



Leistungsorientierte Benefits und Vergütungen

Mitarbeiterleistung und -verhalten
bewerten, honorieren und steigern

profiTel. For better customer relations.

profiTel
@consultpartner

Osdorfer Landstr. 18 • 22607 Hamburg
☎ 040 / 89 79 2000 • Fax: 89 79 2099

✉ Info@profitel.de
www.profitel.de

Beurteilung: Mitarbeiter oder Leistung?

Call Center Agenten bearbeiten tagtäglich unzählige Kontakte, qualifizieren diese und bemühen sich, den verschiedenen Anliegen der Anrufer gerecht zu werden und die Vorgaben der Unternehmensführung zu erfüllen. Angesichts einer großen Zahl von Kontakten ist es eine permanente Herausforderung, die Leistung und die Service-Qualität auf dem erforderlichen Niveau zu halten. Zahlreiche Gründe sprechen in diesem Zusammenhang dafür, die Arbeit der Call Center Agents regelmäßig genauer unter die Lupe zu nehmen – sie unter verschiedenen Gesichtspunkten und in bestimmten Zeitintervallen zu **beurteilen**.

Die Zielsetzung der Beurteilung der Arbeit des Call Center Agenten kann sehr verschieden sein, was wiederum Konsequenzen für die Form der Beurteilung hat. Zwei wichtige Ziele der Beurteilung sind die folgenden:

- (1) Zielorientierung für konkretes Verhalten der Mitarbeiter**
- (2) Potential- und Entwicklungsorientierung**

Ersteres ist Ziel der **Mitarbeiterleistungsbeurteilung**, welche die Grundlage für eine differenzierte Leistungsvergütung bildet. Letzteres wird von einem **Personalbeurteilungssystem** angestrebt, das essentieller Baustein eines Personalentwicklungssystems ist.

Die Mitarbeiterleistungsbeurteilung ist dabei scharf zu unterscheiden von der Personalbeurteilung und zwar nicht nur was die Zielsetzung und die Inhalte, sondern auch was die zeitliche Orientierung anbelangt. Während die aus der Personalbeurteilung abgeleiteten Konsequenzen auf die Entwicklung des Mitarbeiters ausgerichtet und damit längerfristiger Natur sind, zielt die Mitarbeiterleistungsbeurteilung auf eine Verhaltenssteuerung ab und hat damit einen tendenziell kurzfristigeren Zeithorizont. Denn Verhaltensänderungen lassen sich um so leichter und wirkungsvoller herbeiführen, je geringer die Zeitspanne ist zwischen dem in der Vergangenheit gezeigten Verhalten (und dessen Ergebnissen) und dessen positiver bzw. negativen Sanktionierung z.B. durch monetäre Aspekte.

Mitarbeiter-Motivation - Motor des Erfolges.

Qualitätsoutput und Leistungsumfang eines Menschen hängen entscheidend von seiner Motivation ab. Die Gründe für Motivation sind dabei so verschieden wie die Menschen selbst. In jedem Fall gilt, dass die **Motivation**, die ein Mitarbeiter mitbringt, durch entsprechende Anreize gesteigert werden kann.

Es ist zu differenzieren zwischen intrinsischen Anreizen und extrinsischen Anreizen:

Intrinsische Anreize	ergeben sich aus der Tätigkeit selbst. In der Praxis haben sich ein hoher Grad an Verantwortung, ein großer Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum und ein herausfordernder Anspruch der Tätigkeit als im intrinsischen Sinne motivierend erwiesen.
Extrinsische Anreize	sind finanzielle und incentive-orientierte Zuwendungen seitens des Arbeitgebers. Dazu zählen das Grundgehalt, Prämien, Boni, Sondervergütungen, etc.

Ein Vergütungsmodell, das beide Anreizarten beinhaltet, trägt entscheidend zur Motivation der Mitarbeiter bei. Indem das Unternehmen ein multiples Anreiz-System kultiviert, kann es das Verhalten seiner Mitarbeiter in seinem Sinne positiv beeinflussen. So können auf diese Weise z.B. die Arbeitsweise und das Kommunikationsverhalten zielgerichtet gesteuert werden.

Ein auf Mitarbeiterleistungsbeurteilung basierendes Modell leistungs-differenzierender Vergütung ermöglicht die Erreichung von aktuellen (ggf. auch zeitlich begrenzten) Zielen bzw. die Optimierung von priorisierten Verhaltensweisen auf der Grundlage von flexibel handhabbaren Beurteilungskriterien.

Positive Effekte

Durch leistungsorientierte Benefits werden die individuellen Bemühungen eines Mitarbeiters honoriert– und dies auf zwei Ebenen: Zum einen **finanziell** und zum anderen **ideell**. Es ist empirisch belegt, dass bei allen Mitarbeitergruppen materielle Anreize (insbesondere für zeitlich überschaubare Verhaltensweisen bzw. Zielerreichungen) die Motivation signifikant steigern. Dies liegt daran, dass Geld nicht nur für die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse erforderlich ist, sondern auch für die Erfüllung höher-rangiger Bedürfnisse wie Anerkennung und Sozialstatus benötigt wird.

Es wird oft unterschätzt, welchen starken Einfluss eine leistungsorientierte Vergütung zudem auf das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und sein Selbstverständnis hat. Der Mitarbeiter wird sich verstärkt mit seiner Tätigkeit identifizieren, was sich z.B. in einem deutlicheren Engagement bei der Weiterbildung zeigen wird. Die Einsatz- und Leistungsbereitschaft wird merklich zunehmen. Auch die Selbstorganisation der Mitarbeiter wird sich verbessern. Weitere wichtige positive Nebeneffekte sind die Verringerung des Krankenstandes und der Fluktuation.

Neben stark finanziell orientierten Benefits (Provisionen, Prämien u.v.a.) wirken jedoch auch immaterielle „Vergütungen“ und Sondervorteile auf die Zufriedenheit und Arbeits- bzw. Verhaltensleistung von Mitarbeitern – insbesondere auch bei Führungskräften.

Vorteile der Implementierung eines leistungsorientierten Benefit-systems:

- **Erhöhung der Mitarbeitermotivation und damit der Leistungsintensität und der Leistungsqualität**
- **Verbesserung der Selbstorganisation der Mitarbeiter und ihrer Teams**
- **Aktivierung und Erhöhung der Einsatz- und Leistungsbereitschaft**
- **Erhöhung des Engagements bei der Weiterqualifikation**
- **Verringerung des Krankenstandes**
- **Verringerung der Fluktuation**

Leistungsorientiert Vergüten

Was heißt das?

Das Konzept

Leistungsorientierte Vergütung ist ein Instrument, das

- (1) durch die Kultivierung von monetären und nicht monetären Anreizen**
- (2) die zielgerichtete Steuerung**
- (3) und die Optimierung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter ermöglicht.**

Der Ansatz

Die Grundidee besteht darin, dass

- (1) Leistungs- bzw. Verhaltensziele definiert werden,**
- (2) ermittelt wird, in welchem Grade diese Ziele erreicht wurden**
- (3) schließlich materielle u./o. immaterielle Benefits erworben werden, deren Höhe sich nach dem Grade der Zielerreichung richtet.**

Die Realisation

Die Umsetzung erstreckt sich über drei Phasen:

- (1) Zielbestimmung**
- (2) Mitarbeiterleistungsbeurteilung**
- (3) Vergütungssystem**

Entwicklung - Implementierung

Der Entwicklung und Implementierung eines Vergütungssystems, welches auch leistungsorientiert ist, umfasst im Wesentlichen drei Arbeitsphasen:



- (1) **Zielbestimmung:** Die leistungsorientierte Vergütung ist ein probates Mittel, um gewünschte Verhaltens- und Arbeitsweisen positiv zu verstärken und ungewünschte zu reduzieren. Deshalb muss sich die Geschäftsleitung in einem ersten Schritt überlegen, welche Arbeits- und Verhaltensweisen sie optimieren und deswegen honorieren möchte. Es gilt, die erwünschten Ziele sowie die Beurteilungskriterien zu **formulieren** und zu **definieren**, unter welchen Bedingungen diese Ziele als erreicht und unter welchen Bedingungen sie als nicht erreicht gelten.
- (2) **Mitarbeiterleistungsbeurteilung:** Damit die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele erfüllt werden können, muss zunächst ein Instrumentarium entwickelt werden, mit dessen Hilfe sich feststellen lässt, in welchem Maße die Mitarbeiter die Zielvorgaben erfüllen. Kurz: Die Ziele müssen messbar gemacht werden. Für die Mitarbeiterleistungsbeurteilung muss man im Hinblick auf die Zielsetzung und unternehmensspezifischen Gegebenheiten adäquate Erhebungs- und Messinstrumente (Monitoring, Mystery Calls, Fragebogen, Beurteilungsbögen, etc.) auswählen, die Messwerte und Skalierung festlegen und sich über den Erhebungszyklus verständigen. An dem durch die Mitarbeiterleistungsbeurteilung ermittelten Grad der Zielerreichung orientiert sich schließlich das Vergütungssystem.
- (3) **Benefitsystem:** Auf der Leistungsbeurteilung setzt das Benefitsystem auf. Es ist für jedes Ziel zu klären, welche Prämienform am geeignetsten ist. Im Besonderen ist zu wählen zwischen monetären Prämien und nicht-monetären Prämien (z.B. über Punkte für Incentives) einerseits und zwischen Individual- und Gruppenprämien andererseits. Schließlich muss man sich über die Gewichtung der variablen Vergütung verständigen. Diese sollte idealerweise mit der Bedeutung der einzelnen Zielkomponenten korrespondieren.

Fixgehalt und variable Leistungszulage

Bei einer leistungsdifferenzierenden Vergütung wird das Gesamtgehalt unterteilt in einen fixen und einen variablen Anteil. Bei der Klärung der Frage nach der Gewichtung ist zu berücksichtigen, dass sich eine extreme Verschiebung in der einen oder anderen Richtung auf verschiedene Weise kontraproduktiv auswirken kann.

Tendenziell gilt, dass je größer der variable Anteil an der Gesamtvergütung ist, desto größer sind positive Impulse für die Leistungs- und Qualitätssteigerung der Arbeit der Mitarbeiter. Andererseits ist zu bedenken, dass ein hoher variabler Anteil in den Augen des Mitarbeiters eine Unsicherheit darstellt. Der Mitarbeiter muss die Gewissheit haben, dass sein Gehalt ausreicht, um seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Für diese Gewissheit muss vor allem der fixe Anteil an der Vergütung sorgen. (Man kann diese Sicherheit noch stützen, indem Mittelwerte für die Höhe der je Mitarbeiter ausgeschütteten variablen Vergütung bekannt gegeben werden, an denen sich der einzelne Agent orientieren kann.)

Mit zunehmenden Gesamtgehalt kann der variable Anteil an der Vergütung erhöht werden, da ein niedrigerer Fixanteil ausreicht, um die Lebenshaltungskosten abzudecken. Bei den eher geringen Gehältern von Mitarbeitern in einem Service Center ist jedoch der Spielraum für den variablen Vergütungsanteil eng bemessen. Allerdings ist wiederum zu beachten, dass der variable Anteil nicht zu gering werden darf, da ansonsten die motivierende und leistungssteigernde Wirkung gegen 0 läuft. In der Praxis hat sich ein Anteil der variablen Vergütung von 20% - 30% bewährt.

Aus Gründen der Praktikabilität sollte die variable Vergütung von dem Fixgehalt unabhängig erfolgen. Nicht das gesamte Personalbudget, sondern lediglich das nach Abzug der Fixgehälter für die variable Vergütung zur Verfügung stehende Budget sollte als Berechnungsgrundlage dienen. Dieses Verfahren hat diverse Vorteile: Fixgehälter haben üblicherweise eine andere Bemessungsgrundlage als die unmittelbar erbrachte Leistung im Hinblick auf spezifische Verhaltensweisen. Eine von der Höhe der Fixgehälter abhängige variable Vergütung hätte den demotivierenden Nachteil, dass zwei Mitarbeiter für dieselben Leistungen im Hinblick auf die definierten Leistungsziele unterschiedlich honoriert werden, weil die Höhe ihres Grundgehalts verschieden ist. Organisatorische Vorteile bringt es, wenn man darauf verzichtet, die Ausschüttung der variablen Prämie an die monatliche Auszahlung des Fixgehalts zu koppeln.

Anforderungen an das Vergütungsmodell

Struktur und Inhalte eines Vergütungssystems ergeben sich aus den Anforderungen, welche an ein solches System gestellt werden. Welche Anforderungen an ein System der Leistungsbewertung und der leistungsdifferenzierten (Zusatz-)Vergütung im konkreten Fall zu stellen sind, ist relativ zu den spezifischen Rahmenbedingungen, der Kultur und den Zielsetzungen eines Unternehmens. Jedoch lassen sich generelle Anforderungen an Vergütungsmodelle formulieren, die in praktisch jedem Fall erfüllt sein müssen:

- **Gerechtigkeit**
- **Einfachheit, Transparenz, Verständlichkeit**
- **Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und des Betriebsrats**
- **Berücksichtigung von sowohl individuums- als auch teambezogenen Leistungen**
- **Berücksichtigung der Leistungssteigerung eines Mitarbeiters ist möglich**
- **Flexibilität im Hinblick auf die Auswahl der Leistungsziele:** Es ist möglich die einmal gewählten Leistungsziele (Fachwissen, Fehlerquote, etc.) durch andere zu ersetzen.
- **Flexibilität im Hinblick auf die Gewichtung:**
Die einzelnen Leistungsziele können in Übereinstimmung mit den
aktuellen Unternehmensinteressen gewichtet werden; und die
Gewichtung kann geändert werden.
- **Auf Basis der Testresultate lässt sich für jeden Mitarbeiter berechnen wie hoch seine Leistungsprämie ist, wie hoch diese hätte sein können und wie hoch die durchschnittlich von seinen Kollegen erzielte Leistungsprämie ist.**

Absolutismus versus Relativismus

Woran soll sich die Höhe der Prämie der Mitarbeiter orientieren? Natürlich an der von ihnen erbrachten Leistung. Die Antwort – so offenkundig sie ist – muss jedoch präzisiert werden. Zunächst einmal können abgesehen von Leistungen auch bestimmte Einstellungen, die sich in bestimmten Verhaltensweisen äußern, wie z.B. Flexibilität, honoriert werden. Unabhängig davon, was honoriert werden soll, ist nun ferner zu bestimmen, welcher Maßstab für die Bestimmung der Prämienhöhe zugrunde gelegt werden soll. Hier sind absolute von relativen Ansätzen zu unterscheiden.

In einem **absoluten** Modell wird vor jeder Erhebung für jedes Leistungsziel festgelegt, welcher Erreichungsgrad wie hoch honoriert wird. Z.B. könnte die Geschäftsführung festlegen, dass eine Cross-Selling-Quote von so-und-so-viel Prozent einer Prämie von so-und-so-viel Euro entspricht. Dieses Verfahren ist für den Mitarbeiter maximal transparent, hat aber auch gravierende Nachteile. Die Geschäftsführung kann nicht im Voraus kalkulieren, welcher Betrag für die leistungsorientierte Prämie insgesamt ausgeschüttet werden muss, da dieser von der Leistung der Mitarbeiter und externen Faktoren abhängt. Für den Mitarbeiter ist das absolute Modell insofern ungerecht, als dass die Höhe der Bezahlung nicht bloß von seiner eigenen Leistung abhängt, sondern auch von Faktoren, die außerhalb seiner Macht stehen. So ist die Höhe der Prämie entscheidend davon abhängig, ob die Führung richtig kalkuliert hat und ob unvorhersehbare externe Einflussfaktoren eintreten, die in keiner Prognose berücksichtigt werden konnten.

Aus diesen Gründen ist in der Regel ein **relatives** Modell dem absoluten Modell vorzuziehen. Bei einem relativen Modell richtet sich die Höhe der ausgeschütteten Prämie nicht nach der de facto erbrachten Leistung des Mitarbeiters, sondern danach, *wie gut seine de facto erbrachte Leistung im Vergleich zu der Leistung der anderen Mitarbeiter ist.*

Was dies bedeutet, soll am Beispiel der Cross-Selling-Quote illustriert werden: Eine Bewertung nach absoluten Werten würde so aussehen, dass bestimmte Zahlen genannt werden, die ein Mitarbeiter erreichen muss, um die und die Punkte zu bekommen. Nun mag es externe Vorkommnisse geben – wie etwa einen unerwarteten Konjunkturreinbruch, die verhindern, dass die Vorgaben erfüllt werden.

In diesem Fall würden alle Mitarbeiter für etwas „bestraft“, wofür sie nichts können. Dagegen bleibt die relative Bewertung von solchen Vorkommnissen unbeeinflusst. Eine relative Bewertung könnte z.B. nach Quartils-zugehörigkeit erfolgen. Quartile teilen die gesamten Ergebnisse in vier Klassen: die besten 25%, die zweitbesten 25%, etc. Nehmen wir nur an, dass die Cross-Selling-Quote unverschuldet einbricht, in diesem Fall bekommen nach wie vor die besten 25% den maximalen Punktwert, obwohl ihre Cross-Selling-Quote im Vergleich zum Vorjahr vielleicht 50% niedriger liegt. Da also ein relatives Modell Einflussfaktoren, die nicht im Machtbereich der Mitarbeiter liegen, ausklammert, ist es gerechter als ein absolutes Modell.

Die Höhe der individuell ausgezahlten Leistungsprämie richtet sich bei dem relativen Modell also nach der relativen Position zu den anderen Mitarbeitern. Dies hat den Vorteil, dass unrealistische Testerwartungen (zu hoch oder zu niedrig) kompensiert werden, jedoch den Nachteil, dass nicht unterschieden wird, zwischen dem Zustand, in welchem alle Agents sehr gute Arbeit leisten, und dem Zustand, in welchem insgesamt schlechte Arbeit geleistet wird. Der ausgeschüttete Betrag ist in jedem Fall gleich hoch. Um diesem Missstand abzuhelpen, empfiehlt es sich, wenn möglich, die Höhe des jährlich ausgeschütteten Betrags von der Gesamtleistung (Punktzahl) aller Agents des Vorjahres abhängig zu machen.

Das ideale System

Das ideale System leistungsorientierter Vergütung

- erfüllt die genannten Standard-Anforderungen
- gestaltet die Berechnung und Auszahlung von Fixgehalt und Leistungsprämie unabhängig von einander
- stützt sich auf den Grad der Erreichung von zuvor definierten Leistungszielen
- berechnet die Prämie nicht nach absoluten, sondern nach relativen Leistungsposition
- ist an die spezifischen Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur, Persönlichkeitsstruktur der wichtigsten Entscheider, Zustimmung des Betriebsrats, etc.) eines Unternehmens angepasst

Beispiel-Maske

Im Zentrum des Vergütungsmodells steht schließlich ein Rechen-tool, das auf Basis der vom Mitarbeiter erzielten Leistungen in den zuvor definierten Beurteilungsdimensionen und deren Gewichtungen sowie des für die variable Vergütung zur Verfügung gestellten Jahresbudgets die Prämie berechnet. Ein Rechentool, das die genannten Anforderungen erfüllt, könnte in der Praxis wie folgt aussehen:

2. Halbjahr		Maria Mustermann				Punktzahl	Gewichtungsfaktor am Leistungswert in %	Punkte gewichtet	
Die Leistung ...		erfüllt die Erwartung nicht	erfüllt die Erwartung teilweise	erfüllt die Erwartung voll	übertrifft die Erwartung				
Beurteilungsdimensionen		0	1	2	3				
1. Leistungsziel (A)				2		2	30,00%	0,60	
2. Leistungsziel (B)			1			1	25,00%	0,25	
3. Leistungsziel (C)					3	3	15,00%	0,45	
4. Leistungsziel (D)				2		2	10,00%	0,20	
5. Leistungsziel (E)				2		2	10,00%	0,20	
Σ gewichtete Punkte (1-7) liegt ...		unter -5%	zwischen -5% und 0%	zwischen 0% und +5%	bei +5% und mehr	im Vergleich zur vorherigen Messung			
6. Leistungsentwicklung				2		2	10,00%	0,20	
SUMME		0	1	3	1	10	100,00%	1,90	
Durchschnitt						2,00			
Maximum						18	3,00		
Minimum						0	0,00		
Punkte gewichtet Individuum		1,9				Σ gewichtete Punkte (1-7)		1,70	
Punkte gewichtet Individuen gesamt		180				Ressort: INBOUND		Σ gewichtete Punkte (1-7) letzte Messung	1,65
						Leistungsentwicklung in %		3,0	
Leistungsprämie		max		€ 2.546,30		Jahresbudget gesamt		550.000,00 €	
		min		€ 0,00		Anzahl aller FTEs		300	
		Ø		€ 916,67		Anzahl der FTEs im Ressort		125	
		Individuum		€ 1.209,49		Anzahl der Ausschüttungen		2	
						Betrag je Ausschüttung		114.583,33 €	

Das dargestellte Rechenmodell dient gleichermaßen als Rechen-tool für Führungskräfte, die in den hellblau unterlegten Feldern Eintragungen vornehmen, als auch als Informationsblatt für die Mitarbeiterin. Es ist nun wiederum abhängig vom konkreten Unternehmen, ob es jedem Mitarbeiter dieses Maximum an Informationen geben möchte, zumal die maximale Transparenz mit einem relativ hohen Erklärungsaufwand verbunden ist.

Stattdessen kann ein Unternehmen der Mitarbeiterin ein um etliche Angaben bereinigtes Übersichtspapier anbieten. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass auf jeden Fall für die Mitarbeiterin ersichtlich ist, wie ihre Leistungen bewertet wurden, welche Prämienpunkte ermittelt wurden, wie hoch ihre Prämie ist und wie hoch diese hätte sein können.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse.

Wir begleiten Sie gern bei der Konzeption und Implementierung eines leistungsorientierten Vergütungssystems (LOV) in Teilaufgaben oder in unserer Gesamtverantwortung.

Für Fragen, Anregungen, persönliche Gesprächswünsche oder ein Angebot stehen wir Ihnen natürlich jederzeit gerne zur Verfügung.



Osdorfer Landstr. 18 • 22607 Hamburg

☎ 040 / 89 79 2000 • Fax: 89 79 2099

✉ Info@profitel.de

www.profitel.de

Ihr Ansprechpartner:

Wolfgang Wiencke

E-Mail: wwiencke@profitel.de