

# Good Practice Beispiele: Wartemanagement



## **Impressum**

MedieninhaberIn, VerlegerIn und HerausgeberIn:  
Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (BMAW)  
Sektion II - Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat  
Verfasser: BMAW Abt. II/A/4  
Titelbild: © unsplash.com  
Favoritenstraße 7, 1040 Wien  
arbeitsinspektion.gv.at  
Wien August 2023

## Inhalt

<b>Good Practice Beispiele: Wartemanagement</b> .....	<b>5</b>
Beispiel 1: Ticketsysteme (technisch).....	6
Beispiel 2: Personenleitsysteme (organisatorisch/technisch).....	7
Beispiel 3: Kassenhinweis im Lebensmittelhandel (organisatorisch).....	8
Beispiel 4: Wartemanager oder Wartemanagerin (organisatorisch/personenbezogen).....	9



# Good Practice Beispiele: Wartemanagement

Der Umgang mit überforderten, verärgerten oder aggressiven Kundinnen und Kunden aufgrund langer und/oder unregelmäßiger Wartezeiten gehört für viele Arbeitnehmende zum Tagesgeschäft. Die **Interaktionsarbeit mit schwieriger Kundschaft** ist in verschiedenen Branchen und Arbeitsbereichen ein typischer, psychischer Belastungsfaktor. Die damit verbundene psychische Belastung wird zur Gefahr, wenn die im Arbeitssystem zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht ausreichen, um mit der Situation professionell umgehen zu können. Mit Ressourcen sind alle Faktoren gemeint, auf die eine Person zurückgreifen kann, um den Umgang mit einer herausfordernden Situation zu erleichtern (z.B. Fähigkeiten, zeitliche Ressourcen oder soziale Unterstützung).



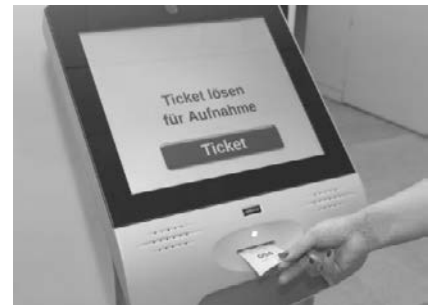
In Arbeitsbereichen, bei denen es zu langen, schlecht vorhersehbaren Wartezeiten für die Kundschaft kommt, setzen Betriebe auf verschiedene **Maßnahmen** des Wartemanagements. Folgende Beispiele aus der betrieblichen Praxis dienen als Inspiration und können, **unter Berücksichtigung der jeweils lokalen Verhältnisse**, bei der Entwicklung eigener Maßnahmen unterstützend wirken. Eine Maßnahme ist dann im Sinne des ASchG, wenn konkrete (psychische) Gefahren am Arbeitsplatz gemäß § 7 ASchG so gehandhabt werden, dass **die Gefahr an der Quelle verhütet** wird.

## Beispiel 1: Ticketsysteme (technisch)

Ticketsysteme können hilfreich sein, um Klarheit zu schaffen, Ohnmachtsgefühle der Wartenden zu verringern und vordrängeln zu verhindern. Auch wenn es mal länger dauert, können Wartende zumindest abschätzen, ob sie noch auf die Toilette können, etwas erledigen können oder eben nicht. Auch können die Wartenden abschätzen, ob sie gleich dran sind und beispielsweise im Winter schon rechtzeitig ihren Mantel ausziehen (Zeitersparnis für alle Beteiligten). Ziel ist es die Menschenmenge frühzeitig zu steuern, sodass die Wartenden ausreichend informiert sind, sich orientieren können, sich ausreichend wahrgenommen fühlen und ein Gefühl von Kontrolle erlangen, was den zu kalkulierenden Zeitaufwand betrifft. Eskalationen werden dadurch in der Regel unwahrscheinlicher.

### Wie kann das Ganze ablaufen?

- Die Wartenden ziehen an einer Ticketmaschine eine Nummer.
- Auf gut sichtbaren Bildschirmen wird angezeigt, welche der Nummern als nächstes aufgerufen werden.
- Sofern bekannt, kann neben der Ticketnummer zusätzlich die entsprechende Raumnummer oder der entsprechende Wartebereich angezeigt werden.
- Die Kundschaft bzw. Patientinnen und Patienten können sich einen Warteplatz aussuchen und von dort aus die Anzeige im Blick behalten.



Ticketsysteme können mit anderen Wartemanagement-Maßnahmen sinnvoll kombiniert werden. Beispiele für Orte an welchen Ticketsysteme bereits verwendet werden: Ämter, Postfilialen, Fast-Food Restaurants, Tourismuseinrichtungen & Kliniken.

### Möglichkeit der Wirksamkeitsüberprüfung durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin (Beispiel):

- Strukturierte Interviews von Mitarbeitenden, welche Einblick in das Wartegeschehen haben, inkl. Bewertung, ob der Umgang mit schwieriger Kundschaft häufiger geworden, gleichgeblieben oder seltener geworden ist.

## Beispiel 2: Personenleitsysteme (organisatorisch/technisch)

Beim Umgang mit größeren Menschenmengen können geeignete Personenleitsysteme gefährlichen Eskalationen vorbeugend entgegenwirken. Ob das mittels Bodenmarkierungen, einem Personenleitsystem aus Stoff, einem Metallgeländer oder sonstigen Mitteln erfolgen sollte, hängt von der Situation vor Ort ab. Ob am Flughafen, bei Galaveranstaltungen, Festivals oder in Freizeitparks, viele Arbeitgebende setzen auf Personenleitsysteme, um mit wartenden Menschen umzugehen und gleichzeitig ihr Personal vor verärgerter Kundschaft zu schützen.

Ziel ist es eine unmissverständliche Reihenfolge festzulegen, welcher Kunde, welche Kundin als nächstes an der Reihe ist. Damit wird Konflikten präventiv entgegengewirkt. Ein Rückgang von Arbeitsunterbrechungen und Zeitersparnisse durch rückläufige Nachfragen sind zu erwarten. Optimiert werden können Personenleitsysteme beispielsweise, indem sie je nach aktuellem Personenaufkommen in ihrer Länge angepasst werden, damit einzelne wartende Personen bei geringen Personenaufkommen keine unnötigen Wege zurücklegen müssen.

An Serviceschaltern, an welchen persönliche Daten ausgetauscht werden müssen, erscheint es außerdem zielführend ein Schild anzubringen, auf welchem darauf hingewiesen wird, dass aus Diskretionsgründen ein gewisser Mindestabstand nicht unterschritten werden sollte (z.B. Flughafen).



### Möglichkeit der Wirksamkeitsüberprüfung durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin (Beispiel):

- Monitoring von mit Eskalation verbundenen Indikatoren (zum Beispiel übermäßig laute Gesprächslautstärke, stark verärgertes Gesichtsausdruck, gerunzelte Stirn, durchschnittliche Wartedauer etc.).

### Beispiel 3: Kassenhinweis im Lebensmittelhandel (organisatorisch)

Lange Warteschlangen im Supermarkt erhöhen die Wahrscheinlichkeit verärgerter Kundschaft. Auch für Arbeitnehmende im Handel ist die Interaktionsarbeit mit schwieriger Kundschaft eine typische psychische Arbeitsbelastung, welche mit Gefahr verbundenen sein kann (psychisch/physisch).

Um mit den wartenden Menschen umzugehen und die arbeitsbedingte Gefahr durch aggressives Verhalten dieser an der Quelle zu verhüten, wurde in einem Supermarkt unter anderem eine kurze Information im Bereich vor dem Kassenförderband angebracht. Ein Hinweis, dass seitens des Lebensmittelhandels eine weitere Kasse geöffnet werden könne, informiert Kundinnen und Kunden frühzeitig und vermittelt, dass man sich der Problematik bewusst ist sowie seitens des Betriebs grundsätzlich etwas gegen die langen Wartezeiten unternimmt.

**Gerne ÖFFNEN wir eine  
weitere KASSE für SIE**

Möglichkeit der Wirksamkeitsüberprüfung durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin (Beispiel):

- Standardisierte Erfassung von Interaktionen mit schwieriger Kundschaft vor und nach Einführung der Maßnahme. Erfassung schwieriger Interaktionen durch die Mitarbeitenden beispielsweise mittels eines QR-Codes, welchen sie unkompliziert einscannen können.



## Beispiel 4: Wartemanager oder Wartemanagerin (organisatorisch/personenbezogen)

Bei Wartebereichen mit viel Parteienverkehr setzen Betriebe, z.B. im Handel oder im Gesundheitssektor, auf Wartemanager oder Wartemanagerinnen. Eine dem Wartebereich zugeteilte Person kann die Kundschaft im Bedarfsfall informieren, beruhigen und begründen, warum sich Wartezeiten z.B. spontan verlängern. Eskalationen werden in der Regel unwahrscheinlicher.

### Wie läuft das Ganze ab?

- Eine zuständige Person behält für einen gewissen Teil des Wartebereichs den Überblick über das aktuelle Wartegeschehen.
- Bei Bedarf kann diese Person beratend zur Seite stehen.
- Sichtlich desorientierte Menschen können frühzeitig angesprochen und unterstützt werden.
- Falls nötig, kann frühzeitig deeskaliert und u.U. weiteres Personal verständigt werden.

Ein Wartemanager bzw. eine Wartemanagerin trägt, wenn er bzw. sie erfolgreich ist, zum reibungslosen Ablauf des Wartegeschehens bei. Dadurch kann die Wahrscheinlichkeit für konkret auftretende Gewalthandlungen verringert werden.

In der betrieblichen Praxis wird das Wartemanagement teilweise von privaten Sicherheitsdiensten, teilweise von Angestellten übernommen. Da Wartebereiche mit überforderten oder notleidenden Menschen als Arbeitsplätze mit erhöhter Gewaltgefahr gelten, ist für das Ausführen dieser Tätigkeit unter anderem wichtig, dass ausreichend Wissen, Erfahrung, Deeskalationskompetenz und eine dementsprechende Information/Unterweisung vorliegt. Weitere Schutzmaßnahmen können für die Arbeit als Wartemanagerin oder Wartemanager erforderlich sein.



### Möglichkeiten der Wirksamkeitsüberprüfung durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin (Beispiel):

- Beobachtungsverfahren bzgl. Interaktionsarbeit mit (schwieriger) Kundschaft.

