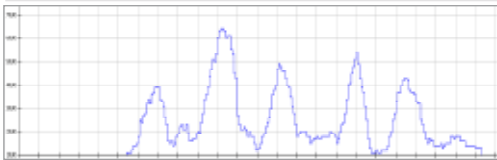
## 5. Den Blick für die Chancen nicht verlieren

### + Warteschlangenmonitoring

Ein Bereich, an dem **XIMES** stark arbeitet, ist Warteschlangenmonitoring: Wie können wir besser verstehen, wie lang Warteschlangen zu bestimmten Zeiten sind, wie viele Leute mit ihren Anliegen kommen? Das hat positive Aspekte für die Gestaltung der Arbeitszeiten: weniger Stress für die Mitarbeiter, aber auch ein besseres Service, entspanntere Kunden, hoffentlich auch mehr Kunden für die Beteiligten.

Beispiel

z.B. QMETRIX-Warteschlangenmonitoring



Maßnahmen und Wirkung

Wissen über Kundenverhalten erlaubt die Optimierung der Kapazitäten

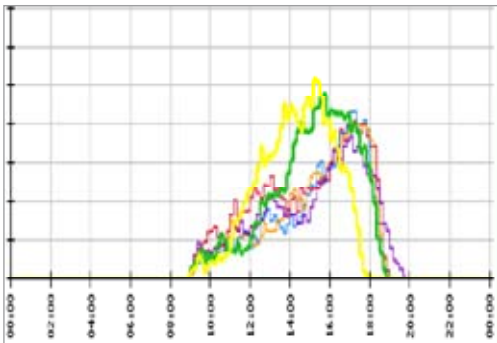
Kürzere Warteschlangen bringen:

- entspanntere/mehr Kunden
- weniger Stress für die Mitarbeiter
- bessere Qualität
- bessere Raumnutzung

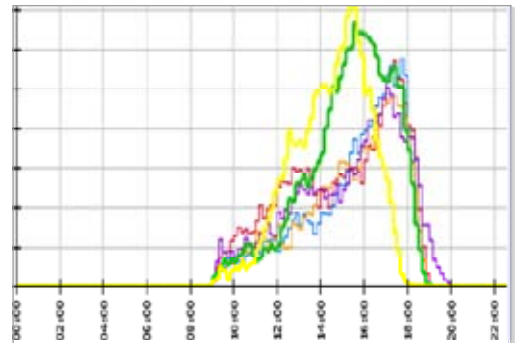
Bei der Detailanalyse werden auch „Abbrecher“, also Personen, die die Warteschlange verlassen bevor sie serviziert werden, sichtbar.

### „Abbrecher sehen“

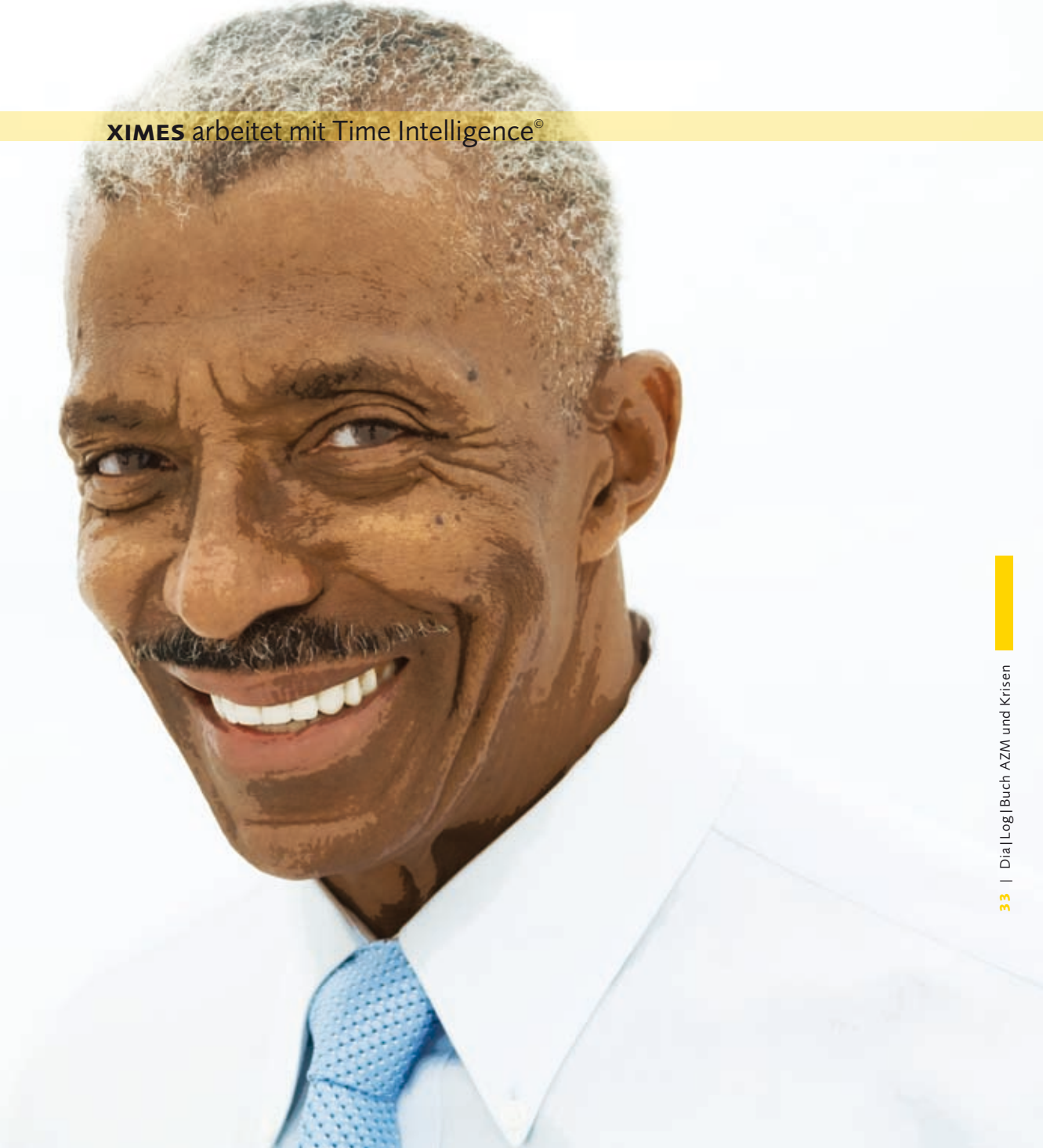
Messung bearbeitete Kundenkontakte



Messung + Kunden + Abbrecher



**XIMES** arbeitet mit Time Intelligence®



## Time Intelligence® by XIMES

**XIMES** bietet Software und Beratungsleistungen rund um das Thema Arbeitszeit an. Kunden von **XIMES** profitieren entweder durch den Kauf der selbst entwickelten Software oder durch kompetente Fach- und Prozessberatung.

Als Berater arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von **XIMES** täglich an den Arbeitszeit-Brennpunkten bei Kunden in den verschiedensten Branchen. Dort setzen sie **XIMES**-Software als Werkzeug bei den unterschiedlichsten Problemstellungen erfolgreich ein.

Durch die hohe Spezialisierung und die erprobte Verbindung von Software und Beratung verfügt **XIMES** über ein spezielles Fachwissen im Bereich Arbeitszeitmanagement und bildet auch interne Arbeitszeitmanager aus. So unterstützt die Firma moderne Unternehmen auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

**XIMES** wurde 1997 von Johannes Gärtner und Sabine Wahl gegründet und verfügt über Büros in Wien und in Erlangen. Roberto Herterich ist Geschäftsführer der deutschen Dependance. Darüber hinaus arbeitet **XIMES** international mit Partnern in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und in Skandinavien zusammen.

**Kontakt**    **XIMES GMBH**    [www.ximes.com](http://www.ximes.com)  
EMAIL [office@ximes.com](mailto:office@ximes.com)

**Österreich**    Hollandstraße 12/12  
A-1020 Wien  
TELEFON +43 (1) 535 79 20-0  
FAX +43 (1) 535 79 20-20

**Deutschland**    Frauenweiherstrasse 55  
D-91058 Erlangen  
TELEFON +49 700 946 37-835  
FAX +49 700 946 37-329

## Arbeitszeit zum Lesen und Nachschlagen



**Johannes Gärtner, Christoph Klein und Doris Lutz**  
**Arbeitszeitmodelle**  
Das Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung

Das Buch ist sowohl als Basiswerk für das Selbststudium als auch als Nachschlagewerk konzipiert. Es richtet sich an alle, die mit einer durchdachten Planung der Arbeitszeit die Effizienz ihres Unternehmens steigern wollen.

Verlag Orac Rechtspraxis,  
Wien, 3. Auflage 2008  
ISBN 978-3-7007-4076-6



**Johannes Gärtner**  
**Realistisches Projektdesign**  
Projektarbeit in einer wenig berechenbaren Welt

Das Buch lässt sich ein auf die Projektarbeit mit Menschen, die lernen, vergessen, ihre Meinung ändern, unter Zeitdruck stehen, eigensinnig, liebenswert, nicht perfekt sind. Kurze Theorieinputs, Praxisbeispiele und handfeste Techniken sollen ein angemessenes Vorgehen erleichtern.

vdf Hochschulverlag,  
Zürich, 2004  
ISBN 3-7281-2934-8



**Johannes Gärtner, u.a.**  
**Handbuch Schichtpläne**  
Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld

Das Handbuch bietet praktische Unterstützung bei der Entwicklung von Schichtplänen. Ziel ist es, durch optimale Planung Zeitmuster zu entwickeln, die bei kurzfristigen Anpassungen zu keinen „bösen Überraschungen“ führen und nur geringen Änderungsbedarf verursachen.

vdf Hochschulverlag, Zürich, 2. Auflage 2008  
ISBN 978-3-7281-3109-6



**Karin Boonstra-Hörwein**  
**Abwesenheitsrechnung**  
bei flexiblen Arbeitszeitmodellen

Das Buch behandelt die sachlichen und rechtlichen Aspekte der Abwesenheitsrechnung für den deutschsprachigen Raum. Es will Hilfestellung bei der Klärung technischer Fragen leisten, damit Konflikte rund um das Thema konstruktiv für alle Beteiligten gelöst werden können. – Mit einem Beitrag von Christoph Klein.

vdf Hochschulverlag,  
Zürich, 2003  
ISBN 3-7281-2841-X

### Workbook [TIS]



### Workbook [OPA]



### Workbook [SPA]



### Workbook Weiterbildung



