



Im siebten Jahre sollst Du ruhen

Personalkapazitäten

Eine längere Auszeit vom Job nehmen zu dürfen, war bisher ein Privileg für wenige. In Zeiten stark schwankender Auslastung hat die DDS Dresdner Direktservice GmbH das einstige Mitarbeiterbindungsinstrument, das Sabbatical (Sabbath-Jahr), für sich neu entdeckt, um Personalkosten zu reduzieren und damit mehr Flexibilität in der Personalkapazitätsplanung zu erhalten.

Neuseeland, Australien – glückliche Mitarbeiter, die in der Vergangenheit einen Langzeiturlaub genehmigt bekamen, um ferne Länder intensiv zu studieren. Sie mussten Überstunden und Urlaub ansparen oder einem zeitlich begrenzten Lohnverzicht zustimmen, um das Guthaben anschließend in die begehrte Auszeit wandeln zu können. Die Mitarbeiter erhielten diese Genehmigung, weil sie lukrative Angebote von der Konkurrenz in der Tasche hatten und ihre Chefs sie mit dem Sabbatical zum Bleiben überreden konnten.

„Sechs Jahre sollst du dein Land besäen und seine Früchte einsammeln. Aber im siebten Jahr sollst du es ruhen lassen.“ Dieses „Sabbatjahr“, das im Zweiten Buch Moses beschrieben wird, war Belohnung bei übermäßiger Belastung und diente der Wiederherstellung der Arbeitskraft. Das Instrument Sabbatical kann aber noch viel mehr:

In konjunkturschwachen Zeiten senkt es die Personalkosten, ohne dabei Stellen abzubauen. Mit Hilfe dieser zeitlich begrenzten Auszeiten können Überkapazitäten abgebaut und Schwankungen überbrückt werden. Notwendige Kostenreduktion, die früher durch Entlassungen erreicht werden konnte, kann damit in modernen Unternehmenskulturen und flexiblen Arbeitszeitsystemen zum Vorteil von Unternehmen und Beschäftigten realisiert werden.

Knifflige Personalsituation in deutschen Call Centern

Die wirtschaftliche Situation von Call Centern ist ein Spiegelbild der allgemeinen wirtschaftlichen Situation, da sie eng mit ihr verwoben ist. In vielen Branchen ergänzen Call Center den Vertriebs- oder Dienstleistungskanal, in einigen sind sie sogar das Hauptbindglied zwischen Kunden und Hersteller. Über die Anpassung von Personalkapazitäten an das errechnete oder prognostizierte Call-Volumen herrscht bei ihnen je nach Konjunkturlage Personalbedarf oder Rationalisierungsdruck.

Der DDS ist ein Communication Center mit circa 500 Mitarbeitern, das einen geschäftlichen Schwerpunkt im Management von Kundenbeziehungen für das Mutterunternehmen Dresdner Bank AG und andere Auftraggeber hat. Ziel ist es, dem Kunden möglichst viele Kommunikationskanäle anzubieten und so die Multikanalstrategie der Auftraggeber abzurunden. Durch die Nähe zum Finanzdienstleistungssektor haben sich beim DDS beispielsweise die geänderten Handelsvolumina im Wertpapiergeschäft bemerkbar gemacht.

Durch Diversifikation des Geschäftsfeldes und geschicktes Personalzuordnungsmanagement gelang es

„In konjunkturschwachen Zeiten die Personalkosten reduzieren, ohne dabei Stellen abzubauen: Mit dem Sabbatical“

dem DDS in der Vergangenheit, auf harte Personalanpassungsmaßnahmen zu verzichten. Um jedoch auch für die Zukunft gewappnet zu sein, erhielten die Personalleitung und die Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH von der Geschäftsführung den Auftrag, im Rahmen der Neukonzeption des Vergütungssystems ein Arbeitszeitsystem zu implementieren, das auch künftig Entlassungen vermeidet und gleichzeitig die notwendige Flexibilität für die Anpassung an Marktänderungen sicherstellt.

Eingebettet in das neue Vergütungssystem suchten die Verantwortlichen nach Arbeitszeitsystemen, die eine möglichst große Reaktionsvielfalt beim Personaleinsatz ermöglichen, um auf stark schwankende Call-Volumina und damit veränderliche Auslastungssituationen angemessen reagieren zu können. Mit dem Ziel, einen Weg zu finden, der sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch

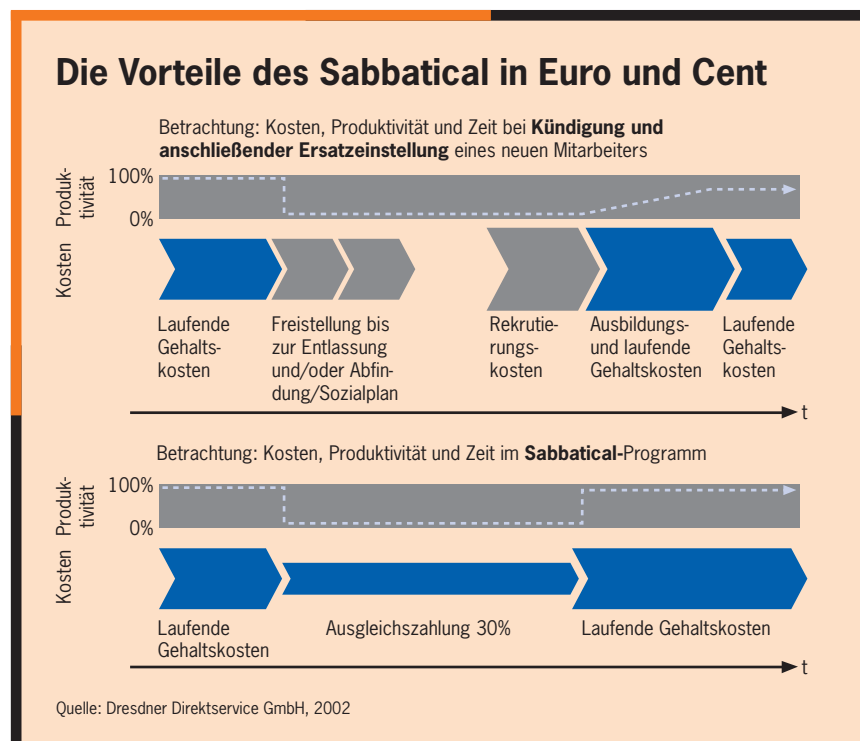
die des Unternehmens in schwierigen Marktsituationen berücksichtigt, wurde ein Sabbatical entwickelt, das ausschließlich vom Arbeitgeber initiiert wird.

Dieses Sabbatical ermöglicht es, den Mitarbeitern eine Auszeit von drei bis sechs Monaten anzubieten. Während dieser Zeit erhalten die Mitarbeiter einen Teil ihres ursprünglichen Gehalts und die Garantie, nach der vereinbarten Zeit bei gleicher Bezahlung wieder mit der gleichen Tätigkeit und auf der gleichen hierarchischen Stufe in das Unternehmen zurückzukehren.

Sabbatical beim DDS - Das Programm im Detail

Das Programm wurde folgendermaßen ausgestaltet:

■ **Initiative:** Das Sabbatical wird ausschließlich vom Arbeitgeber initiiert, die Annahme des Angebots ist freiwillig. Mitarbeiter haben also keinen Anspruch auf die Auszeit, kön-



Checkliste Sabbatical

Das im Artikel beschriebene Sabbatical wurde im Dresdner Direktservice nach mehreren Projektgruppensitzungen und in Abstimmung mit den verschiedenen Gremien, Instituten und Verantwortlichen für den DDS umgesetzt. Viele der Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung eines solchen Instruments sind von dezentralen Ansprechpartnern und der betrieblichen Situation abhängig.

Wenn Sie überlegen, ein solches Instrument auch in Ihrem Betrieb einzusetzen, können die Antworten auf folgende Fragen eine Hilfe bei der Entwicklung sein:



Grundsätzliche Fragestellungen (Auswahl):

Welches Ziel wird mit dem Sabbatical verfolgt?

- Dient es der Arbeitszeitflexibilisierung?
- Dient es als Attraktivitätskomponente für die Wahrnehmung als mitarbeiterbezogener Arbeitgeber am Markt?
- Dient es der Personalkostensenkung in wirtschaftlichen Krisen?
- ...

Wie lang ist der Sabbaticalzeitraum?

Sollen Mitarbeitergruppen vom Sabbatical ausgeschlossen sein? Warum?

Wer initiiert das Sabbatical? Kann der Mitarbeiter es beantragen?

Soll eine Ausgleichszahlung erfolgen? In welcher Höhe?

Wie steht es mit sonstigen Leistungen wie vermögenswirksamen Leistungen?

Wie wirkt sich das Sabbatical auf Prämien, Urlaubs- und Weihnachtsgeld aus?



Mitbestimmung:

Wen sollten Sie in die Konzeption mit einbinden?

Wie soll die Kommunikation gestaltet sein, damit das Sabbatical vom Betriebsrat und der Belegschaft als zusätzliche Chance im Sinne von win-win verstanden wird?



Sozialversicherung:

Ist die Ausgleichszahlung sozialversicherungspflichtig?

Welche Krankenkassen müssen Sie zur Beurteilung der Sozialversicherungspflicht hinzuziehen?

Wie wird sich Ihr zuständiges Arbeitsamt im Falle einer Kündigung im Anschluss an das Sabbatical zu der Berechnung des Arbeitslosengeldes stellen?



Arbeitsrecht:

Kann der Arbeitgeber den Mitarbeiter aus dem Sabbatical zurückholen?

Soll eine Rückzahlungsklausel mit dem Mitarbeiter für den Fall aufgenommen werden, dass der Mitarbeiter im Anschluss an das Sabbatical das Unternehmen verlässt?

Wie ist die Kommunikation mit dem Mitarbeiter während des Sabbaticals geregelt?

Quelle: Dresdner Direktservice GmbH, 2002

„Die Annahme eines Sabbatical-Angebots ist kein Karriere-Killer, sondern ein Commitment mit win-win-Charakter.“

nen aber frei entscheiden, ob eine „Auszeit“ für sie finanziell möglich ist und in ihren Lebensplan passt.

■ **Dauer:** Das Sabbatical wird je nach Auftragslage für einen Zeitraum zwischen drei und sechs Monaten angeboten. Die Länge der Auszeit hängt von der betriebswirtschaftlichen Situation und der betrieblichen Auslastung ab.

■ **Zielgruppe:** Das Sabbatical kann allen Mitarbeitern unterhalb der Abteilungsleiterenebene angeboten werden.

■ **Vergütung:** Während des Sabbaticals erhalten die Mitarbeiter unabhängig von der Dauer der Auszeit oder der Hierarchiestufe 30 Prozent ihres bisherigen Bruttogehalts. Sozialversicherungsbeiträge und vermögenswirksame Leistungen werden weiter gezahlt.

■ **Kombination:** Bereits erworbene Urlaubsansprüche und Überstunden werden in das Sabbatical integriert und schonen damit das private Portemonnaie.

■ **Kontakt:** Bevor der Mitarbeiter seine Auszeit nimmt, verabredet er mit seiner Führungskraft, wie er auch während der Zeit in die betriebliche Unternehmenskommunikation einbezogen werden kann. Dies sichert ihm einerseits die Aktualität seines beruflichen Wissens; andererseits bleibt die soziale Einbindung in seine berufliche Kollegialität erhalten.

■ **Wiedereinstieg:** Der DDS sichert dem Mitarbeiter nach der Auszeit den Wiedereinstieg an gleicher Stelle und zu gleichem Gehalt zu.

■ **Anderweitige Beschäftigung:** Wer die Zeit nicht für Reisen, Fortbildung oder zur Muße verwenden möchte, kann sich unter gewissen Bedingungen eine andere Tätigkeit genehmigen lassen, sofern sie die Interessen des DDS nicht beeinträchtigt.

■ **Rückrufoption:** Der DDS hat die Möglichkeit, dem Mitarbeiter bei veränderter Auftragslage ein vorzeitiges Rückkehrangebot zu machen. Ebenso kann der Mitarbeiter um eine vorzeitige Rückkehr bitten.

Der Weg in das Sabbatical sieht so aus: Zunächst macht der Arbeitgeber einzelnen Mitarbeitern oder Mitar-

„Das Sabbatical eröffnet Unternehmen die Chance, das investierte Know-how der Mitarbeiter nicht zu verlieren.“

beitergruppen ein Angebot. Der Mitarbeiter entscheidet über das Angebot und schließt dann mit dem DDS einen Zusatzvertrag zum weiterhin bestehenden Arbeitsvertrag. Hier wird festgeschrieben, wie lange und zu welchen Konditionen der Mitarbeiter in das Sabbatical geht .

Nutzen auf beiden Seiten: Ein klassisches Win-win

Das Sabbatical-Programm schafft die Möglichkeit, die Personalkosten in Krisenzeiten zu reduzieren und gleichzeitig investiertes Mitarbeiter-Know-how zu halten, das bei Kündigungen für das Unternehmen zu meist unwiderruflich abhanden käme. Das Unternehmen hat also die Chance, gute Mitarbeiter in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht zu verlieren.

Die Unternehmen unterliegen in schwierigen und existenzgefährdenden Situationen immer häufiger einem kurzfristigen Rationalisierungsdruck. Auf mittel- bis langfristige Sicht kann es jedoch durchaus passieren, dass die Unternehmen genau die Mitarbeiter, die sie nun entlassen, später teurer wieder einstellen oder neue Mitarbeiter entsprechend länger einarbeiten müssen. Die demografische Entwicklung und der so genannte „war for talents“ verschärfen dieses Szenario und machen es spürbar realistisch. Im Verhältnis

zum herkömmlichen Weg der Freisetzung des Mitarbeiters und anschließender Neurekrutierung mit Einarbeitung rechnet sich das Sabbatical immer dann, wenn es einen im Voraus definierten überschaubaren Zeitraum zu überbrücken gilt (siehe Abbildung S. 31).

Das heißt, der Arbeitgeber muss absehen können, dass er die Beschäftigten am Ende des Zeitraums wieder in der Wertschöpfung benötigen wird. Dies kann sich einerseits durch absehbare konjunkturelle oder prozessuale Faktoren ergeben. Andererseits können sich auch durch die Vorbereitung von Servicedienstleistungen oder die Verschiebung von Servicestarts Leerzeiten ergeben, nach denen der Personalbedarf mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder ansteigen wird.

Aus Sicht der Mitarbeiter sinken zwar die Bezüge während des Sabbaticals erheblich, aber sie gewinnen die Zeit und den Freiraum, um persönliche Ziele und Träume zu verwirklichen. Bei dem einen mag es eine längere Familienphase sein, der nächste nutzt die Zeit für eine Fortbildung, soziales Engagement oder eine ausgedehnte Reise. Jeder Mitarbeiter, der die Auszeit in Anspruch nimmt, leistet während der Zeit einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg und steht danach erholt und voller Tatendrang, möglicherweise mit neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen, dem Unternehmen wieder zur Verfügung.

Die Annahme des Angebots ist also kein „Karrierekiller“, sondern ein gemeinsames Commitment im Sinne von win-win. Mit dem Sabbatical wurde eine langfristige Handlungsalternative realisiert, bei der Arbeitnehmer und Arbeitgeber gewinnen und gleichzeitig die Arbeitszeitflexibilisierung um ein sinnvolles Instrument ergänzt und erweitert wird. ■

Peter Meussen und Susanne Stehr



Peter Meussen, Personalleiter bei der DDS Dresdner Direktservice GmbH, Duisburg.
peter.meussen@dresdner-direktservice.com

Susanne Stehr, Leiterin des Geschäftsfeldes People Strategies bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH, Hamburg.
susanne.stehr@baumgartner.de