



Mehr Luft zum Atmen

Um auch in Zukunft wirtschaftliche Krisen ohne harte Personalmaßnahmen zu überstehen, installierte die Dresdner Direktservice GmbH ein variables Vergütungssystem. Es reagiert auf Konjunkturdellen und garantiert eine leistungsgerechte Entlohnung. Begleitend sollen Sabbatical-Offerten dem personalintensiven Unternehmen in Krisenzeiten mehr Flexibilität verschaffen.

Regelmäßig berichten die Medien über Kurzarbeit, Stellenabbau, betriebsbedingte Kündigungen und sonstige personelle Anpassungsmaßnahmen. Der Anspruch, dass solche personalwirtschaftlichen Instrumente in einem wirtschaftlichen Abschwung nachhaltig ihre volle Wirksamkeit entfalten ist verständlich aber auch unrealistisch. Grundsätzlich erbringen die Instrumente zwar die gewünschte Entlastung auf der Kostenseite; Verfahrensvorbereitung, -entscheidung und -durchführung benötigen aber ihre Zeit. Doch die Stärke eines erfolgreichen Managements liegt in der Vorwegnahme künftiger Ereignisse und dem Umgang damit. Es sollten daher alle Instrumente der Unternehmensführung vor allem unter dem Aspekt künftiger wirtschaftlicher Entwicklungen geprüft und jene Maßnahmen bevorzugt werden, die dem

Betrieb für die Zukunft die größte Flexibilität und damit mehr Luft zum Atmen garantieren.

Konjunkturbarometer Call-Center

Die wirtschaftliche Situation von Call-Centern oder Communication-Centern ist ein Spiegelbild der allgemeinen wirtschaftlichen Situation. Call-Center ergänzen in vielen Branchen den Vertriebs- oder Dienstleistungskanal, in einigen sind sie sogar das Hauptbindeglied zwischen Kunde und Hersteller. Je nach Konjunkturlage herrscht in Call-Centern über die Anpassung von Personalkapazitäten an das errechnete oder prognostizierte Call-Volumen Personalbedarf oder Rationalisierungsdruck. Die DDS Dresdner Direktservice GmbH ist ein Com-

munication-Center mit über 500 Mitarbeitern, das seine Kernkompetenz 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 seine Nähe zum Finanzdienstleistungssektor haben sich beispielsweise die geänderten Handelsvolumina im Wertpapiergeschäft deutlich bemerkbar gemacht.

Auf harte Personalanpassungsmaßnahmen konnte das Unternehmen durch Diversifikation des Geschäftsfeldes und geschicktes Personalzuordnungsmanagement verzichten. Um jedoch auch für die Zukunft gewappnet zu sein, erhielten die Personalleitung und die

Kompakt

- Mit dem variablen Vergütungssystem will DDS schwierige Marktsituationen ohne harte Personalanpassungen überstehen und gleichzeitig die individuelle Mitarbeiterleistung besser honorieren und fördern.
- Innerhalb fünf überlappender Gehaltsbandbreiten wird für jeden Mitarbeiter leistungsorientiert ein Jahreszielgehalt mit einer individuellen Zielvariable definiert.
- Ein Arbeitgeberinitiiertes Sabbatical soll in Krisenzeiten Personalkosten reduzieren ohne Know-how abzubauen.

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH von der Geschäftsführung als ein Element zur Verbesserung der Positionierung des DDS am Markt den Auftrag, das Vergütungssystem zu überarbeiten. Gleichzeitig galt es zu prüfen, ob sich ohne bedeutsamen Mehraufwand mit dieser Konzeption auch zusätzliche Personalinstrumente realisieren lassen, die weitere Kostenvorteile für die Zukunft nutzbar machen könnten.

Krisenmanager und Motivator

Welche konkreten Ziele standen bei der Neukonzeption des Vergütungssystems im Vordergrund? Gesucht wurde ein System, das auf Unternehmensseite einen aktiven Beitrag leistet, schwierige Marktsituationen der Zukunft zu überstehen. Gleichzeitig soll es den künftigen Unternehmenserfolg absichern und steigern. Auf der Mitarbeiterseite sollte individuelle Leistung und Kreativität stärker als bisher honoriert und gefördert werden,

um Leistungsträger zu binden und deren Rekrutierung zu erleichtern.

Dabei waren drei Rahmenbedingungen einzuhalten:

- Das Vergütungssystem musste für alle Mitarbeiter einheitlich sein,
- die positiven Kulturelemente im Haus dürfen nicht beschädigt werden und
- die Ziele waren zu realisieren, ohne die durchschnittlichen Personalkosten gegenüber der Ausgangssituation zu erhöhen.

Damit das neue System nicht als Hochglanzbroschüre sondern als gelebte Unternehmenskultur im DDS implementiert werden konnte, war der Betriebsrat mit zwei Projektmitgliedern bei der Konzeptionierung stets präsent.

Gehaltsbestimmung auf fünf Bandbreiten

Entstanden ist ein Vergütungssystem mit zwei Bausteinen: Grundentgelt und variab-

le Komponente. Seit dem 1. Juni 2002 erhalten alle Mitarbeiter des DDS ein Jahreszielgehalt. Es besteht aus zwölf monatlichen Grundvergütungen und einer Variablen, die einmal jährlich ausgezahlt wird. Wie hoch das Jahreszielgehalt eines Mitarbeiters ist, hängt davon ab, in welchem Gehaltsband er sich befindet. Dazu wurden entsprechend den Stellen im Unternehmen fünf überlappende Gehaltsbänder definiert. In einem Gehaltsband sind alle Stellen zusammengefasst, die im Hinblick auf Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Managementverantwortung eine gleiche Wertigkeit haben.

Bisher wurde für gleiche operative Stellen im DDS ein gleiches Entgelt gezahlt. Künftig kann die Führungskraft stärker differenzieren. Entwickelt sich ein Mitarbeiter überdurchschnittlich, kann sein Jahreszielgehalt im Rahmen des Gehaltsbandes angehoben werden. Da solche Erhöhungen die Kosten dauerhaft anheben, werden sie nur bei konstant

Schwerpunkt: Vergütung

überdurchschnittlichen Leistungen vorgenommen.

Die Variable wird im Jahreszielgehalt mit 100 Prozent kalkuliert. Wie hoch die tatsächliche Auszahlung ausfällt, hängt von der Zielerreichung des Mitarbeiters ab. Relevant sind die übergreifenden Unternehmensziele, die Ziele des Teams, in dem sich der Mitarbeiter befindet und schließlich seine individuellen Ziele. Diese Ziele werden auf einer Zielkarte erfasst, so dass jeder Mitarbeiter genau weiß, woran er gemessen wird und auch im Laufe des Jahres genau sehen kann, wo er steht (vergleiche Abbildung 1).

Im Gegensatz zur Erhöhung des Jahreszielgehalts ist die Variable kurzfristig. Sie belohnt messbaren guten Output eines Jahres. Im nächsten Jahr kann die Situation anders aussehen, wenn sich beispielsweise die Marktlage verändert hat und die Ziele dadurch nicht mehr in voller Höhe erreicht werden sollten.

Leistungsgerechte Grundvergütung

Die Neugestaltung der Grundvergütung verschafft dem DDS einen größeren Handlungsspielraum und damit mehr Luft zum Atmen. Im bisherigen Vergütungssystem erhielt ein Call-Center-Agent unabhängig von seiner Gesamtleistung ein festes Grundentgelt während der Probezeit. Dieses Grundgehalt stieg nach einem halben Jahr in der Regel noch einmal um einen kleinen Betrag an. Es handelt sich also um eine klassische Senioritätskomponente, ohne Berücksichtigung von Leistung. Heute gibt es für Call-Center-Agents aber auch für alle anderen Positionen im Haus eine Gehaltsbandbreite, innerhalb derer der Jahreszielgehalt festgelegt werden kann. Eine Neueinstellung kann also auf Dauer durchaus unter, aber auch über dem bisherigen Gehaltsniveau vorgenommen werden. Dies ist in den verschiedenen Konjunkturlagen interessant. Wird eine bestimmte Qualifikation unbedingt benötigt, kann ein höheres Ein-

stiegsgehalt gezahlt werden, ist das Angebot am Arbeitsmarkt groß, so kann das Unternehmen diese Situation positiv nutzen.

Die zukünftigen Gehaltsentwicklungen von Mitarbeitern werden an ihre Leistung geknüpft. Über erbrachte Leistungen erhalten die Mitarbeiter in einem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch Rückmeldung. Die Führungskraft kann nun Mitarbeiter aufgrund dauerhaft guter Leistungen für eine Gehaltserhöhung vorschlagen. So entsteht eine spürbare Leistungsdifferenzierung und jedes Mitarbeitergehalt findet sich auf Dauer in der zur Leistung passenden Position im Gehaltsband wieder. Gehaltserhöhungen werden also nicht einfach gezahlt, sondern wohl-dosiert zur Steuerung von Leistung und Motivation eingesetzt.

Um in diesem Prozess die Kostenkontrolle zu behalten, laufen die jährlichen Gehaltserhöhungsrunden über die Personalabteilung. Sie aggregiert die Wünsche der Vorgesetzten

DDS-Zielkarte

Ziele für 2002

Mitarbeiter: Herr Hans Müller | Vorgesetzter: Herrin M. Meinhart

Name: Hans Müller | Abteilung: Buchhaltung

System-Nr.: 1 | Standort: 4771

Zielinhalt	Erreicht	Basis	Erreichungsgrad						50%	100%
			30%	40%	50%	60%	70%	80%		
Umsatzzunahme		10	3,00	3,60	4,20	4,80	5,40	6,00	6,60	7,20
Personalkosten		200	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Produktivitätskennzahl		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Abbildung 1: Die Zielinhalte, ihre Gewichtung und prozentuale Zuordnung werden je nach Erreichungsgrad mit dem Mitarbeiter gemeinsam definiert.

aus den Fachabteilungen, berechnet die Gesamthöhe der Gehaltsanpassungen und den dementsprechenden prozentualen Mehrbedarf für das Gesamtunternehmen. Die Entscheidung, ob das Gesamterhöhungsbudget freigegeben wird oder eine top-down-gesteuerte Korrektur vorzunehmen ist, obliegt der Geschäftsführung.

Prämie nur für messbare Erfolge

Neben den Effekten in der Grundvergütung liegen in der Gestaltung der Variablen, die immer auch finanzierbar gehalten werden muss, erhebliche Potenziale für die Zukunft. Um eine kostenneutrale Einführung des Systems zu gewährleisten, war es beim DDS notwendig, bisher gezahlte Gelder umzuwidmen und nicht – wie häufig üblich – leistungsorientierte Bestandteile on-top zu zahlen. Eine bereits vorhandene Prämie wurde in das neue Vergütungssystem überführt. Bislang konnte der Vorgesetzte aus einem zur Verfü-

gung gestellten Topf nach eigener Leistungseinschätzung verteilen. Die Zuteilung orientierte sich dabei häufig an Input-Faktoren der Leistungserbringung (wie Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Teamfähigkeit) wie sie von Beurteilungen und Mitarbeitergesprächen bekannt sind. Der Effekt war, dass die

Prämie zum großen Teil an alle Mitarbeiter ausgezahlt wurde und damit keine echte Variabilität aufwies. Das Geld wird heute effizienter eingesetzt, weil Prämien nur dort ausgeschüttet werden, wo vereinbarter messbarer und für das Unternehmen sinnvoller Output erbracht wird. Den Prämienzahlungen

Schwerpunkt: Vergütung

steht also heute ein im Vorhinein kalkulierbarer wirtschaftlicher Nutzen gegenüber.

Variable mit Chancen

Für alle Gehaltsbänder wurde in Abhängigkeit von der Verantwortung der Position eine Zielvariabilität definiert. Diese Zielvariablen (beispielsweise zehn Prozent des Jahreszielgehalts für den Call-Center-Agent) wurden in den meisten Fällen durch die Umwandlung der bisher gezahlten Prämien realisiert. Zukünftige Gehaltserhöhungen gehen in den anderen Fällen so lange in die Variable bis das gewünschte Verhältnis von fixen zu variablen Gehaltsbestandteilen erreicht ist.

Eine besondere Situation lag im Vertrieb vor. Durch die rasante Weiterentwicklung des Unternehmens seit seinem Start vor vier Jahren hat sich der Call-Center-Bereich, der die Kunden aktiv anruft (so genannte Outbound-Calls), zu einem profitorientierten Vertriebsbereich entwickelt. Da in diesem Marktsegment wesentlich höhere variable Gehaltsanteile üblich sind als in anderen Unternehmensbereichen, gelang es mit der Einführung des neuen Modells, marktübliche Variabilitäten einzuführen und damit fixe in variable Gehaltsbestandteile zu überführen. Für die Mitarbeiter ist dies aber nur dann interessant, wenn neben dem Risiko der Gehaltsumwandlung bei der Variablen eine erhöhte Verdienstchance besteht. Sie besteht insofern, als die Mitarbeiter bei entsprechender Zielübererfüllung bis zu 144 Prozent ihrer Variablen erhalten können.

Die Mitarbeiter tragen also hinsichtlich ihrer Vergütung ein kalkulierbares Risiko und entlasten in schwierigen Situationen ihr Unternehmen. Dafür profitieren sie von nachweisbar positiven Unternehmenssituationen überproportional – ein faire Sache für beide Seiten.

Vergütungssystem als Führungsinstrument

Mehr Luft zum Atmen entsteht für das Unternehmen aber nicht nur in finanzieller Hinsicht. Ein nicht zu unterschätzender Effekt liegt darin, dass Mitarbeiter wie Unterneh-



Abbildung 2: Die Festlegung des Unternehmensziels steuert alle nachfolgenden Ziele.

mer zu denken lernen und damit über definierte Ziele eine optimierte Ressourcenausrichtung gelingt.

Schon kurz nach der Einführung des neuen Vergütungssystems war der Hauptveränderungseffekt auf den Fluren des DDS hör- und spürbar: Die Individual-, Team- und Unternehmensziele wurden diskutiert und thematisiert. Neue Ideen zur Kosteneinsparung oder Leistungsverbesserung wurden generiert. Zudem hat eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur stattgefunden – die wirtschaftliche Lage und die Situation des Gesamtunternehmens, in Beziehung zu dem eigenen Handeln, trat deutlich mehr in das Bewusstsein des Einzelnen und in die betriebliche Kommunikation.

Über das Instrument der Zielvereinbarungen entstand auch ein neues Steuerungs- und Kommunikationsinstrument. Ausgerichtet an der Unternehmensstrategie werden die Ziele bis zu den Individualzielen der Call-Center-Agents heruntergebrochen (vergleiche Abbildung 2). Eine konjunkturell bedingte Veränderung in der Ausrichtung des Unternehmens hat jetzt definierte Wege und kommt schneller bei den Mitarbeitern an, die letztendlich für die Umsetzung und damit den Erfolg einer neuen Strategie verantwortlich sind. Der DDS hat mit dem Vergütungssystem also auch ein neues Führungsinstrument implementiert, das ihm helfen wird, sicherer durch das konjunkturelle Auf und Ab zu steuern.

Erfolgsfaktor Sabbatical

Neben dem Vergütungssystem suchte der DDS nach weiteren Möglichkeiten, um für die Zukunft eine möglichst große Flexibilität auch im Personaleinsatz zu erhalten, die angesichts stark schwankender Callvolumina und damit veränderlichen Auslastungssituationen notwendig ist. Mit dem Ziel einen Weg zu finden, der in schwierigen Marktsituationen sowohl die Interessen der Mitarbeiter als des Unternehmens wahrt, wurde beispielsweise ein Sabbatical entwickelt, das ausschließlich vom Arbeitgeber initiiert wird. Mit dem Sabbatical kann der DDS seinen Mitarbeitern unterhalb der zweiten Führungsebene eine Auszeit von drei bis sechs Monaten anbieten. Die Mitarbeiter erhalten während dieser Zeit 30 Prozent ihres ursprünglichen Gehalts und die Garantie, nach der vereinbarten Zeit bei gleicher Bezahlung wieder an gleicher Stelle einzusteigen – ein Karriereknick ist also nicht zu befürchten. Während der Zeit des Sabbaticals ist der Mitarbeiter in die Unternehmenskommunikation einbezogen, um den Anschluss nicht zu verlieren.

Dieses Programm schafft die Möglichkeit, die Personalkosten in Krisenzeiten zu reduzieren und gleichzeitig investiertes Mitarbeiter-Know-how zu halten, das im Fall von Kündigungen für das Unternehmen verloren wäre. Aus Sicht der Mitarbeiter sinken zwar die Bezüge erheblich, aber sie gewinnen die

Zeit und den Freiraum, persönliche Ziele und Träume zu verwirklichen.

Beim DDS ist das Sabbatical freiwillig, jeder Mitarbeiter kann also für sich entscheiden, ob eine Auszeit finanziell möglich ist und in seinen Lebensplan passt. Der DDS hat mit diesem Instrument eine weitere Handlungsalternative für die Zukunft realisiert, bei der eine Win-Win-Situation für beide Seiten entsteht.

Unternehmenssteuerung durch HR-Management

Mit dem neuen Vergütungssystem und weiteren Instrumenten wie dem Sabbatical ist der DDS für die Zukunft gewappnet. Die Personalarbeit wird dabei zur Managementaufgabe mit dem Ziel, die Human Resources als unternehmerischen Erfolgsfaktor zu sichern und weiterzuentwickeln. Folglich besteht die Notwendigkeit, durch Vorausdenken die Konsequenzen späterer Handlungen offen zu legen und so in der Zukunft vor unliebsamen Überraschungen bis zu einem gewissen Grad gefeit zu sein.

Bei der Neu- und Weiterentwicklung von PE-Instrumenten sollte daher nicht nur die Frage beant-

wortet werden, ob das neue Instrument hilft, die aktuelle Situation zu verbessern. Berücksichtigt werden muss auch, ob es dem Unternehmen daneben genügend Atemluft verschafft, um die künftigen Aufgaben zu lösen. Das Plädoyer für die Schaffung langfristiger Handlungsoptionen soll hier nicht als irrationales Dogma verstanden sein, denn selbstverständlich gibt es im betrieblichen Alltag Notwendigkeiten, die kurzfristige Anpassungseffekte dringend erforderlich machen, um das Unternehmen in seinem Bestand nicht zu gefährden. Aber gerade zur Vermeidung solcher Notsituationen kann das Personalmanagement einen wichtigen Platz in der Unternehmenssteuerung einnehmen. Nicht nur die eingangs erwähnten aktuellen Wirtschaftsmeldungen über Personalanpassungsmaßnahmen, sondern auch die demografische Entwicklung mit dem viel zitierten War for Talents zeigen, dass der Personalbereich für Betriebe zu einem erfolgskritischen Faktor werden kann, der den Unternehmen den notwendigen Freiraum schafft, mit dem sie in der Zukunft erfolgreich werden oder bleiben.



Autor

Peter Meussen,

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



Autorin

Susanne Stehr,

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