

# working@office

Magazin für modernes Büromanagement

## Office Organisation

**Die Assistentin als Informationsmanagerin**

## PC-Praxis

**So retten Sie Daten, wenn der PC abstürzt**

## Vergütung

**Variable Gehälter im Office**

## Porträt

**Jobwechsel mit 60 plus**

**Arbeitsklima:**

# So verhindern Sie Konflikte im Büro

**In dieser Ausgabe: Empfehlungsschreiben in vier Fremdsprachen**

- ▶ 43 **Ablage per Mausclick**  
Dokumente digital archivieren.
- ▶ 46 **Unerwünschte Post**  
Das können Sie gegen SPAM-Mails tun.

## reise

- ▶ 50 **Mobilität mit Sparpotenzial**  
Professionelles Travel-Management.
- ▶ 54 **Reise-Tipps**

## erfolg

- ▶ 56 **Neuer Start mit 60 plus**  
Porträt einer 65-jährigen Assistentin.
- ▶ 60 **Wenn die Chemie nicht stimmt**  
Über den Umgang mit schwierigen Kollegen.
- ▶ 63 **Wenn Leistung sich lohnen soll**  
Variable Vergütung für Sekretärinnen, Teil 1.
- ▶ 66 **career@office 2005**  
Tipps für Ihre Berufs- und Karrieregestaltung.
- ▶ 70 **Verhandeln statt feilschen**  
Die Kommunikation mit Dienstleistern, Teil 1.

## netzwerk

- ▶ 76 **Ein Netzwerk für mehr Ordnung**  
Das Dienstleisternetzwerk Büro-Sortierdienst.

## life

- ▶ 78 **Reisen, die die Sinne streicheln**  
Worauf Sie beim Wellnessurlaub achten sollten.
- ▶ 81 **Life-Tipps**

### Weitere Rubriken

- ▶ 3 Editorial
- ▶ 10 Lesertest-Ergebnis
- ▶ 68 Buch-Service
- ▶ 74 Seminare
- ▶ 77 Seminar-/Office-Partner
- ▶ 82 Vorschau/Impressum

### Datenrettung.

In den seltensten Fällen zerstört ein Brand oder ein Blitzschlag Dateien und Datenträger. Viel häufiger sind es Bedienfehler, die den Computer abstürzen lassen. Wichtige Daten sind dann plötzlich verschwunden und wertvolle Informationen lassen sich nicht mehr lesen. Was Sie im Notfall selbst tun können und wann Profis ans Werk müssen, zeigen wir Ihnen auf **Seite 36**.



### Porträt.

Als Gisela Schmitz-Pranghe vor gut einem Jahr ihren Job verlor, war sie 64 Jahre alt. Zeit für die Rente? Keinerwegs: Die Sekretärin fühlte sich zum Ausruhen noch viel zu jung und suchte nach einer neuen Perspektive. Und die bekam sie: Von Ingo Zang, 39, Geschäftsführer der Agentur macologne. Ein Berufsreport der etwas anderen Art auf **Seite 56**.



### Variable Vergütung.

Was in Ländern des angloamerikanischen Sprachraums bereits üblich ist, wird zunehmend auch in deutschen Vorzimmern zur Regel: die Variable Vergütung für Assistenz- und Sekretariatskräfte. Dabei koppeln verschiedene Modelle das Gehalt an die Einhaltung von Zielen. Was das für Sie bedeutet, lesen Sie auf **Seite 63**.





erfolg

# Wenn Leistung sich lohnen soll

## VARIABLE VERGÜTUNG.

Was in Ländern des anglo-amerikanischen Sprachraums bereits üblich ist, wird zunehmend auch in deutschen Vorzimmern zur Regel: die „VV“, variable Vergütung, für Assistenz- und Sekretariatskräfte. Schon bei der nächsten Gehaltsrunde könnte man Ihre Forderungen an die Einhaltung von Zielen koppeln.

**C**hefsekretärinnen in München, Frankfurt/Main, Düsseldorf, Hamburg oder im Ruhrgebiet verdienen über 50.000 Euro im Jahr, zeigen neueste Vergütungsstudien. Der Bundesdurchschnitt liegt etwa 6 % darunter. Das Schlusslicht bilden Chefsekretärinnen in den Neuen Bundesländern mit einem Jahres Einkommen von unter 40.000 Euro. Neben Standort ist die Branche entscheidend für die Höhe des Gehalts: Banken, Versicherungen und Unternehmen im Bereich Chemie und Pharma zahlen überdurchschnittlich hohe Gehälter. Ein weiterer Faktor ist das Alter bzw. die Berufserfahrung. Eine „rechte Hand“ unter 30 geht im Schnitt mit weniger als 40.000 Euro nach Hause, Kolleginnen über 55 Jahren mit mehr als 50.000 Euro. Davon sind derzeit unter 5 % variabel. Experten schätzen, dass es in zehn Jahren bis zu 20 % sein werden.

Die Anforderungen an Sekretariatskräfte haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Sekretärinnen organisieren oftmals nicht nur Chef oder Chefin, sondern noch dazu ein Team und nicht zuletzt ein eigenverantwortliches Arbeitsgebiet. Heute haben Sekretärinnen neben der gesamten Registratur und der beinahe explosiv anwachsenden Kommunikation per Telefon, Fax, E-Mail und Brief auch noch anspruchsvolle Sachbearbeitungen „mit zu erledigen“. Sie müssen hochrangigen Geschäftsbesuch betreuen, Konferenzen planen und vorbereiten, mehrere Sprachen beherrschen und die ständig fortschreitende Office-Technologie im Griff haben. Außerdem erwartet man von ihnen die so genannten weichen Fähigkeiten: hohe Kommunikationskompetenz, gepflegte Umgangsformen, permanente Freundlichkeit, Sicherheit in Konfliktsituationen, uner- ▶▶▶



schütterliche Ruhe in hektischen Situationen, ausgeprägte Loyalität, Organisationstalent und perfektes Selbstmanagement.

### Gute Zeiten, schlechte Zeiten

Ein so breites Leistungsspektrum lässt sich mit einem objektiven Leistungs- oder Erfolgsmesssystem nur sehr schwer erfassen. In der Praxis bedient man sich deshalb zumeist einfacher Methoden: der Kopplung und der Beurteilung. Die Anbindung der Variablen Vergütung an eine bestimmte Größe, etwa an das Unternehmensergebnis oder an die erzielte Tantieme des Vorgesetzten, soll zur Folge haben: Geht es dem Unternehmen gut, verdient auch die Sekretärin gut. Die meisten Sekretariatskräfte nehmen jedoch ihren Einfluss auf das Unternehmensergebnis als zu gering wahr, als dass dessen Entwicklung ihre Leistung tatsächlich widerspiegeln könnte. Eine Variable Vergütung empfinden sie dann weniger als Leistungsanreiz, sondern als willkürlich verordnete Gehaltspolitik von oben.

### Weiche Faktoren messbar

Für die zumeist eher überdurchschnittlich gute Beurteilung der Leistung einer Sekretärin durch den Chef gibt es den Begriff „Sekretärinnen-Effekt“. Offenbar konnte man in den 70er, 80er und 90er Jahren in Studien Verzerrungen in der Beurteilung gegenüber anderen Mitarbeitern nachweisen. Fraglich ist, ob dieser Effekt auch heute noch besteht, wenn unmittelbar an die Beurteilung Geldbeträge gebunden sind, wenn die Verweildauer der Chefs stetig sinkt und die Zeichen der Zeit auf „Cost Cutting“ stehen. Eine Beurteilung ist stets subjektiv, und nicht selten orientiert sie

### Über den Autor:

Der Wirtschaftswissenschaftler Gunther Wolf ist seit 1984 in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung und Controlling als Berater und Trainer international tätig. Weiterlesen zum Thema kann man in seiner Veröffentlichung „Variable Vergütung – genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern“, ISBN 3-931832-65-1, Dashöfer Verlag, Zypern, Hamburg 2004.

### Tabelle 1: Quantitative Zielabstufung

Beispiel „PR-Arbeit für die Firma“, Messgröße: Anzahl der erschienenen Artikel über unsere Firma in den relevanten Fachmagazinen der Kunststoffindustrie sowie in der regionalen/überregionalen Tagespresse

Zielhöhe	Ist/Ziel	Beschreibung
5		über 40 Artikel in diesem Jahr
4	Ziel	bis zu 40 Artikel in diesem Jahr
3		bis zu 30 Artikel in diesem Jahr
2	Ist	bis zu 20 Artikel in diesem Jahr
1		bis zu 10 Artikel in diesem Jahr

sich eher am Eindruck der letzten vier Wochen als an den elf Monaten davor.

Doch auch weiche Faktoren können präzise beschrieben werden. Hierfür muss der Vorgesetzte zunächst einmal prägnant und nachvollziehbar formulieren, was er von seiner Mitarbeiterin erwartet. Sinnvollerweise betrachtet man einerseits, wie die mit der Stellenbeschreibung verbundenen Tätigkeiten erfüllt werden, und auf der anderen Seite wie die Aufgaben erledigt werden, die über die Stellenbeschreibung hinausgehen. Das sind meist spezielle Projekte, etwa das Management von Sekretärinnen-Qualitätskreisen, PR-Arbeit, Kommunikations-, Ideen- oder Knowledge-Management. Deren Erfolge können graduell und verbal beschrieben werden, oftmals sind diese sogar mit einem objektiven Zahlenziel messbar (erzielte Einsparungen, Anzahl der Medienberichte etc.). Auch für die Erfüllung der Stellenanforderungen können qualitative oder quantitative Steigerungen oder Verbesserungen gemessen werden, sofern Ist- und Soll-Zustände eindeutig beschrieben sind (siehe Tabelle 1 und Tabelle 2).

### Das richtige Modell verwenden

Neben der Wahl und Gestaltung der Messgröße ist entscheidend, welches Modell verwendet wird. Hiermit wird insbesondere die Logik der für die Vergütung relevanten Zielfindungsprozesse bestimmt:

a) Modelle ohne Zielfestlegung (zum Beispiel 30 % von der erzielten Einsparung) haben zwangsläufig ein gewisses Überraschungsmoment im Hinblick auf die Zielerreichung: Ein solider Planungsprozess ist zumindest nicht vergütungsrelevant integriert.

b) Bei der konventionellen Zielvereinbarung legen Chef und Sekretärin gemeinsam die Zielrichtung, die Messgröße, sofern erforderlich den Bezugswert, die anvisierte Zielhöhe und möglicherweise auch die umzusetzenden Maßnahmen fest.

c) Bei dem Modell der Zieloptimierung legt der Führende die Zielrichtung fest, davon abgeleitete Messgrößen und Bezugswerte, die Sekretärin hingegen hat bewertete Maßnahmen zu entwickeln und hieraus die angestrebte, höchstmögliche Zielhöhe zu ermitteln.

Ein wichtiger Grundsatz: Die Vergütungslogik muss zur Führungslogik passen. Um das geeignete Modell zu wählen, muss man die bestehende und die angestrebte Führungs- und Kommunikationskultur kennen sowie das Niveau der Zusammenarbeit zwischen Leitendem und Mitarbeiter. Bei niedrigem Niveau sind die ersten beiden Modelle zu bevorzugen. Soll offene Kommunikation gepflegt werden, ein kooperativer Führungsstil und ein intensives Miteinander, bringt eher das Modell der Zieloptimierung den höchsten Nutzen.

a) Modelle ohne Zielfestlegung:

Häufig wird für die Variable Vergütung bei Modellen ohne Zielfestlegung der Begriff „Provision“ verwendet. Eine Provision der Art 30 % der erzielten Einsparung wird häufig dann eingesetzt, wenn mit wenig Aufwand eine Übereinkunft gefunden werden soll. Solche Modelle sind einfach und für jedermann nachvollziehbar. Hilfreich ist dieses Modell auch, wenn die mögliche Zielhöhe (noch) nicht einzuschätzen ist. Andererseits wird gerade hierdurch keine solide Planungsgrundlage geschaffen.

**Tabelle 2: Qualitative Zielabstufung**

Beispiel „Eingehende Telefonate“, Messung: über qualitative und bewertete Verhaltensbeschreibungen.

Zielhöhe	Qualitative Beschreibung	
5	Nimmt alle Telefonate als kundenorientierte Dienstleistende und Repräsentantin der Firma entgegen. Sondiert durch professionelle Gesprächsführung und Fragestellung den Anlass und die tatsächlichen Intentionen jedes Anrufers. Trifft selbstständig Entscheidungen, ob sie diese selbst bearbeitet, diese an die richtigen Ansprechpartner in der Organisation weiterleitet oder mit diesen Telefonateterminen innerhalb der definierten Zeiten mit dem Chef vereinbart. Bereitet diese Telefontermine für den Chef umfassend und präzise vor.	ZIEL
4	Nimmt alle Telefonate freundlich und kundenorientiert entgegen. Ermittelt den geäußerten Wunsch des Anrufers und leitet diese zum Teil weiter. Recherchiert Hintergrundinformationen zu den anderen Anrufern und bereitet diese für den Chef mit Entscheidungsvorschlägen bzw. -alternativen auf.	
3	Nimmt alle Telefonate freundlich entgegen. Spricht mit dem Anrufer, fertigt Telefonnotizen mit allen wichtigen Informationen. Spricht diese mit dem Chef durch und führt die verabredeten Schritte bei denen durch, die der Chef nicht selbst bearbeitet.	IST
2	Nimmt alle Telefonate entgegen. Ordnet Anrufer durch gezielte Frage nach Namen, Firma etc. bestimmten Anrufer-Gruppen zu, für die jeweils konkrete Vorgaben durch den Chef bestehen und verhält sich entsprechend.	
1	Nimmt Telefonate entgegen. Hält sofort Rücksprache mit dem Chef, wie sie zu reagieren hat und setzt dessen Anweisungen um (Weiterverbinden / Rückruf versprechen / erneuten Anruf erbitten / mitteilen, dass kein weiterer Kontakt erwünscht ist).	

Wird zu Anfang der Variablen Vergütungsperiode beispielsweise als angestrebte Zielhöhe 33,0 vereinbart, finden sich in der zugehörigen Zeile die jeweiligen Beträge, die später je nach Zielerreichung ausgezahlt werden: Bei einer erreichten Zielhöhe von 30,0 wären es 9.091 €, bei 31,5 schon 9.545 €, bei 33,0 (grau) 10.000 € (100 % Zielerreichung), bei 34,5 10.455 € usw. Aber: Die kümmerlichsten Beträge bis hin zum Totalverlust des Bonus finden sich in der Zeile, die zu der Vereinbarung ausgerechnet des höchstmöglichen Zieles (39,0) gehört.

Deutlich wird an den Spalten: Unter allen, die zum Ende der Variablen Vergütungsperiode beispielsweise 34,5 erreicht haben, ist derjenige Mitarbeiter mit 11.500 € am besten gestellt, der die niedrigstmögliche Zielhöhe von 30,0 vereinbart hat. Er ist immer am besten gestellt, egal, welches Ziel er erreicht (in der Zeile „Zielvereinbarung 30,0“ finden sich immer die höchsten Werte jeder Spalte). Er ist auch der einzige, der den Maximalbonus von 13.000 € überhaupt erreichen kann. Das macht deutlich, warum die Vereinbarung der niedrigstmöglichen Zielhöhe für den Mitarbeiter besonders vorteilhaft ist. Fazit: Bei der konventionellen Zielvereinbarung maximiert der Mitarbeiter seinen Bonus, wenn die niedrigstmögliche Zielhöhe vereinbart wird.

Wie sich dies auf den Prozess der Zielvereinbarung auswirkt und welche Vorteile das Modell mit Zieloptimierung bietet, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe

► Gunther Wolf

Sie fördern zudem die Anwendung von Minimax-Strategien und Mitnahme-Effekte seitens der Mitarbeiter: Wegen der enormen Anreiz-Schwächen im oberen Leistungs- bzw. Erfolgsbereich sind höchste Anstrengungen in Richtung auf das Ziel für die vergleichsweise geringe Steigerung der Variablen Vergütung eher selten.

**b) Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung:**

Typische Formulierungen für das Modell mit konventioneller Zielvereinbarung sehen beispielsweise folgendermaßen aus:

- 80 % erreicht (Untergrenze) = 8.000 € Variable Vergütung
- 90 % erreicht = 9.000 € Variable Vergütung
- 100 % erreicht = 10.000 € Variable Vergütung
- 110 % erreicht = 11.000 € Variable Vergütung
- 120 % erreicht = 12.000 € Variable Vergütung
- 130 % erreicht = 13.000 € Variable Vergütung
- 140 % erreicht = 14.000 € Variable Vergütung
- 150 % erreicht (Obergrenze) = 15.000 € Variable Vergütung

Hierbei sollen Chef und Sekretärin gemeinsam eine realistische Zielhöhe (100 %) finden. Der Begriff „s.m.a.r.t.“ ist ein Stichwort, das in jedes Führungstraining gehört: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert sollen Ziele vereinbart werden. Doch was ist eine realistische Zielhöhe: Ist das Verdoppeln der Messgröße von einem Jahr zum nächsten realis-

tisch? Das Halbieren? Offenbar ist das Spektrum realistischer Zielhöhen breit. Das zeigt die Zielerreichungsskala von 80 % bis 150 %. Was erreicht wird, hängt von den Rahmenbedingungen ab, insbesondere von der Qualität und der Quantität der vom Mitarbeiter umgesetzten Maßnahmen z. B. zur Kostensenkung.

Angenommen, für die erzielte Einsparung sei zwischen 30.000 und 39.000 Euro jede Zielhöhe realistisch. Um alle Bonusbeträge für das gesamte realistische Spektrum mit einem Blick ablesen zu können, wurden die Formulierungen in eine Tabelle mit der erreichten Zielhöhe auf der horizontalen und der vereinbarten Zielhöhe auf der senkrechten Achse übersetzt. Man erkennt so schnell die versteckten Nachteile des Modells der konventionellen Zielvereinbarung.

**Tabelle 3: Beispiel für die Variable Vergütungstabelle in einem Modell mit konventioneller Zielvereinbarung**

vereinbarte Zielhöhe	39,0	0 €	8.077 €	8.462 €	8.846 €	9.231 €	9.615 €	10.000 €
	37,5	8.000 €	8.400 €	8.800 €	9.200 €	9.600 €	10.000 €	10.400 €
	36,0	8.333 €	8.750 €	9.167 €	9.583 €	10.000 €	10.417 €	10.833 €
	34,5	8.696 €	9.130 €	9.565 €	10.000 €	10.435 €	10.870 €	11.304 €
	33,0	9.091 €	9.545 €	10.000 €	10.455 €	10.909 €	11.364 €	11.818 €
	31,5	9.524 €	10.000 €	10.476 €	10.952 €	11.429 €	11.905 €	12.381 €
	30,0	10.000 €	10.500 €	11.000 €	11.500 €	12.000 €	12.500 €	13.000 €
		30,0	31,5	33,0	34,5	36,0	37,5	39,0
		erreichte Zielhöhe						