



Am Beispiel der „Dresdner Direktservice GmbH“:

## Einführung einer leistungsorientierten Vergütung

Von **Susanne Stehr**, geschäftsführende Gesellschafterin der „strategie M Unternehmensberatung GmbH“, Aumühle bei Hamburg

*Am Beispiel der „DDS Dresdner Direktservice GmbH“, einer Tochterfirma der Dresdner Bank AG, möchte ich die Stellschrauben moderner Vergütungssysteme aufzeigen. Zwar ist das Beispiel nicht ganz mit dem Genossenschaftssektor vergleichbar, die Strukturen dürften aber ähnlich sein. Wer über das Thema redet, muss sich zunächst darüber klar werden, was die Beschäftigten tatsächlich zu höheren Leistungen motiviert. Reicht es da wirklich, nur mit dem Geldschein zu wedeln? Was ist es, das unsere Mitarbeiter(innen) zu höheren Leistungen anspricht? Ist es die Freude an der Arbeit oder sind es sichtbare Verkaufserfolge?*

**E**in wesentlicher Aspekt für die Leistungsmotivation ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dabei ergab eine Untersuchung:

- Arbeit muss Spaß machen,
- die Tätigkeit muss sinnvoll sein und
- gute Leistungen müssen zu höherem Einkommen und zu Karrierechancen führen.

Übereinstimmend sagen die Mitarbeiter(innen), Sinn in der Arbeit habe man stets dann, wenn eigenverantwortlich gehandelt werden darf.

Die meisten Beschäftigten sind allerdings der Meinung, nicht wirklich Eigenverantwortung zu tragen oder sie zumindest zu empfinden. Sie beklagen zudem mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten, weshalb das meist vorhandene Potenzial erst in vielfältigen Freizeitaktivitäten abgerufen wird und damit dem Arbeitgeber verloren geht. Damit stellt sich die Frage: Kann eine leistungsorientierte Vergütung aus diesem Dilemma herausführen?

### Geld kein Motivationsfaktor?

Oft wird die leistungsorientierte Vergütung nur als reiner Mechanis-

mus zum Geldverteilen betrachtet. Allerdings zeigt sich, dass Geld allein keinen unmittelbaren Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten hat; dies bestätigen im Übrigen zahlreiche Untersuchungen. Mitarbeiter erwarten mehr: Sie wünschen sich eine Perspektive in dem, was sie täglich tun. Deswegen entfaltet sich Leistung vor allem dort, wo Freiräume bestehen. Und genau hier setzen moderne Vergütungssysteme an!

Die leistungsorientierte Vergütung ist dabei vor allem ein Führungsinstrument und ein Medium der Organisationsentwicklung. Dies wiederum setzt natürlich auch die Akzeptanz der Geschäftsleitung für dieses Thema voraus; denn mit neuen leistungsorientierten Entgeltregelungen kommen gravierende Veränderungen auf das Unternehmen zu.

Für die leistungsorientierte Vergütung gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Dabei muss zunächst die Leistung des einzelnen Mitarbeiters messbar gemacht werden, und zwar sowohl im Vertrieb als auch in den internen Abteilungen. Ein ganz wichtiges Thema ist außerdem die Rückkoppelung: So muss der Einzelne durch das Entgeltsystem immer wissen, wo er gerade steht. Und wenn es der Bank besser geht, dann soll es auch beim Mitarbeiter im Geldbeutel klingeln. Damit gelangen wir weg vom Mechanismus des reinen Geldverteils hin zur Organisationsentwicklung und dem Wunsch der Mitarbeiter, etwas zu verändern.



## Beispiel Call-Center

Die Dresdner Direktservice GmbH (DDS) ist ein klassisches Call-Center mit 500 Mitarbeiter(inne)n in Duisburg. Das in den operativen Bereichen (also im Call-Center) fixe Grundgehalt stieg automatisch nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit. In den übrigen Unternehmensteilen wurden die Einstiegsgehälter frei verhandelt. Jeden Oktober gab es eine feststehende Prämie praktisch für jedermann und im April eine individuelle Leistungsprämie, deren Höhe (zwischen 30 Prozent und 70 Prozent eines Monatsgehalts) der Vorgesetzte bestimmte.

Damit war man jedoch unzufrieden und suchte nach Wegen, das Unternehmen voranzubringen. Dabei sollten individuelle Leistungen und Krea-

tivität gefordert und gefördert werden, das Honorieren aber erst an dritter Stelle stehen. Zudem sollten bestehende positive Kulturelemente wie das kollegiale Miteinander nicht durch eine „Ellenbogengesellschaft“ verdrängt werden.

Gute Leistungen sollten sich unmittelbar und merklich im Gehalt niederschlagen. Dafür musste selbstverständlich die Transparenz erhöht werden, so dass jeder der 500 Mitarbeiter seinen Beitrag zum Gesamtergebnis nachvollziehen kann. Gleichzeitig hat die Geschäftsleitung damit ein Instrument der Mitarbeitergewinnung und vor allem der -bindung gefunden. Vorgabe war ferner ein einheitliches System für alle Beschäftigten. Deshalb wurden fünf Gehaltsstufen („Bänder“) für die verschiedenen Tätigkeiten entwickelt mit entspre-

chenden „Jahresziel-Gehältern“; dies sind die zwölf monatlichen Grundentgelte plus eine variable Vergütung. Bei der Mitarbeitereinstellung wird daher nur noch über das „Zielgehalt“ verhandelt. Die Einstufung in eines der fünf „Gehaltsbänder“ richtet sich nach drei verschiedenen Kriterien: Zuerst die fachliche Qualifikation, die für diese Stelle benötigt wird. Zweitens die „methodische Qualifikation“ und drittens die Management-Verantwortung, die mit der jeweiligen Position verbunden ist (siehe Tabelle unten). Hieraus ergibt sich die Einteilung in die „Bänder“ mit dem dazugehörigen Jahreszielgehalt.

Wie kann sich der Einzelne nun innerhalb des Gehaltsbandes weiterentwickeln? Die Commerzbank hatte hier ein recht interessantes Modell entwickelt, um die im ersten Schritt

Gehaltsband	Fachliche Qualifikation	Methodische Qualifikation	Managementverantwortung	Qualitätssicherung: Kompetenzmodell
1	Spezifische Kenntnisse nach angemessener Einarbeitungszeit in einem abgegrenzten Aufgabengebiet	Grundlegende Fertigkeiten nach angemessener Einarbeitungszeit anwendem		Stellen, die hauptsächlich Kennerwissen erfordern
2	Weiterreichende Kenntnisse zur Bearbeitung eines abgegrenzten Aufgabengebiets	Weitergehende Fertigkeiten qualifiziert anwenden		Stellen, die hauptsächlich als Könner eingestuft sind und bei denen weniger Expertenwissen als Kennerwissen erforderlich ist
3	Vertiefte Kenntnisse zur Lösung anspruchsvoller Aufgaben	Selbstständige Methoden-auswahl und -anwendung	Teilbereich und/oder Mitarbeiter	Stellen, die hauptsächlich als Könner eingestuft sind und bei denen mehr Expertenwissen als Kennerwissen erforderlich ist
4	Umfassende Kenntnisse zur Lösung komplexer Aufgaben	Selbstständige Weiterentwicklung und Bereitstellung von Methoden	Inhaltliche Fachverantwortung/Service und/oder Mitarbeiter oder Führungskräfte	Stellen, bei denen der Schwerpunkt zu ähnlich großen Teilen auf Experten- und Könnerwissen liegt
5	Übergreifende Kenntnisse zur Lösung komplexer/ unternehmensweiter Aufgaben	Selbstständige Weiterentwicklung und Bereitstellung von Methoden	Bereich und Budget und Mitarbeiter oder Führungskräfte	Stellen, die den größten Schwerpunkt im Expertenwissen besitzen



— *Leistungsorientierte Vergütung in einem Call-Center: Um das Ziel „Verkürzung der Gesprächszeiten“ zu erreichen, soll mit dem Kunden zwar freundlich, aber auch zügig gesprochen werden.*

auf Verhandlungsgeschick des Kandidaten basierenden Einstiegsgehälter auf Dauer deren tatsächlicher Leistung anzupassen.

Die regelmäßigen Gehaltsanhebungen werden mit einem Faktor multipliziert, der sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: Aus der Lage im Gehaltsband und aus der persönlichen Leistung. Wenn die Leistung besser ist als es die Lage im Band eigentlich signalisiert, soll auch ein steilerer Gehaltsanstieg möglich sein.

Genau diesem Gedanken ist die „Dresdner Direktservice“ gefolgt, ohne das komplexe Faktorenmodell zu übernehmen. Entscheidend für den Anstieg im Jahreszielgehalt sind die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche zur Leistungsbeurteilung, wobei der langfristige Beitrag des Einzelnen für das Unternehmen am stärksten gewichtet wird. Damit enthält das Grundentgelt bereits eine leistungsorientierte Komponente.

### Kernpunkt „variabler Anteil“

Wie groß ist der variable Anteil am Jahreszielgehalt? Dies kann der einzelne Mitarbeiter vorab kalkulieren, weil er weiß: „Wenn ich meine Ziele zu 100 Prozent erreiche, ist mein Anteil so oder so groß“ (siehe Tabelle S. 19 oben). Je höher die Position im „Gehaltsband“ und damit auch die getragene Verantwortung, desto variabler ist das Gehalt. Zudem gibt es eine Unterscheidung zwischen Vertrieb und Nicht-Vertrieb. Der Vertrieb hat typischerweise sehr viel höherer variable Anteile. Insgesamt sollte man bereit sein (und dies gilt als Faustregel), für das gesamte Personal mindestens ein Monatsgehalt variabel zu gestalten.

Beim „Dresdner Direktservice“ ist der variable Teil von drei Komponenten abhängig: Erstens vom Erreichen der Unternehmensziele (20 Prozent), zweitens der Teamziele (40 Prozent), zum dritten der Individualziele (40

Prozent). Die Teamziele machen die eigentliche Organisationsentwicklung aus, denn sie geschieht immer da, wo Mitarbeiter(innen) sagen: „Lasst uns überlegen, wie wir unsere Kompetenzen anders kombinieren bzw. unsere Stärken und Schwächen anders bündeln können.“

Wie funktioniert der Zielvereinbarungsprozess über das Jahr? Im Oktober/November werden die Unternehmens- bzw. die Abteilungsziele mit Hilfe eines klaren Zielvereinbarungsprozesses festgelegt. Das ganze Jahr über sind Führungskräfte wie Mitarbeiter(innen) zusammen dafür verantwortlich, die gemeinsam festgelegten Ziele zu erreichen. Ganz wichtig bei allen diesen Systemen ist das Verständnis der Mitarbeiter, auch für die zusätzliche Bürokratie.

Jeder Beschäftigte erhält eine Karte, die seine gewichteten Ziele enthält (20 Prozent Unternehmensziele, 40 Prozent Teamziele und 40 Prozent Individualziele). Die erreichte Punktzahl wird mit der vorher kalkulierten Variablen multipliziert. Wer eine Variable von 5.000 Euro hat, erhält bei einem Zielerreichungsgrad von 88 Prozent demnach eine Prämie in Höhe von 4.400 Euro. So kann die individuelle Zielerreichung und die Prämie jederzeit nachvollzogen werden.

Ein Unternehmensziel beim DDS ist etwa die Reduzierung der Kosten pro „Netto-Arbeitsstunde“. Hierauf können die Mitarbeiter(innen) in zweifacher Hinsicht einwirken, zum einen bei den Kosten und zum anderen bei den Netto-Arbeits-



Gehaltsband	Variable im Nicht-Vertrieb (% des Jahreszielgehalts)	Variable im Vertrieb (% des Jahreszielgehalts)
1	10,0	20,0
2	12,5	20,0
3	15,0	25,0
4	20,0	30,0
5	25,0	40,0

**Anteil der Variablen am Jahreszielgehalt**

- Abhängig vom Gehaltsband zwischen 10 und 40 Prozent
- Abhängig von der Zugehörigkeit zum Vertrieb / Nicht-Vertrieb

**Spannbreite der Variablen**

- Im schlechtesten Fall kann die Variable Null werden
- Bei Übererfüllung der Ziele kann die Variable max. 120 % betragen

**Zusammensetzung der Variablen**

- 20 % Unternehmensziele
- 40 % Teamziele
- 40 % Individualziele

stunden (Einflussmöglichkeit: Krankenstand). Bei den Teamzielen ging es beispielsweise um die Verringerung der durchschnittlichen Gesprächszeiten im Call-Center. So soll mit den Kunden zwar freundlich aber dennoch zügig gesprochen werden, denn nur so steigt die Effizienz. Als Individualziele seien beispielhaft die „Erstellung der Arbeitsanweisung für Prozess XY“ oder die „Ring time“ (Wie lange muss es klingeln, bis jemand den Hörer abnimmt?) erwähnt. Wichtig ist, dass alle Ziele messbar sind.

Das eigentliche Konzept der leistungsorientierten Vergütung ist individuell für jedes Unternehmen und darf eigentlich nur 30 Prozent oder 40 Prozent des gesamten Aufwands ausmachen. Nach unseren Erfahrungen ist es so, dass bei solch einem Projekt rund 60 Prozent für die Einführung aufgewendet werden. Dann verändert sich auch tatsächlich im Sinne der Organisationsentwicklung etwas und das Projekt leistungsorientierte Vergütung wird zu einer Investition mit hoher Rendite.

### Viel Information bei der Einführung variabler Systeme

Eine ganz wichtige Stellschraube ist der Einführungsprozess. Beim „Dresdner Direktservice“ war die Konzeptphase mit einem halben Jahr relativ kurz. Dem Grob- und Feinkonzept folgte im Frühjahr 2002 die Einführungsvorbereitung. Im nächsten Schritt wurden die Führungskräfte anderthalb Tage geschult.

Eine Besonderheit waren die „Einswertungsgespräche“, bei denen die Mitarbeiter erfuhren, welchem „Gehaltsband“ sie zugeordnet wurden. Danach hatte die Führungskraft Ziele zu definieren und die Zielvereinbarungsgespräche so zu führen, dass die Mitarbeiter(innen) klar erkennen, woran und wofür sie gemeinsam arbeiten sollen. In 30er Gruppen wurde das System zunächst vorgestellt und später in Kleingruppen vertieft, wobei die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Rede und Antwort standen. Den Abschluss bildete eine gemeinsame Fragerunde im Plenum. Am 1. 6. 2002 wurde das System eingeführt.

Abschließend seien noch die Ziele des „Dresdner Direktservices“ im ersten Jahr genannt: 40 Prozent betrafen eine Kostenreduzierung, 27 Prozent eine Prozessoptimierung und 18 Prozent eine Effizienzsteigerung. Bereits Ende Oktober war das Vorhaben, die Kosten je Netto-Arbeitsstunde zu reduzieren schon zu 130 Prozent erfüllt.

*Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, den die Autorin vor dem „Marketingausschuss“ der badischen Volksbanken und Raiffeisenbanken“ gehalten hat.*

### Weitere Informationen:

Strategie M  
Unternehmensberatung  
**Susanne Stehr**  
Telefon: 0 41 04 / 96 90 61  
Mobil: 01 72 / 777 02 14  
Fax: 0 41 04 / 96 90 62  
E-Mail:  
susanne.stehr@strategie-m.de  
Internet: www.strategie-m.de