

Branche	Personalvermittlung, Geschäftsaufbau
Leistungsprofil	Personalvermittlung, Großprojekte, Call Center- und Customer Care Dienstleistungen; technische Infrastrukturleistungen
Beschäftigte insgesamt / Regionalstelle West	16.500 / 1.750 (Stand 30.06.05)
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Innovative Strategien und Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und zum Management der notwendigen Personalüberhänge

VIVENTO, DEUTSCHE TELEKOM AG BONN (ZENTRALE) DÜSSELDORF (VIVENTO REGIONALSTELLE WEST)

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Nachdem die herkömmlichen Instrumente zum sozialverträglichen Personalabbau ausgereizt waren, verhandelte die Deutsche Telekom 2002 im engen Schulterschluss mit dem Sozialpartner ver.di den Tarifvertrag "Rationalisierungsschutz und Beschäftigungssicherung (TV Ratio)". Kernstück war die Einrichtung einer Personalservice-Agentur, die Ende 2002 ihre Arbeit aufgenommen hat. Im Sommer 2003 wurde die PSA Deutsche Telekom zu Vivento weiter entwickelt und agiert seitdem als Partner für Outsourcing, Projektmanagement und Fachpersonal am Markt.

Ziel von Vivento ist es, für die vom Personalabbau betroffenen Telekom-Beamten und -Angestellten neue Beschäftigungsperspektiven innerhalb und vor allem auch außerhalb des Konzerns zu finden. Das Unternehmen ist bundesweit aufgestellt und operiert in einer flächendeckenden

den Netzwerkstruktur mit acht Regionalstellen und 40 Teamstandorten, die die Kunden- und Mitarbeiterbetreuung vor Ort gewährleisten.

Das Vivento Personalmanagement ist einerseits in die konzernweiten Strategien, Strukturen und Prozesse eingebettet; für die besonderen Herausforderungen des Beschäftigungsüberhangsmanagements wurden hier jedoch eine Reihe spezifischer Regelungen und Instrumentarien entwickelt.

Bis Juni 2005 konnten knapp über die Hälfte von insgesamt ca. 33.000 zuversetzten Transfermitarbeiter/innen Vivento wieder verlassen; 8.600 davon sind aus dem Konzern Deutsche Telekom ausgeschieden. Ein Großteil der derzeitigen Mitarbeiter/innen befindet sich in Projekten und Business Lines, in denen gezielt neue Beschäftigungsfelder aufgebaut werden.



Vivento: Ein innovatives Modell zum sozialverträglichen Personalabbau

Mit dem "Modell Vivento" ist ein innovatives Instrument entwickelt worden, die aus dem Umbau der Telekom resultierenden Personalüberhänge sozialverträglich und nachhaltig zu bewältigen und für die betroffenen Beamten und Angestellten neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden. Vivento funktioniert als Geschäftsbetrieb mit eigener Leitung und unternehmerischen Funktionen. Die Betreuung, Qualifizierung und Vermittlung der zuversetzten Transfermitarbeiter/innen ist gekoppelt mit diversen Personaldienstleistungen für den freien Markt sowie Behörden.

Ein entsprechendes "Clearing-Verfahren" sichert, anders als die klassische Sozialauswahl, eine in Hinblick auf Alter und Leistung ausgewogene Personalstruktur sowohl bei Vivento als auch in den verbleibenden Bereichen.

Das Telekom/Vivento Konzept verbindet drei unterschiedliche Ansätze zu einem wirksamen Personalüberhangsmanagement: Kapazitätsmanagement, Vermittlungsmanagement sowie Aufbau neuer, personalintensiver Geschäfte. Durch verschiedene Instrumente werden bereits im Vorfeld der eigentlichen Personalanpassung Überkapazitäten reduziert. Hierzu gehört neben klassischen Instrumenten wie Abfindungsregelungen oder Altersteilzeit auch die Unterbreitung spezieller Angebote

zur Qualifizierung und Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Markantes Beispiel ist etwa das mit dem Land NRW ausgehandelte Lehrerprojekt, bei dem ca. 80 Telekom-Beamte mit naturwissenschaftlich technischer Ausbildung zu Berufsschullehrer/innen umgeschult werden sollen (März 2005).

Das Vermittlungsmanagement umfasst den gesamten, i.d.R. unbefristeten Prozess von der Versetzung zu Vivento bis zum Übergang in eine neue (dauerhafte) Beschäftigung. Hierfür wurde ein auf aktive Beschäftigungsförderung orientiertes System von Strukturen und Verfahren geschaffen. Vor Ort angesiedelte Vermittlungsteams sind für individuelle Betreuung, Qualifizierung und Wiedereingliederung zuständig. Orientierungsworkshops sollen helfen, den persönlichen Neuausrichtungsprozess zu bewältigen. Accounter kümmern sich speziell um die Akquise neuer Beschäftigungs- und Einsatzmöglichkeiten. Leih- und Zeitarbeitseinsätze dienen einerseits der Werterhaltung der Arbeitsfähigkeit und ermöglichen andererseits kurzfristige Personalengpässe im Konzern auszugleichen oder Umsätze/Deckungsbeiträge auf dem externen Markt zu erwirtschaften.

Ergänzend zur Einzelvermittlung auf Dauerarbeitsplätze wird der eigene Aufbau von neuen, personalintensiven Geschäftsfeldern betrieben. In 2004 wurden 2 Vivento

Tochtergesellschaften ausgegründet: die Vivento Customer Services (VCS) mit rund 2.750 Dauerarbeitsplätzen im Call Center Bereich sowie die Vivento Technical Services (VTS) mit ca. 1.200 Beschäftigten, die am externen und internen Markt Netzinfrastrukturdienstleistungen anbietet (30. Juni 2005). Im Rahmen eines konzernweit durchgeführten Ideenwettbewerbs wurden weitere Geschäftsideen gesammelt; die erfolgversprechendsten wurden prämiert und werden derzeit zur Umsetzungsreife gebracht.

Durch ein 2004 zwischen der Deutschen Telekom AG und ver.di ausgehandeltes Beschäftigungsbündnis, das die Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden bei Teillohnausgleich vorsieht, wurden 9.800 Arbeitsplätze gesichert bzw. neu geschaffen. So konnten Personalabbaumaßnahmen in großem Stil verhindert werden und zahlreiche Transfermitarbeiter/-innen in die Konzerneinheiten zurückkehren.

Das Vivento Personalmanagement-System

Vision, Selbstverständnis und Wertegerüst des privatisierten Telekom-Konzerns sind im neuen Leitbild "T-Spirit" festgeschrieben und gelten unternehmenseinheitlich als Orientierungsrahmen für das Agieren nach außen und innen. T-Spirit mit seinen sechs zentralen Werten, die das Verständnis von Markt- und Mitarbeiterorientierung sowie gesellschaftlicher Verantwortung beschreiben, wurde systematisch in das Personalmanagement implementiert. Personalarbeit und Führungsqualität werden wesentlich durch den sog. "Mitarbeiterorientierten Prozess" fundiert und gesteuert. Dieser umfasst das Mitarbeiterjahresgespräch, die regelmäßige Leistungsbeurteilung sowie die "Personalrunde" (Performance & Potential Review), das Instrumentarium zur Personalentwicklung speziell für die Leitenden Angestellten. Grundlage für die Auswahl, Beurteilung, Entwicklung und Leistungsvergütung der Führungskräfte ist ein am Unternehmensleitbild orientiertes Kompetenzmodell. Über ein System von Zielvereinbarungen werden die Konzernziele auf die jeweiligen Geschäftseinheiten und bis auf die Ebene der Mitarbeiter/-innen heruntergebrochen. Die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene werden durch Assessment Center ausgewählt und durchlaufen regelmäßige Entwicklungsmaßnahmen und Development Center. Nachwuchskräfte werden durch verschiedene, konzernweite Karriereprogramme in ihrer Entwicklung gezielt gefördert, wie z.B. durch das Human Resources Young Professional sowie das Middle Management Programm oder speziell für weibliche Fach- und Führungskräfte das Cross Mentoring Programm. Gekoppelt an das Zielvereinbarungssystem ist auch die

Vergütung des Stammpersonals. Um Leistung anzureizen und zu honorieren, sind inzwischen auf allen Ebenen Prämienregelungen eingeführt. Die variable Vergütung setzt sich zu 2/3 aus einer individuellen bzw. teambezogenen Zielprämie und zu 1/3 aus einer Beteiligung am Konzernergebnis zusammen. Die individuellen bzw. teambezogenen Ziele werden jeweils am Jahresanfang und für die Dauer eines Geschäftsjahres zwischen Mitarbeiter/Team und Vorgesetztem vereinbart, gewichtet und dokumentiert. Ein Zielkorridor legt die prämienswirksamen Zielerreichungsgrade fest. Im Personalgespräch des Folgejahres erfolgt die gemeinsame Auswertung. Ab 70% bis maximal 150% Erfüllung pro Ziel wird ein gestaffelter Prämienanteil angerechnet. Bei tariflichen Mitarbeiter/-innen und im AT-Bereich ist die Prämie Teil des Jahreszielgehalts.

Vivento, mit seiner spezifischen Aufgabe des Personalüberhangsmanagements, hat als besonderen Führungsgrundsatz das Prinzip des "Förderns und Forderns" fest verankert. Dies spiegelt sich in den Anforderungen an die Transfermitarbeiter/-innen wie auch in den vielfältigen Instrumenten und Maßnahmen zur gezielten Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit wider. So wurden bspw. für die Transfermitarbeiter/-innen anstelle der jährlichen Personalgespräche entwicklungsbegleitende Perspektivgespräche eingerichtet, die sich eng an der jeweiligen Phase des individuellen beruflichen Veränderungsprozesses orientieren. Grundqualifizierungen, wie das Erstellen von Bewerbungsunterlagen und Bewerbungstrainings, schaffen allgemeine Voraussetzungen für eine Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Diverse Aufbauqualifizierungen bereiten auf konkrete Leih- oder Zeitarbeitseinsätze vor, zielen auf neue, zukunftsreiche Beschäftigungsfelder oder dienen der gezielten Weiterbildung bzw. Umschulung für eine anschließende neue Dauerbeschäftigung. Eine individuelle Einsatzzulage als variabler Vergütungsbestandteil fördert die Qualifizierungs- und Vermittlungsbereitschaft.

Die Vivento Teamleiter/-innen und Vermittler/-innen werden in speziellen Workshops und Seminaren für ihre besonderen Führungs- bzw. Betreuungsaufgaben geschult. Ein berufsbegleitendes Coaching sowie individuelle Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen die persönliche Bewältigung der Anforderungen und Konfliktsituationen in der Vermittlungsarbeit. Dies ist zugleich auch Bestandteil Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Um die Vermittlungsfähigkeit am Markt zu erhöhen, wurde für die Transfermitarbeiter/-innen bewusst die 38 Stunden-Woche beibehalten. In die gleiche Richtung



geht die flexibel an Kundenbedarfe und Arbeitsaufkommen angepasste Teamarbeitszeit, zum Beispiel bei der Vivento Tochter VTS. Hier werden mit ganzen Mitarbeiter-Teams kollektive Arbeitszeitkontingente festgelegt. Mit dem einzelnen Mitarbeiter werden dann individuelle Arbeitszeitbudgets (auf freiwilliger Basis) vereinbart; geleistete Mehrarbeit wird auf Langfristkonten verbucht. So können bei größtmöglichen individuellen Gestaltungsfreiräumen betriebliche Auslastungsschwankungen aufgefangen werden.

Ein Instrument zur Förderung des offenen und fairen Miteinanders im Unternehmen und der sozialverträglichen Gestaltung der Veränderungsprozesse ist die jährliche Mitarbeiterbefragung, die bei Vivento nach Stammkräften und Transfermitarbeiter/-innen getrennt durchgeführt wird. Sie liefert ein nach Unternehmensseinheiten und Themen differenziertes Bild über die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht gezielte Interventionsmaßnahmen.

New Deals

Das Vivento-Modell selbst steht für eine sozialpartnerschaftlich ausgehandelte, innovative Lösung zum Abbau von Personalüberhängen, ohne betriebsbedingte Kündigungen und mit einer konsequenten Orientierung auf berufliche Anschlussperspektiven für die Betroffenen. Auch das flankierende Beschäftigungsbündnis repräsentiert einen der neuen marktwirtschaftlichen Situation angemessenen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen und demonstriert zudem die Solidarität in der Belegschaft.

Bezogen auf die Transfermitarbeiter/-innen zielen die per-

sonalpolitischen Instrumente und Maßnahmen auf eine Balance zwischen Fordern und Fördern. Individuelle Einschnitte und Zumutungen werden durch eine Reihe von Absicherungsregelungen begrenzt. Das Vivento-Vermittlungssystem leistet umfassende Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen den Stammkräften eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Ein breites Spektrum von PE-Programmen und Maßnahmen bietet bestmögliche Qualifizierung für die Bewältigung der beruflichen und betrieblichen Anforderungen sowie gute individuelle Entwicklungs- und Karrierechancen.

Besonderen Wert legt Vivento darauf, sich aus Telekom-eigenem Personal, vielfach auch aus ehemaligen Transfermitarbeiter/-innen, rekrutiert zu haben.