

Ein neues Vergütungssystem bietet tausend Mitarbeitern im AOL Kundenservice klare Perspektiven für die Gehaltsentwicklung. Egal, ob Kundenberater oder Mitarbeiter in den Fachabteilungen: Wer seine Ziele erreicht, kann sein Gehalt positiv beeinflussen.

Leistungsbezug mit System

Im AOL Kundenservice herrscht die Überzeugung, dass der Stolz auf die eigene Leistung eine der besten Motivationsquellen ist. Dazu müssen Arbeitserfolge transparent und messbar sein und sich direkt in der Höhe des Gehalts niederschlagen. Dies will die Geschäftsführung der AOL Deutschland Service Operations GmbH durch die Einführung von attraktiven Prämien sowie einer leistungsabhängigen Steigerung des Grundentgelts erreichen. Die seit 1. April 2006 geltende Vergütungssystematik stellt einen direkten Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Handeln des Mitarbeiters und seiner Gehaltsentwicklung her.

Ziel der neuen Vergütungssystematik ist es, den besonderen Anforderungen der verschiedenen Mitarbeitergruppen im AOL Kundenservice gerecht zu werden. Der Arbeitsalltag eines Mitarbeiters mit Kundenkontakt (zum Beispiel technische Beratung am Telefon) unterscheidet sich stark von dem eines Mitarbeiters, der im „Back Office“ Stammdaten ändert oder interne Prozesse implementiert. Die Herausforderung bestand darin, vergleichbare Kriterien zur Leistungsbewertung zu definieren und ein verständliches, für alle Mitarbeiter attraktives Vergütungspaket zu schnüren.

Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen sowie Mitarbeiter aus der Personalabteilung und der Betriebsrat entwickelten mit externer Unterstützung der Unternehmensberatung „strategie M“ und in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung ein ganzheitliches Vergütungskonzept. Auf Unternehmensseite soll das Vergütungssystem dazu beitragen, die Effizienz zu erhöhen und den langfristigen Erfolg von AOL abzusichern. Auf Mitarbeiterseite sollen die Leistungspotenziale, Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter stärker als bisher honoriert und gefördert werden. Dazu muss das System vor allem einfach zu handhaben, flexibel und von allen Mitarbeitern akzeptiert sein. Dies erreichte das Management durch fünf zentrale Bausteine, die den Kern der Vergütungssystematik bilden:

1. Einordnung aller Positionen in Funktionsgruppen
2. Zielvereinbarung mit allen Mitarbeitern zu Jahresbeginn
3. Beurteilung der Leistung anhand von fünf einheitlichen Leistungsstufen

4. Leistungsorientierte Steigerung des Grundentgelts
5. Prämien für gute Zielerreichung

Grundgehalt und Prämien

Das Entgelt setzt sich für alle Mitarbeiter aus Grundentgelt und Prämien zusammen. Das Grundentgelt wird monatlich ausgezahlt, Prämien vierteljährlich beziehungsweise jährlich. Bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt (Agents) kommen Zulagen zur Honorierung von hoher Flexibilität in den Arbeitszeiten und Provisionen zur Honorierung von Verkaufserfolgen hinzu. In Einzelfällen können Zulagen auch für befristete Projektarbeit und Sonderaufgaben bezahlt werden. Dies gilt für alle Mitarbeiter.

Um Gehälter vergleichbar und Gehaltssteigerungen transparent zu gestalten, wurden sechs Funktionsgruppen geschaffen. Anhand eindeutiger Kriterien (zum Beispiel Fachwissen, Entscheidungsrahmen) wird jede Stelle einer Funktionsgruppe zugeordnet. Fach- und Führungslaufbahnen stellen dabei gleichwertige Entwicklungspfade dar, das heißt, dass Fach- und Führungskräfte sich in einer Gehaltsspanne bewegen und bei entsprechender Leistung das gleiche Jahreszielgehalt erreichen können. Die Steigerung des Grundentgelts erfolgt für alle Mitarbeiter leistungsorientiert innerhalb ihrer Funktionsgruppe. Grundlage hierfür bildet die Zielerreichung der am



*Klaus Peter Bastgen, Director Human Resources, AOL Deutschland Gesamt, Hamburg
Kontakt: klauspbastgen@aol.com*



*Christian Slotta, Human Resource Manager, AOL Deutschland Service Operations GmbH & Co.KG, Duisburg
Kontakt: chrisslotta@aol.com*



*Dr. Thomas Kleine, Geschäftsführer, strategie M Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
Kontakt: thomas.kleine@strategie-m.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Individualziel
- Beurteilungsgespräch
- Führungsinstrument

Abb. 1: Bausteine des neuen AOL Vergütungssystems

Ziele		Zielwerte (Punkte)					Ergebnis	
ENE = Erwartungen nicht erfüllt, ETE = Erwartungen teilweise erfüllt, EVE = Erwartungen vollständig erfüllt, EÜ = Erwartungen übertroffen, AL = Ausgezeichnete Leistung		0	5	10	15	20	erreicht	Punkte
		ENE	ETE	EVE	EÜ	AL		
Team-ziele	Teamziel 1	-	6,5	5,5	4,0	3,0	4,0	15
	Teamziel 2	-	21	10	25	27	23	10
Individual-ziele	Individualziel 1	-	77	82	78	92	87	15
	Individualziel 2	-	65	72	70	82	78	15
	Individualziel 3	-	2,3	2,6	3,6	3,0	4,1	20
Punkte gesamt								75
Punkte gesamt, geteilt durch Anzahl der Ziele								15
Entspricht Stufe								EÜ

Anfang des Jahres festgelegten individuellen Ziele. Darüber hinaus hängt die Grundentgeltsteigerung für alle Mitarbeiter (außer Agents) von der persönlichen Kompetenzbeurteilung durch die jeweilige Führungskraft ab. Im Rahmen eines standardisierten Beurteilungsgesprächs werden die wichtigsten Kompetenzen wie Fachkompetenz, Problemlösefähigkeit, Kundenorientierung und Selbstverantwortung bewertet. Da sich die Fachkompetenz der Agents am besten über die Betriebszugehörigkeit abbilden lässt und sich andere Kompetenzen unmittelbar in den Verkaufserfolgen widerspiegeln, wird bei Agents statt der Kompetenzbeurteilung eine erfahrungsbezogene Komponente – die AOL-Betriebszugehörigkeit – berücksichtigt. (Abb.1)

Erfolge messbar

Jeder Mitarbeiter hat die gleiche Chance auf eine attraktive Prämie. Prämien honorieren das Erreichen von Team- und Individualzielen. In der Scorecard werden die Ziele jedes Mitarbeiters übersichtlich dokumentiert. Sie enthält zwei Team- und drei bis sechs Individualziele. So werden gleichzeitig

der Zusammenhalt im Team und herausragende individuelle Leistungen gefördert. Welche Ziele die Abteilungen formulieren, hängt von den Unternehmenszielen des jeweiligen Jahres ab. Für Agents vereinbaren Betriebsrat und Ge-

schaftsführung die Ziele kollektiv und einheitlich für alle Mitarbeiter. In Einzelgesprächen erklären die Führungskräfte den Agents diese Ziele und erarbeiten mit ihnen gemeinsam Wege zur Zielerreichung. Für alle anderen Mitarbeiter legt die

Abb. 2: Scorecard als Herzstück leistungsorientierter Vergütung

	Agents	Alle anderen
Provisionen	Verkaufserfolge	/
Zulagen	Einsatzflexibilität	Sonderleistungen
Prämien	Zielerreichung Individual- und Teamziele	Zielerreichung Individual- und Teamziele
Grundentgelt	Zielerreichung Individualziele	Zielerreichung Individualziele (70%)
	AOL Betriebszugehörigkeit	Kompetenz-Beurteilung (30%)

Führungskraft die Teamziele für das Team fest. Individualziele werden in persönlichen Gesprächen mit dem Mitarbeiter vereinbart.

Im Februar bewertet die jeweilige Führungskraft in einem gemeinsamen Beurteilungsgespräch die individuellen Leistungen im abgelaufenen Geschäftsjahr anhand von fünf Leistungsstufen (von „Ausgezeichnete Leistung“ bis hin zu „Erwartungen nicht erfüllt“). Diese Leistungsbeurteilung ist nicht nur Grundlage für die Vergütung, sie ermöglicht zudem ein regelmäßiges strukturiertes Feedback durch die Führungskraft. Jeder Mitarbeiter weiß somit genau, wie die Führungskraft seine Stärken und Entwicklungsfelder einschätzt und welche Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung bestehen. (Abb. 2)

Die jährliche Prämie ergibt sich für alle Mitarbeiter außer Agents aus der Leistungsstufe gemäß Scorecard und dem für die Leistungsstufe definierten Prozentsatz der Prämienhöhe. Für die Quartalsprämien der Agents werden einheitliche Eurobeträge für jede Leistungsstufe definiert. Die Mitarbeiter können sich also jederzeit ausrechnen, was ihre Anstrengungen wert sind.

Anforderungen hoch

Das neue Vergütungssystem stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte des mittleren Managements. Das Vereinbaren anspruchsvoller, gut messbarer Ziele erfordert eine hohe Führungskompetenz. Führungskräfte müssen häufiger und intensiver Leistungen in Gesprächen mit dem Mitarbeiter ansprechen, begleiten und einfordern. Darüber hinaus müssen sie mehr Anerkennung aussprechen, notwendige Verhaltensänderungen verdeutlichen und die Weiterentwicklung des Mitarbeiters unterstützen.

Die Personalabteilung spielte in der Einführungsphase eine Schlüsselrolle. Sie koordinierte alle Aktivitäten – vom Aufbau einer IT-Struktur über das Anwender-Coaching bis hin zur Administration und

Abrechnung. Um die Akzeptanz des Systems sicherzustellen, wurde ein umfassendes Kommunikations- und Schulungskonzept entwickelt und umgesetzt. Jede Führungskraft wurde in Methoden der Zielfindung und -vereinbarung sowie in der Leistungsbewertung und Formulierung konstruktiven Feedbacks ausführlich geschult. Gleichzeitig lernte sie, den Mitarbeitern die Vorteile des Systems aufzuzeigen und damit auch zunächst skeptische Mitarbeiter für das System zu gewinnen.

Resonanz positiv

Das im Rahmen der Einführung entwickelte Informationssystem ermöglicht den Führungskräften eine zielorientierte Steuerung. Für die Agents ist es eine Selbstkontrolle. Sie können ihre Leistungsdaten tagesgenau ablesen und mit dem angestrebten Ziel vergleichen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben somit gemeinsam ein Auge auf die individuelle Leistung.

Die Resonanz im Führungskreis war positiv. „Ich habe sieben neue Mitarbeiter in meinem Team. Ich kann ihnen jetzt genau aufzeigen, welche Möglichkeiten und Perspektiven sie bei AOL haben,“ so ein Supervisor aus Duisburg. Das Vergütungssystem soll als neues Steuerungs- und Führungsinstrument gleichwertig neben anderen Führungsinstrumenten wie der AOL-Personalentwicklung stehen – ein Ansatz, der das Management in seiner Führungsfunktion stärkt und die AOL-Kultur positiv weiterentwickelt.

Das Vergütungssystem leistet einen wertvollen Beitrag, die Leistungsträger langfristig zu binden und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Das System ist stabil genug konzipiert, um unternehmensweite Standards zu setzen. Gleichzeitig ist es flexibel genug, um kontinuierlich weiterentwickelt zu werden und neuen Anforderungen gewachsen zu sein. Es unterstützt damit nachhaltig das Erreichen der AOL-Unternehmensziele.