

Compensation und Benefits

Die wichtigsten Fragen

- Aus welchen Komponenten setzt sich die **Gesamtvergütung zusammen** und auf der Grundlage welcher Faktoren werden diese Komponenten bestimmt?
- Unter welchen Bedingungen wirkt sich Geld auf die Leistungsmotivation aus?

Die Rolle der Vergütungssystemen

Wesentliche Auswirkungen

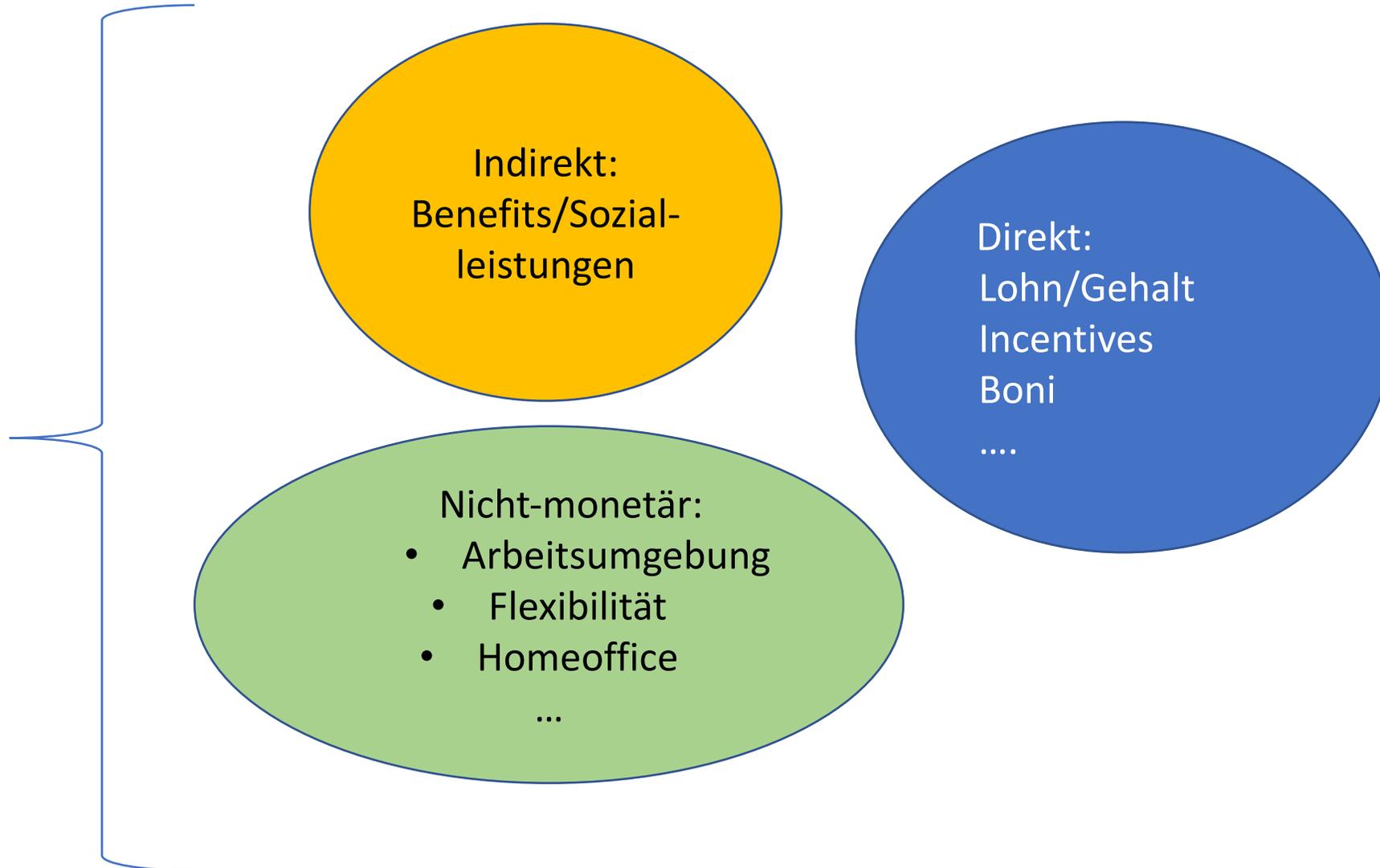
1. Motivation
2. Leistung/Effektivität
3. Talente oder Profile anziehen
4. Verhalten oder Einstellung lenken/steuern/beeinflussen

Ziel:

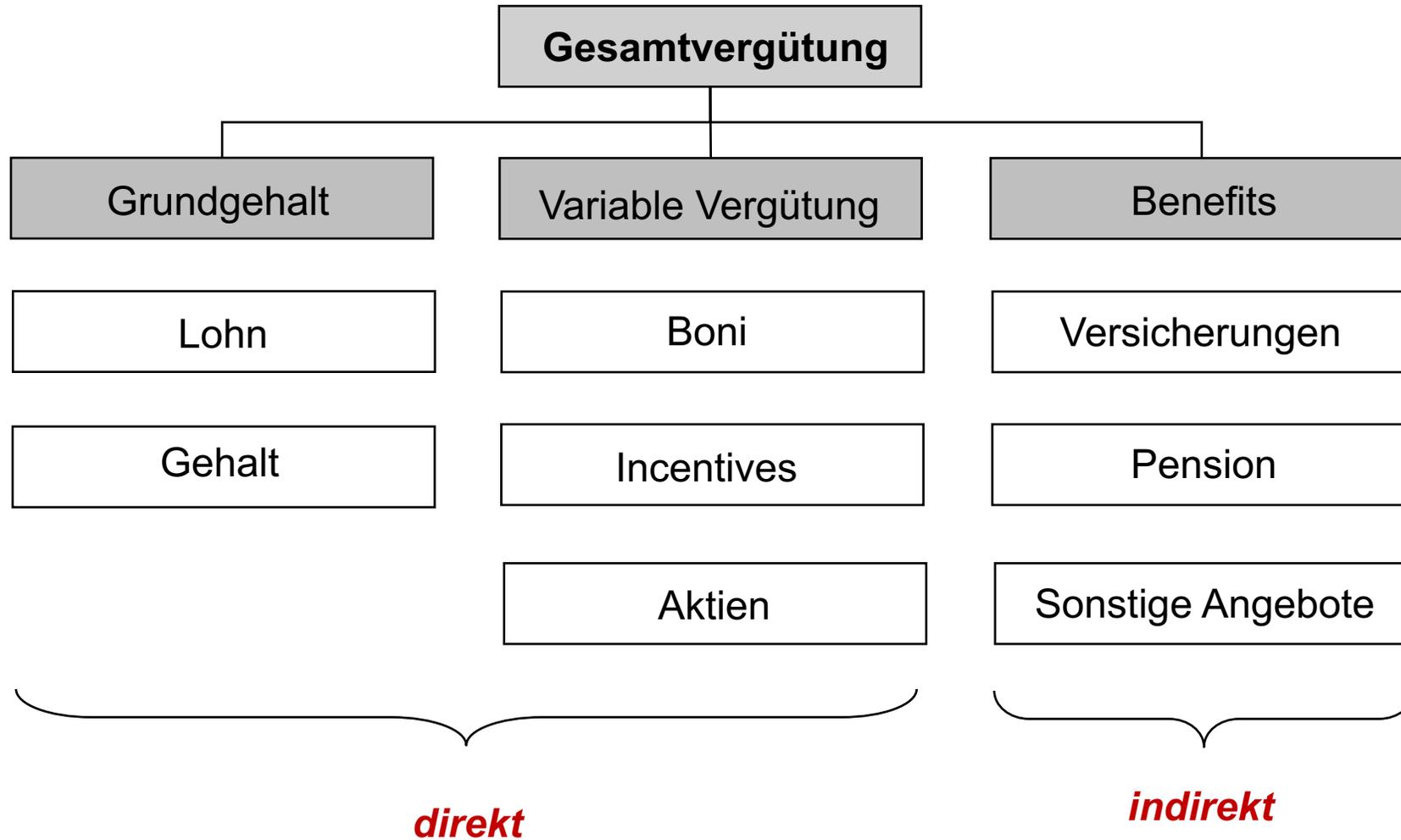
- **Vergütung**, d.h. Anspruch auf Lohn/Gehalt
- **Belohnung/Bonus** (nachträglich)
- **Anreiz** (Versprechen oder Hoffnung für die Zukunft)
- **Bindung** (zum Bleiben bewegen)

Einkommensbestandteile

Einkommen



Struktur von Vergütung



Grundlagen für Entlohnung

- **Arbeit auf Stundenbasis:** Bezahlung auf Stundenbasis
- **Akkordarbeit:** Arbeit, die nach der Anzahl der produzierten Einheiten bezahlt wird
- **Gehalt:** Das Gehalt wird auf der Grundlage wöchentlicher, zweiwöchentlicher oder monatlicher Lohnperioden berechnet

Grundlagen für die Entlohnung

- **Tarfbereich:** Unterliegt den Überstundenbestimmungen und anderen Vorschriften; obligatorische Einkommensstandards auf Basis von Tarifverträgen
- **Übertariflicher Bereich:** Fällt nicht unter die obigen Bestimmungen; höhere Gehälter, leitende Positionen

Der Unterschied
zwischen Gehalt
und Lohn

VERGLEICHSBASIS	GEHALT	LOHN
Bedeutung	Feste Vergütung, die eine Person für die von ihr geleistete Arbeit auf jährlicher Basis erhält.	Variables Entgelt, das eine Person auf der Grundlage der für eine bestimmte Arbeitsleistung aufgewendeten Stunden bezieht.
Fertigkeiten	Qualifiziertes Personal	Angelernt oder ungelernt
Art der Kosten	Festgelegt	Variabel
Höhe der Zahlung	Fester Satz	Lohnsatz
Zahlungszyklus	Monatlich	Täglich -> monatlich
Grundlage der Zahlung	Leistungsbasis	Zeitbasiert
Bezahlt an wen	Angestellte	Arbeiter
Art der Arbeit	Büro- und Verwaltungsarbeiten	Fertigungsprozess
Lohnzuschlag für Überstunden	Nein	Ja

Unternehmensweite strategische Vergütungsziele

1. Belohnung der **bisherigen Leistungen** der Mitarbeiter
2. **Wettbewerbsfähigkeit** auf dem Arbeitsmarkt
3. Aufrechterhaltung der **Einkommensgleichheit** unter den Mitarbeitern
4. **Die zukünftige Leistung** der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen
5. **Controlling** des Einkommensbudgets
6. Gewinnung **neuer Mitarbeiter**
7. **Reduktion** von Fluktuation

Faktoren, die die Vergütung bestimmen

Verantwortung	Strategische Relevanz	Leistung
Qualifikation	Markt	Unternehmenserfolg
Lebenshaltungskosten	Familienstand	Betriebszugehörigkeit

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

Besoldungsgruppen der Beamten

Eingangämter

einfacher Dienst (soweit in der jeweiligen Besoldungsordnung noch vorhanden): A 2, A 3 oder A 4

mittlerer nichttechnischer Dienst: A 6

mittlerer technischer Dienst: A 6 oder A 7

gehobener Dienst: A 9 oder A 10

höherer Dienst: A 13

Amtsbezeichnungen

Die Zuordnung eines Beamten zu einer Besoldungsgruppe richtet sich nach Ausbildung, Laufbahn, Alter und zum Teil auch nach Leistung. Aus den Amtsbezeichnungen eines Beamten ist im allgemeinen die Zuordnung zu einer bestimmten Besoldungsgruppe ersichtlich.

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

Besoldungsordnung A - aufsteigende Gehälter

I. einfacher Dienst

•A 2

Aufseher, Amtsgehilfe, Oberbetriebsgehilfe, Schaffner, Wachtmeister

•A 3

Hauptamtsgehilfe, Hauptbetriebsgehilfe, Oberaufseher, Oberschaffner, Oberwachtmeister, Grenadier, Flieger, Matrose, Gefreiter

•A 4

Amtsmeister, Betriebsmeister, Hauptaufseher, Hauptschaffner, Hauptwachtmeister, Oberwart, Triebwagenführer, Obergefreiter, Hauptgefreiter

•A 5 (Verzahnungsamt einfacher - mittlerer Dienst)

Erster Hauptwachtmeister, Hauptwart, Kriminaloberwachtmeister, Kriminalwachtmeister, Oberamtsmeister, Oberbetriebsmeister

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

II. mittlerer Dienst

•A 5 (Verzahnungsamt einfacher - mittlerer Dienst)

Betriebsassistent, Assistent, Justizvollstreckungsassistent, Obertriebswagenführer, Polizeioberwachtmeister, Polizeiwachtmeister, Stabsgefreiter, Oberstabsgefreiter, Unteroffizier, Maat, Fahnenjunker, Seekadett

•A 6

Betriebsassistent, Erster Hauptwachtmeister, Hauptwart, Lokomotivführer, Oberamtsmeister, Oberbetriebsmeister, Obertriebswagenführer, Sekretär (z.B. Justizvollstreckungssekretär, Zollsekretär, Fernmeldesekretär usw.), Werkmeister, Stabsunteroffizier, Obermaat

•A 7

Brandmeister, Krankenpfleger, Krankenschwester, Kriminalmeister, Oberlokomotivführer, Obersekretär (z.B. Justizvollstreckungsobersekretär, Zollobersekretär, Fernmeldeobersekretär, usw.), Oberwerkmeister, Polizeimeister, Stationspfleger, Stationsschwester, Stabsunteroffizier, Obermaat, Feldwebel, Bootsmann, Fähnrich, Fähnrich zur See, Oberfeldwebel, Oberbootsmann

•A 8

Abteilungspfleger, Abteilungsschwester, Gerichtsvollzieher, Hauptlokomotivführer, Hauptsekretär (z.B. Justizvollstreckungshauptsekretär, Zollhauptsekretär, Fernmeldehauptsekretär usw.), Hauptwerkmeister, Kriminalobermeister, Oberbrandmeister, Polizeiobermeister, Hauptfeldwebel, Hauptbootsmann, Oberfähnrich, Oberfähnrich zur See

•A 9 (Verzahnungsamt mittlerer - gehobener Dienst)

Amtsinspektor, Betriebsinspektor, Hauptbrandmeister, Konsulatssekretär, Kriminalhauptmeister, Obergerichtsvollzieher, Oberin, Oberpfleger, Oberschwester, Pflegevorsteher, Polizeihauptmeister, Stabsfeldwebel, Stabsbootsmann, Oberstabsfeldwebel, Oberstabsbootsmann,

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

III. gehobener Dienst

•A 9 (Verzahnungsamt mittlerer - gehobener Dienst)

Inspektor, Kapitän, Kriminalkommissar, Polizeikommissar, Leutnant, Leutnant zur See

•A 10

Konsultssekretär Erster Klasse, Kriminaloberkommissar, Oberinspektor, Polizeioberkommissar, Seekapitän, Oberleutnant, Oberleutnant zur See

•A 11

Amtmann, Kanzler (im Auswärtigen Dienst), Kriminalhauptkommissar, Polizeihauptkommissar, Seeoberkapitän, Fachlehrer, Hauptmann, Kapitänleutnant,

•A 12

Amtsanwalt, Amtsrat, Kanzler Erster Klasse, Kriminalhauptkommissar, Polizeihauptkommissar, Rechnungsrat, Seehauptkapitän, Fachlehrer, Konrektor, Lehrer, Zweiter Konrektor, Hauptmann, Kapitänleutnant

•A 13 (Verzahnungsamt gehobener - höherer Dienst)

Oberamtsanwalt, Oberamtsrat, Oberrechnungsrat, Erster Kriminalhauptkommissar, Erster Polizeihauptkommissar, Seehauptkapitän, Fachschuloberlehrer, Hauptlehrer, Konrektor, Lehrer, Realschullehrer, Stabshauptmann, Stabskapitänleutnant

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

IV. höherer Dienst

•A 13 (Verzahnungsamt gehobener - höherer Dienst)

Akademischer Rat, Arzt, Legationsrat, Konservator, Studienrat, Regierungsrat, Bibliotheksrat, Rat, Kriminalrat, Polizeirat, Kanzler Erster Klasse, Kustos, Pfarrer (kirchlicher Beamter), Major, Korvettenkapitän, Stabsapotheker, Stabsarzt, Stabsveterinär

•A 14

Akademischer Oberrat, Chefarzt, Konsul Erster Klasse, Landesanwalt, Legationsrat Erster Klasse, Mitglied der Geschäftsführung einer Agentur für Arbeit, Oberarzt, Oberkonservator, Oberkustos, Oberregierungsrat, Oberrat, Kriminaloberrat, Polizeioberrat, Pfarrer(kirchlicher Beamter), Fachschuldirektor, Fachschuloberlehrer, Konrektor, Oberstudienrat, Realschulkonrektor, Realschulrektor, Regierungsschulrat, Rektor, Schulrat, Zweiter Konrektor, Zweiter Realschulkonrektor, Oberstleutnant, Fregattenkapitän, Oberstabsapotheker, Oberstabsarzt, Oberstabsveterinär

•A 15

Akademischer Direktor, Regierungsdirektor, Bibliotheksdirektor, Botschafter, Botschaftsrat, Bundesbankdirektor, Chefarzt, Dekan (kirchlicher Beamter), Direktor, Kriminaldirektor, Polizeidirektor, Generalkonsul, Gesandter, Hauptkonservator, Hauptkustos, Mitglied der Geschäftsführung einer Agentur für Arbeit, Oberarzt, Oberlandesanwalt, Vorsitzendes Mitglied der Geschäftsführung einer Agentur für Arbeit, Vortragender Legationsrat, Direktor einer Fachschule, Realschulrektor, Regierungsschuldirektor, Schulamtsdirektor, Studiendirektor, Oberstleutnant, Fregattenkapitän, Oberfeldapotheker, Flottillenapotheker, Oberfeldarzt, Flottillenarzt, Oberfeldveterinär

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

A 16

Abteilungsdirektor, Abteilungspräsident, Botschafter, Botschaftsrat Erster Klasse, Leitender Bundesbankdirektor, Leitender Regierungsdirektor, Leitender Bibliotheksdirektor, Leitender Kriminaldirektor, Leitender Polizeidirektor, Chefarzt, Dekan, Direktor der Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung, Direktor des Geheimen Staatsarchivs der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Direktor des Ibero-Amerikanischen Instituts der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Direktor des Staatlichen Instituts für Musikforschung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Direktor einer Wehrtechnischen Dienststelle, Finanzpräsident, Generalkonsul, Gesandter, Landeskonservator, Leitender Akademischer Direktor, Ministerialrat (meistens in B2), Mitglied der Geschäftsführung einer Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, Museumsdirektor und Professor (auch B1), Oberlandesanwalt, Senatsrat, Vorsitzendes Mitglied der Geschäftsführung einer Agentur für Arbeit, Vortragender Legationsrat Erster Klasse, Kanzler einer Universität der Bundeswehr, Leitender Regierungsschuldirektor, Leitender Schulamtsdirektor, Oberstudiendirektor, Oberst, Kapitän zur See, Oberstapotheker, Flottenapotheker, Oberstarzt, Flottenarzt, Oberstveterinär

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

Besoldungsordnung B - feste Gehälter

•B 1

Direktor und Professor (innerhalb von Behörden mit wissenschaftlichen Aufgaben)

•B 2

Abteilungsleiter, Ministerialrat

•B 3

Botschafter, Bundesbankdirektor

•B 4

Erster Direktor, Leitender Ministerialrat

•B 5

Generaldirektor, Präsident kleinerer Bundesämter

•B 6

Präsident mittlerer Bundesämter, Ministerialdirigent, Brigadegeneral, Admiralarzt

•B 7

Präsident größerer Bundesämter, Oberfinanzpräsident, Generalmajor

•B 8

Präsidenten der größten Bundesämter, Regierungspräsident

•B 9

Ministerialdirektor (als Abteilungsleiter in Bundesministerien), Präsident des BKA, Generalleutnant

•B 10

Direktor beim Deutschen Bundestag, General, ehem. Chef der Bundesanstalt für Arbeit

•B 11

Staatssekretär

Besoldungsgruppen im Öffentlichen Dienst

Besoldungsordnungen C (auslaufend) und W (neu) - Hochschulpersonal

•C 1

Künstlerischer Assistent, Wissenschaftlicher Assistent

•C 2

Hochschuldozent, Oberassistent, Oberingenieur, Professor (FH)

•C 3

Professor (FH), Universitätsprofessor

•C 4

Universitätsprofessor

•W 1

Juniorprofessor

•W 2

Professor

•W 3

Professor (Institutsdirektor oder Lehrstuhlinhaber)

Sozialleistungen

- Gesetzliche
 - Tarifliche
 - Freiwillige Sozialleistungen
- > Geld, Sach- oder Nutzenleistungen

Gesetzliche Sozialleistungen

- *Verpflichtung des Unternehmens*
 - Sozialversicherungsbeiträge
 - Zahlungen für Ausfalltage (Urlaub, Krankheit)
 - Betriebsunfallversicherung
 - Zahlungen aus Fürsorgepflicht z.B. für werdende Mütter, Auszubildende etc.

Tarifliche Sozialleistungen

- *Ausgehandelt zwischen Unternehmen und Gewerkschaften*

Wichtige tarifliche Regelungen:

- Arbeitszeit
- Urlaubsanspruch
- zusätzliches Urlaubsgeld
- Weihnachtsgeld
- Vermögenswirksame Leistungen
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
-

Freiwillige Sozialleistungen

- *Freiwillige Gewährung **zusätzlich** zu gesetzlichen und tariflichen Leistungen*

Beispiele:

- Jubiläumszuwendungen, Essenszuschuss, Umzugszuschuss, 13. Monatsgehalt
- Versicherungen (Unfall-, Lebens-, etc.)
- Firmenwagen, -fahrrad, Mitarbeitererrabatte, Fahrtkostenzuschuss, Obst, Getränke, Tablets, Smartphones
- Gripeschutzimpfung, Sportprogramme, Social Freezing
- Bildungsangebote, Werkswohnungen, Kinderbetreuung, Dual Career Programme
-

Arten von Leistungen

- Sicherheit
 - Arbeitslosenunterstützung
 - Lebensversicherung
 - Invaliditätsversicherung
 - Optionen für den Vorruhestand
 - Rentenleistungen bei Invalidität
 - Rentenpläne
- Gesundheit
 - Krankenpflegeversicherung
 - Sabbatical
 - Kostenlose Nutzung der Tennisplätze und des Fitnesscenters
 - Medizinische Versorgung
 - Psychiatrische Beratung
- Finanzen
 - Zinsloses Baudarlehen
 - Kredite für Unternehmen
 - Finanzielle Beratung
- Weitere Angebote
 - Firmenwagen
 - Private Nutzung von Handys und Laptops
 - Kostenloses Mittagessen
 - Cafeteria und Verpflegungsdienste
 - Kinderbetreuung; Betriebskindergarten
 - Kostenvorteile für Unternehmensprodukte
 - Unterkunft im Unternehmen

Stellenbewertung

- Der Begriff **Stellenbewertung** beschreibt ein standardisiertes Verfahren, das auf der Basis von Rollen- und Kompetenzanforderungen Positionen innerhalb eines Unternehmens / einer Organisation bewertet. Dabei werden nicht die Positionsinhaber, Titel oder Berichtswege bewertet, sondern nur die Stelle als Struktureinheit der Organisation bei 100 % Normleistung betrachtet.

Ziele der Arbeitsbewertung

- **Systematisierung** von Löhnen / Gehältern
- Schaffen von **Transparenz und Entgeltgerechtigkeit**
- Grundlage für **Personalentwicklung und Kompetenzmodelle**
- Voraussetzung für systematische und anforderungsbasierte **Stellenbeschreibungen und –ausschreibungen**

Hay-Methode

- Technik der Stellenbewertung zur Beurteilung von Führungspositionen und leitenden Angestellten, basierend auf
 - Wissen
 - Problemlösungskompetenz
 - Verantwortung

Stellenbewertung nach Hay

- Der Grundgedanke: Jede Funktion und jede Stelle in einem Unternehmen sind nur vorhanden, weil sie einen **bestimmten Beitrag** zum Unternehmen und zu dessen Erfolg leisten. Den wiederum können sie nur leisten, indem sie Aufgaben und Probleme bewältigen, die **unterschiedlich komplex** sind. Um diese Aufgaben und Probleme zu bewältigen, bedarf es bestimmter **Kompetenzen und Fähigkeiten**. Das Hay-System macht nichts anderes, als diese drei Faktoren zu bewerten:
- Wie hoch ist der **Beitrag** der Stelle zum Unternehmen?
- Wie **komplex** sind die zu lösenden Aufgaben und Probleme?
- Welches Niveau haben **Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten**, die dafür erforderlich sind?

Stellenbewertung

Beispiel Beratungsunternehmen

		Assistant		Junior Consultant		Senior Consultant		Project Lead		Manager	
Requirements	Weight	Rating*	Value	Rating	Value	Rating	Value	Rating	Value	Rating	Value
Knowledge	2	2	4	4	8	8	16	6	12	4	8
Leadership	3	0	0	0	0	2	6	4	12	8	24
Budget Responsibility	1,5	0	0	0	0	0	0	4	6	10	15
Responsibility for Results	3	2	6	2	6	4	12	6	18	10	30
Cognitive Challenges	2	3	6	4	8	6	12	6	12	6	12
Mobility	1	2	2	7	7	7	7	8	8	5	5
Strategic Impact	2	2	4	1	2	2	4	3	6	8	16
Job Value			22		31		57		74		110

* Scale ranking from 0 (=does absolutely not apply) to 10 (=totally applies)

Bewertung des Hay Verfahrens

- Neutralität geg. Diversitätsfaktoren
- Entgeltgerecht i.S. der Equal-pay Diskussion (Berücksichtigung von Faktoren wie z.B. soziale Kompetenz)
- Abbildung von „Führung“: Projektmanagement und fachliche Führung gleichrangig mit klassisch hierarchischer Führung
- flexibel, einfach, transparent und von hoher Qualität und Anwendungsbreite der Ergebnisse.

Chancen und Risiken der Stellenbewertung

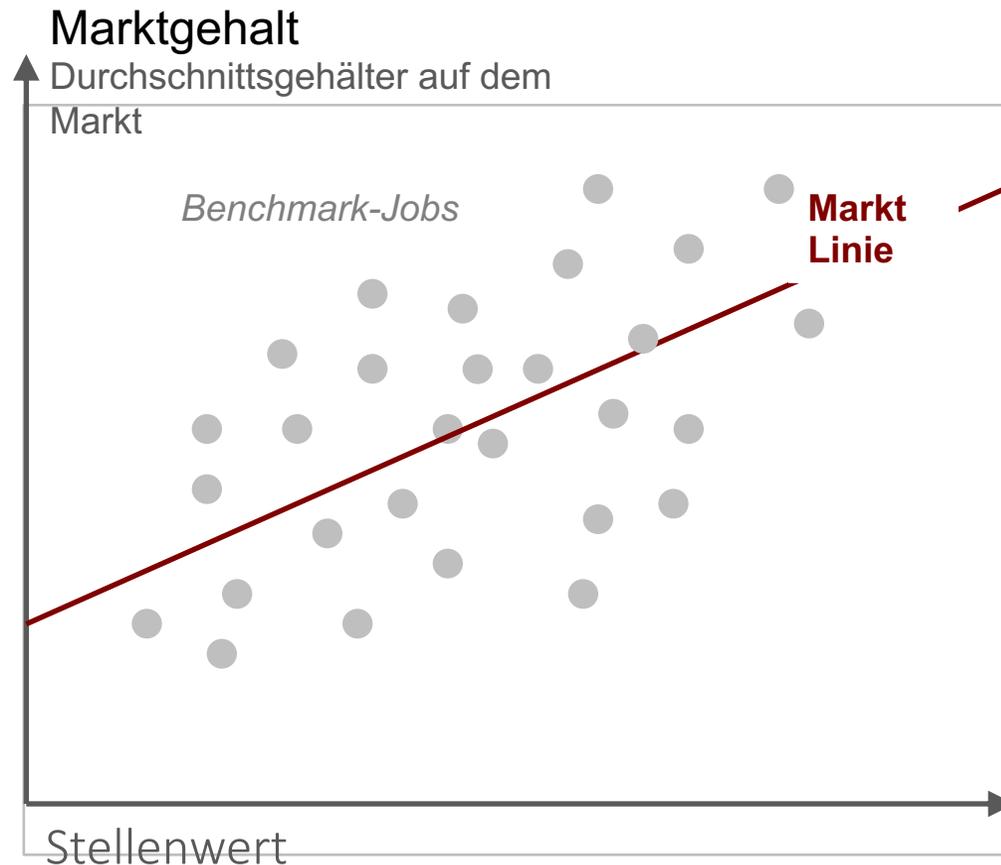
Chancen

- Gemeinsame **Grundlage** für vergütungsbezogene Entscheidungen
- Arbeitsplatzbezogene Verteilungs- und **Verfahrensgerechtigkeit**
- **Transparenz** der vergütungsbezogenen Entscheidungen

Risiken

- Erheblicher **bürokratischer Aufwand** bei der Umsetzung
- **Akzeptanz** der Beteiligten
- Erfordert klare **Arbeitsplatzdefinitionen**
- **Reduziert die Flexibilität** bei vergütungsbezogenen Entscheidungen
- Kann **Innovation** und Mitarbeiterengagement **verringern**

Marktlinie („Market Line“)



- Benchmark-Stellen sind Stellen in anderen Unternehmen mit ähnlichen Aufgaben, Anforderungen usw.
- Die Marktlinie stellt das Verhältnis zwischen Arbeitswert und dem Markt dar.
- Berechnung der market line mit Hilfe der statistischen Regressionsanalyse

BWL Absolventengehälter

*Gehalt von Bachelor-Absolventen mit BWL nach Unternehmensgrößen
(2022)*

1 - 100 Mitarbeiter	101 - 1.000 Mitarbeiter	mehr als 1001 Mitarbeiter
Euro 37.498,00	Euro 42.869,00	Euro 42.537,00

Durchschnittsvergütung von Bachelor-Absolventen mit BWL in 2022 –
Euro 40.156,00

Anforderungen an ein Anreiz- oder Bonussystem

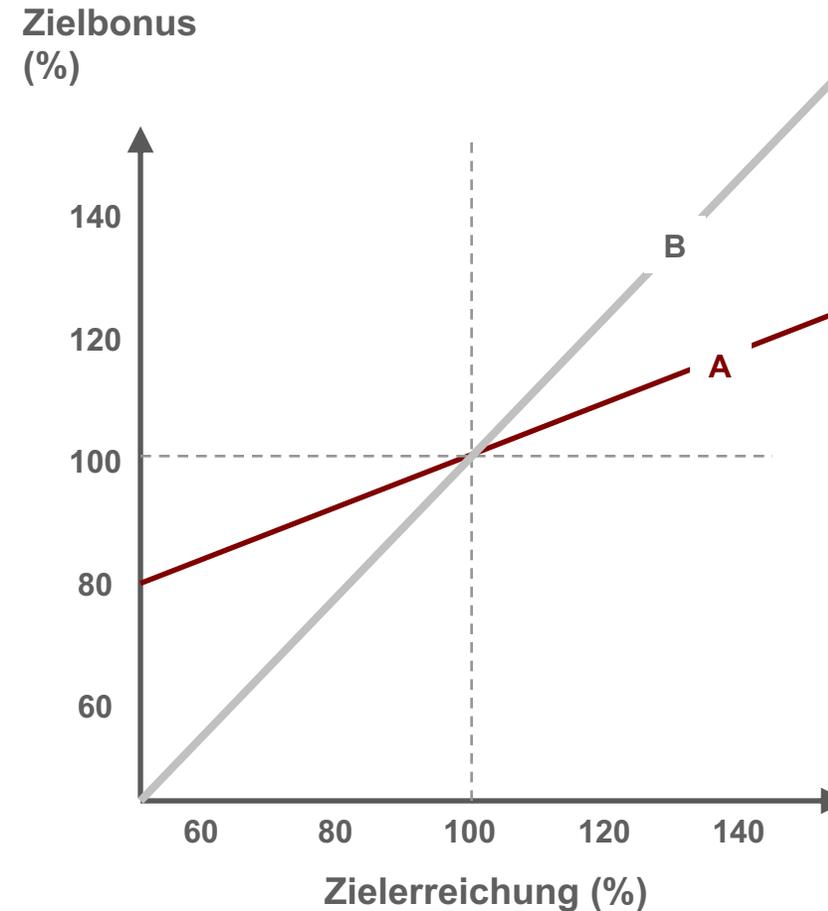
1. *Leicht* verständlich
2. *Transparent*
3. Der Einzelne sollte die *Möglichkeit haben*, das Ergebnis *zu beeinflussen*
4. Muss *strategische Ziele* spiegeln und unterstützen
5. Nur für die wirkliche *"Extra-Leistung"*; sollte nicht ein erwarteter Teil der Gesamtleistung sein
6. *Erheblicher Betrag* (absolut oder in Bezug auf die Gesamtvergütung)
7. Angemessene *Häufigkeit der Zahlung* (nicht zu oft, nicht zu selten)

Einmalige Boni

- Ein einmaliger Bonus ist eine einmalige Zahlung, die **nicht** Teil des Grundgehalts des Arbeitnehmers wird.
- Kann genutzt werden, um Mitarbeiter für das Einbringen neuer Ideen, die Bewältigung kritischer Herausforderungen und den Erwerb neuer Fähigkeiten zu belohnen
- Boni sind in der Regel eine Anerkennung für die Leistung des Mitarbeiters und des Unternehmens.
- Boni bieten große **Flexibilität** bei der Belohnung von geschätztem Verhalten in bestimmten Situationen

Zielbonus

- Mitarbeiter und Vorgesetzter vereinbaren sowohl die individuellen Ziele als auch das Verhältnis zwischen Zielerreichung und Zielprämie
- Die Arbeitnehmer können zwischen verschiedenen Optionen wählen, die **unterschiedliche Risikopräferenzen** widerspiegeln
- Verwendung im Managementbereich



Vergütung von Leistung der Gesamtorganisation

- **Gewinnbeteiligung**

Anteile des Unternehmensgewinns werden unter den Mitarbeitern entsprechend ihrem Grundgehalt verteilt

- **Mitarbeiterbeteiligung**

Übertragung von Aktien des Unternehmens an die Mitarbeiter oder das Recht, Aktien zu einem unter dem Marktpreis liegenden Preis zu erwerben. Die Mitarbeiter müssen die Aktien für einen bestimmten Zeitraum behalten

- **Aktienoptionen für Mitarbeiter**

Das Recht, eine bestimmte Anzahl von Aktien zu einem bestimmten Preis zu kaufen

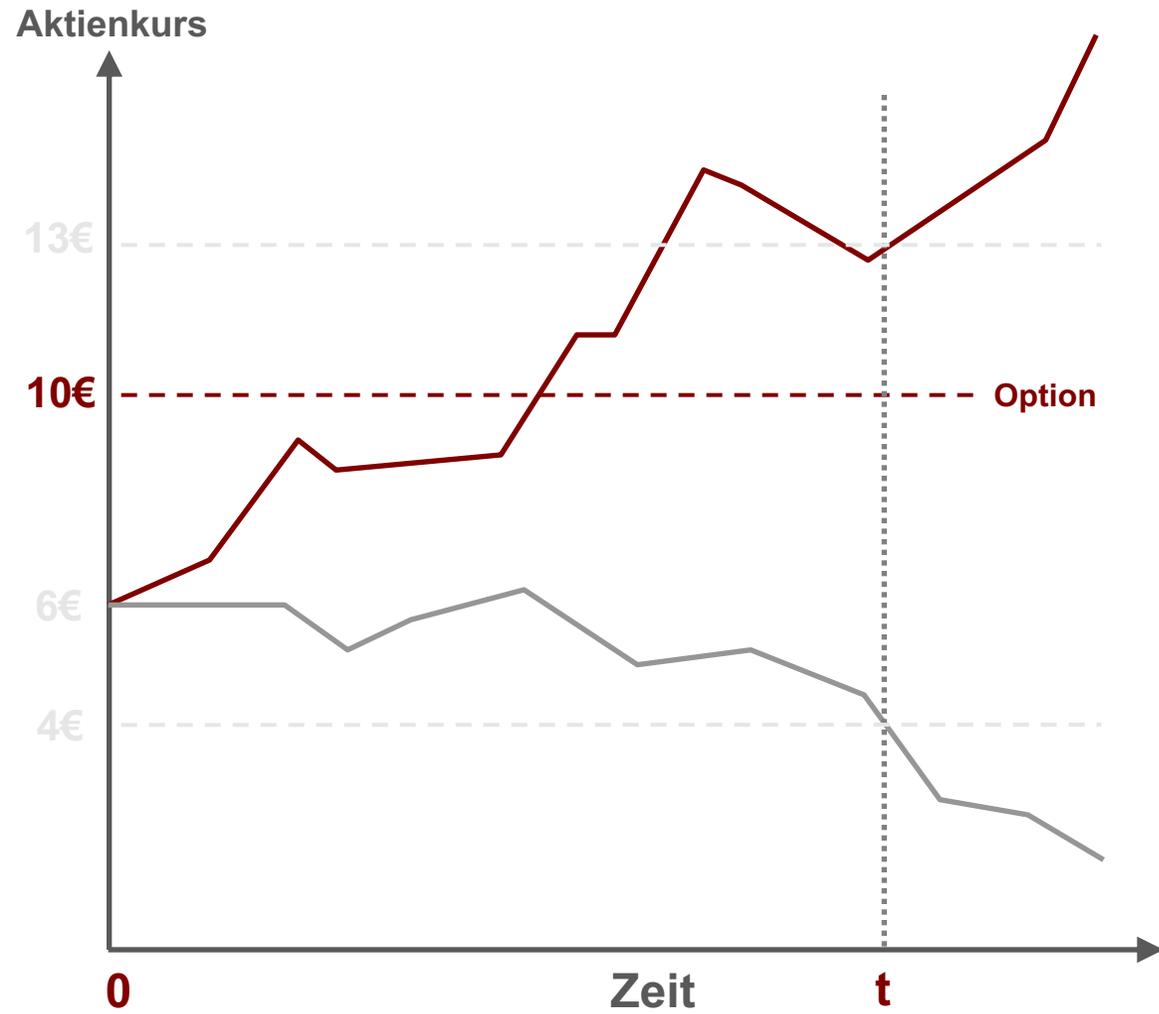
Mitarbeiter-Beteiligungsprogramme

Vorteile:

- Mitarbeiter, die ausscheiden oder in den Ruhestand gehen, können ihre Aktien an das Unternehmen zurückverkaufen oder sie auf dem freien Markt verkaufen, wenn sie öffentlich gehandelt werden.
- Die Nutzung wird durch günstige Einkommenssteuerbestimmungen gefördert
- Steigert das langfristige Engagement für das Unternehmen

Aktienoptionen für Mitarbeiter

Beispiel



Deferred Compensation

Steuerlich absetzbare Rente

	Bargeld		Pension	
	Arbeitgeber	Mitarbeiter	Arbeitgeber	Mitarbeiter
Vergütung	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
Sozialversicherung	+ 200.000 €	- 210.000 €		
Steuern		- 290.000 €		
Ergebnis	1.200.000 €	500.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
Benefit/Gewinn			200.000 €	500.000 €

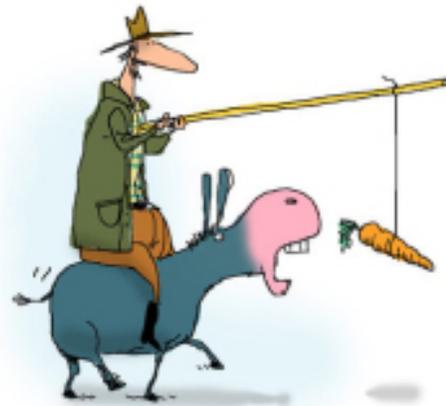
Warum bieten Unternehmen freiwillige Sozialleistungen an

- **Schutz** der Arbeitnehmer und deren Angehörige vor finanziellen Risiken im Zusammenhang mit Krankheit, Arbeitsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit.
- Die meisten Leistungen werden **nicht besteuert**. Aus diesem Grund können sie für die Arbeitnehmer einen wertvolleren Anreiz darstellen als eine entsprechende Barzahlung
- Sozialleistungen können dazu beitragen, Arbeitskräfte **zu gewinnen, zu motivieren und zu halten**
- Einige Leistungen **bieten** dem Arbeitnehmer einen **Mehrwert**, ohne dass dem Arbeitgeber **zusätzliche Kosten entstehen**. Als solche können sie als Ersatz für einen finanziellen Ausgleich dienen
- Einige Leistungen sind gesetzlich/tariflich **vorgeschrieben**

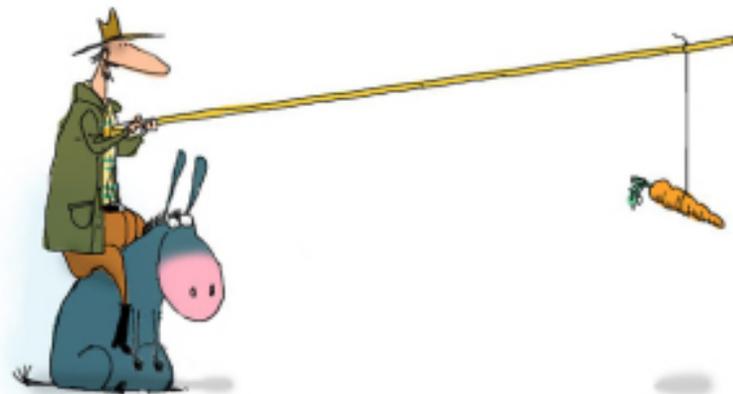
Anreize



Too
Easy

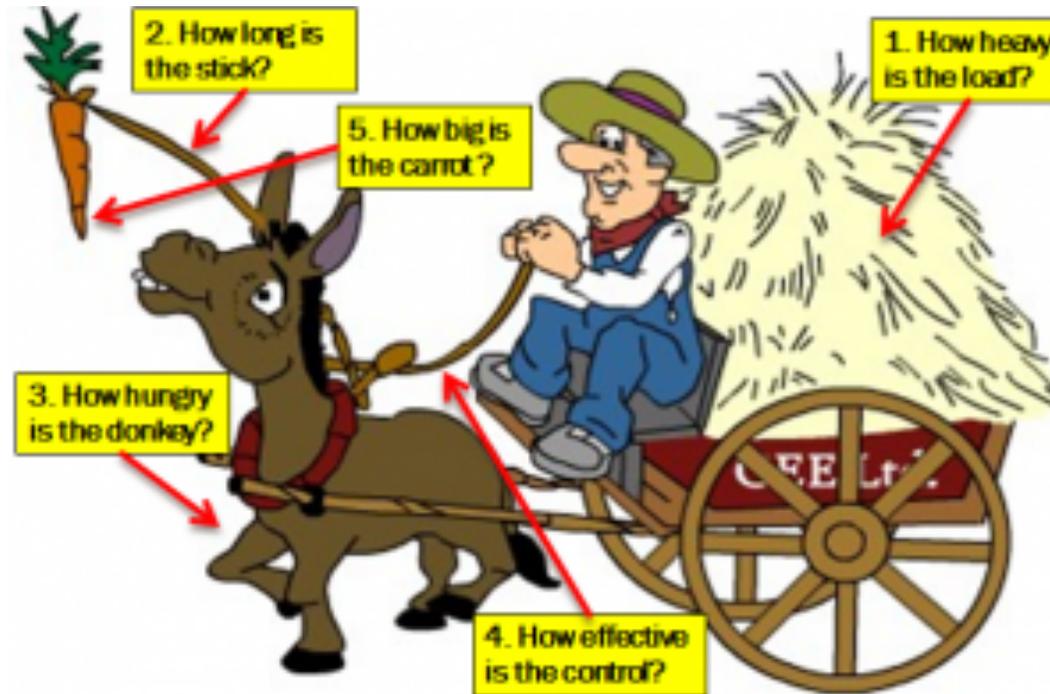


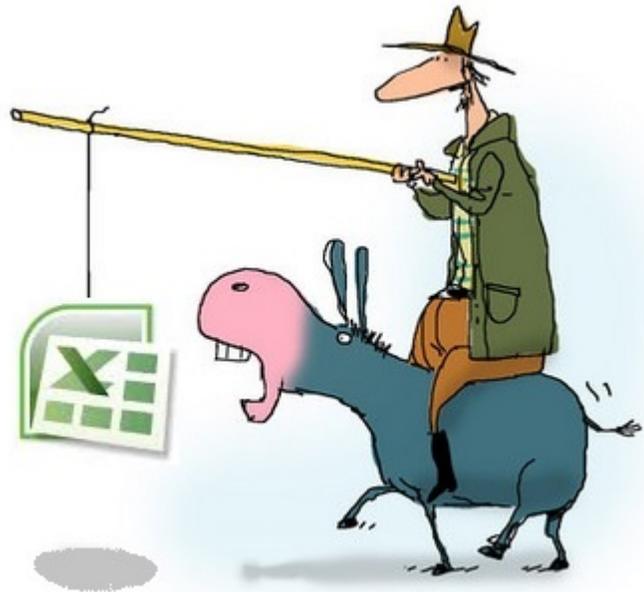
Ideal



Too
Hard

Effektive Motivation hängt von vielen Faktoren ab....





Attraktiv und leicht verständlich



Ziele müssen erreichbar sein



RSA film

„Motivation“

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>