

Erfolgsabhängige Vergütung und Mitarbeitermotivation

Rechtsanwältinnen

Anna Katharina Hoffmann

Monika Igo-Kemenes

Kanzlei Igo-Kemenes & Kollegen

Preysingplatz 18

94447 Plattling

09931-8958829

info@kanzlei-kemenes.de

www.kanzlei-kemenes.de

Status quo

Für die ausgewählte Region stehen im März 2016 keine Ausbildungsstellenmarkt-Daten zur Verfügung.

Arbeitsmarkt im Überblick - Berichtsmonat März 2016 - Deggendorf

Ausgewählte Merkmale	Aktueller Monat	Veränderung zum Vorjahresmonat
Arbeitslose insgesamt	2.539	74
Arbeitslose SGB III	1.538	20
Arbeitslose SGB II	1.001	54
Arbeitslosenquote insgesamt	3,9	0,1
Arbeitslosenquote SGB III	2,3	0,0
Arbeitslosenquote SGB II	1,5	0,0
Gemeldete Arbeitsstellen	974	117
Unterbeschäftigung (ohne Kurzarbeit)	3.474	35
Unterbeschäftigungsquote	5,2	0,0

Herausforderung

- Wertewandel der Generation Y
- Faktische Vollbeschäftigung
- Demographischer Wandel

Und jetzt ????

www.kanzlei-kemenes.de

Was wollen Arbeitnehmer

- <http://www.zeit.de/gesellschaft/2016-02/deutschland-werte-leben-vorstellungen-studie-vermaechtnis>
- <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/variable-verguetung-warum-bonuszahlungen-demotivieren-a-1056390.html>
- DIE Toilettenfrau

Was wollen wir weitergeben? Fortsetzung von S. 13

das Geld nicht benötigen. Interessant ist, dass Frauen hier noch mehr zustimmen als Männer. Früher mag im Berufsleben das materielle Motiv im Vordergrund gestanden haben. Heute erfüllt die Arbeit auch einen immateriellen Zweck: Sie gehört im Empfinden der Deutschen zu einem erfüllten Leben einfach dazu, das ist heute eine starke Norm. Die Leute arbeiten nicht nur des Geldes wegen. Dazu passen auch die Antworten auf die Frage, wie wichtig Besitz und Vermögen sind. Nämlich überraschend unwichtig.

ZEIT: Gilt das auch für, sagen wir, Wachmänner oder Supermarktkassiererinnen?

Allmendinger: Es gibt natürlich Unterschiede zwischen den Berufsgruppen. Aber der Wunsch, gebraucht zu werden, mit anderen zusammen zu sein, etwas zu tun zu haben, ist in allen Schichten zu beobachten. Bei den Wohlhabenden ist es tatsächlich so, dass ihre materiellen Bedürfnisse zu einem großen Teil gestillt sind. Da merkt man, dass wir Jahrzehnte unentwegten Wirtschaftswachstums hinter uns haben. Viele Menschen haben das Gefühl, keinen weiteren Besitz anhäufen zu müssen. Trotzdem wollen sie arbeiten.

ZEIT: In letzter Zeit heißt es aber oft, den jungen Menschen sei Arbeit nicht mehr so wichtig. Es ist von der sogenannten Generation Y die Rede, die lieber mehr Freizeit haben will.

Allmendinger: Tatsächlich ist der Beruf den jungen Menschen sogar wichtiger als den alten. Die große Bedeutung der Arbeit lässt sich auch an einer anderen, etwas ungewöhnlicheren Frage ablesen, die wir gestellt haben. Wir haben jedem Befragten das stilisierte Bild eines Fischeschwarms gezeigt. Es gab die Führungsfische, Fische im Mittelfeld, einen Fisch, der etwas abseits schwimmt, einen kleinen, der hinterher schwimmt, und einen, der gegen den Strom schwimmt. Und dann haben wir gefragt: Wenn Sie an Ihr Berufsleben denken, welcher Fisch möchten Sie sein? Die Mehrheit, Männer wie Frauen, wählte die Fische in den vorderen Reihen. Beim Familienleben war das übrigens nicht so. Da wollte ein Großteil im Mittelfeld bleiben. Auch da erkennt man die Bedeutung des Berufslebens.

ZEIT: Nun hatten die Deutschen ja immer schon den Ruf, Arbeitstiere zu sein.

Allmendinger: Ja, aber die Gründe haben sich geändert. Früher stand wohl eher das Pflichtgefühl im Vordergrund. Es gehörte sich einfach zu arbeiten, vor allem für die Männer. Heute hat die Pflicht als Motiv abgedient, auch das ist eine Er-

kenntnis unserer Studie. Einer der höchsten Werte der Deutschen ist es, unabhängig zu sein, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Und das Leben zu genießen – auch das ist den Menschen ganz wichtig. Um das herauszufinden, waren die Fragen nach den Sinneseindrücken hilfreich, zum Beispiel dem Duft. In den oft ausführlichen Begründungen für die Auswahl bestimmter Düfte zeigte sich, wie sehr die Deutschen ihr gegenwärtiges Leben lieben. Und zu einem guten Leben gehört für die Deutschen auch die Erwerbsarbeit. Denn meistens macht die Arbeit den Menschen Spaß. Und der Arbeitsplatz ist für viele auch ein Ort, wo sie andere Leute treffen.

ZEIT: Andere Fische sozusagen.

Allmendinger: Die Kollegen werden mitunter zur Ersatzfamilie. Ich finde dieses Ergebnis auch persönlich interessant. Wenn ich auf mein eigenes Leben schaue, muss ich sagen, ich hatte den Spaß eher außerhalb der Arbeit.

ZEIT: Der moderne Freiberufler, der im Café mit dem Laptop arbeitet, hat gar keine Kollegen mehr. Zumindest keine, mit denen er auf dem Flur ein wenig plaudern kann.

Allmendinger: Der glückliche, flexible Selbstständige, der mal tags arbeitet, mal nachts und sich keine Sorge macht, ob er morgen noch Aufträge bekommt – den mag es geben, aber er ist sehr selten. Die große Mehrheit der Deutschen wünscht sich einen sicheren Job, die meisten wollen auch feste Arbeitszeiten und feste Kollegen. Sie haben Angst, dass es das in Zukunft nicht mehr geben wird. Nur die Gutgebildeten rücken davon etwas ab. Sie können sich das leisten.

ZEIT: Das heißt, wir leben in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts, haben aber die gleichen Wünsche wie zur Regierungszeit von Helmut Schmidt?

Allmendinger: Tatsächlich gibt es in Deutschland eine Art sozialdemokratisches Grundbedürfnis. Der soziale Aufstieg wird über alle Schichten und Altersgruppen als großer Wert empfunden. Auch das Wir-Gefühl ist extrem wichtig. Das gehört zu den Themen, bei denen wir die höchsten Zustimmungswerte überhaupt verzeichnet haben.

ZEIT: Extrem hohe Zustimmung gab es auch bei einer scheinbaren Nebensächlichkeit: der Bedeutung gemeinsamer Mahlzeiten.

Allmendinger: Ja, eine ganz starke Norm, die ebenfalls zeigt, wie wichtig das »Wir« ist: Gemeinsames Essen hält die Gemeinschaft zusammen. Und auch hier gibt es die massive Angst, dass das verloren gehen könnte.

ZEIT: Ist dieses Bedürfnis nach Gemeinschaft eher so eine Art »Schönwetter-Wir« – man isst

Die Zeit, 18.02.16, S. 134

zusammen, fühlt sich gut dabei –, oder geht es mit echter Solidarität einher?

Allmendinger: Dazu passt eine Frage, die wir beim Thema Gesundheit gestellt haben: »Wie sehr gilt für Sie, dass Sie für eine bessere medizinische Behandlung auch mehr bezahlen würden?« Die Zustimmung war relativ hoch.

ZEIT: Das zeigt doch eher, wie wichtig den Menschen ihre Gesundheit ist. Es sagt nichts über Solidarität aus.

Allmendinger: Moment. Der zweite Teil der Frage war dann: »Wünschen Sie den Menschen in der Zukunft, dass diejenigen, die mehr bezahlen, auch besser behandelt werden?«

ZEIT: Die Antwort?

Allmendinger: Äußerst geringe Zustimmung – allerdings verbunden mit der angstvollen Vermutung, dass dies in der Zukunft eintreten könn-

der Entwicklung frustriert sind. Man kann aus unserer Studie den Auftrag an die Politik ableiten, das soziale Sicherungssystem zu erhalten.

ZEIT: Ein politischer Auftrag scheint auch bei einem Lebensbereich deutlich zu werden, der früher eher unbedeutend war, heute jedoch immer wichtiger wird: die Ernährung.

Allmendinger: Gut zu essen ist den Deutschen sehr wichtig. Das passt wieder zu dem Wunsch, das Leben zu genießen. Wir haben aber auch gefragt, ob die Menschen darauf achten, wie die Nahrungsmittel hergestellt werden. Die meisten wollen eine nachhaltige Lebensmittelproduktion.

ZEIT: Eine Politik, die dafür sorgt, dass man keine Angst mehr vor Gammelfleisch haben muss, würde also auf Zustimmung stoßen.

Allmendinger: Ja, wobei sich die Deutschen in einem Dilemma sehen. Sie lehnen die Massentierhaltung ab, aber viele können sich keine Bio-Produkte leisten. Sie werden ihren eigenen Anforderungen nicht gerecht. Die Aufgabe der Politik wäre es, dieses Dilemma zu lösen.

ZEIT: Ein anderes Thema, das zunehmend Raum gewinnt, ist die Technik, speziell das Internet.

Allmendinger: Hier hätte man vielleicht Zukunftsangst erwarten können, das Gefühl, diesen ganzen Umwälzungen nicht gewachsen zu sein, mit der Geschwindigkeit der technischen Veränderungen nicht mitzukommen.

ZEIT: Aber das war nicht der Fall?

Allmendinger: Nein, wir können da kein Abwehrverhalten feststellen. Im Gegenteil. Wir haben zum Beispiel gefragt: »Wie sehr gilt für Sie, dass Sie die neueste Technik verstehen möchten?« Hier gab es einen deutlichen Zustimmungswert. Und die Menschen haben sogar das Gefühl, dass sie noch viel mehr versuchen sollten, die moderne Technik zu verstehen, als sie es schon tun.

ZEIT: Gilt das auch für ältere Menschen?

Allmendinger: Bei ihnen ist das Phänomen nicht ganz so ausgeprägt wie bei den Jungen, aber doch deutlich wahrnehmbar. Auch die meisten Alten empfinden das Internet eher als faszinierende Neuerung, nicht als Bedrohung. Wobei sie durchaus danach fragen, was sie wirklich brauchen und was nicht. Ich habe das an meiner eigenen Mutter erlebt. Mit dem Internet hatte sie sich noch vertraut gemacht, da hat sie sich eingearbeitet. Erst als es hieß, komm, wir machen auch noch WhatsApp und Snapchat, sagte sie Nein, da war Schluss, das war ihr zu viel.

ZEIT: Die Alten denken ähnlich wie die Jungen – das haben Sie schon anfangs bei den Einstellungen zu Familie und Partnerschaft erwähnt.

Allmendinger: Auch bei vielen anderen – Arbeit, Besitz, Sozialstaat – gibt es die gleiche Kluft zwischen Alt und Jung.

ZEIT: Der gelegentlich ausgerufenen Kluft zwischen Generationen findet also in Wahrheit überhaupt nicht statt?

Allmendinger: Zwischen Alt und Jung Frieden. Und dieser Frieden reicht so weit. Die Menschen in Deutschland leben in sehr unterschiedlichen Verhältnissen. Und noch mehr, der Zugang zu Bildung ist gleich verteilt, es gibt Unterschiede zwischen Ost und West. Man könnte in vielerlei Hinsicht von einer gespaltenen Gesellschaft sprechen. Unter der Oberfläche aber, im Inneren, um die Werte und Normen geht, liegen die einzelnen Gruppen der Gesellschaft sehr nah beieinander. Das ist ein Ansatz für Hoffnung.

ZEIT: Sieht man sich die Flüchtlingsdebatte, all den Hass auf Facebook und in den Kommentaren zu Zeitungsartikeln, hat man nicht den Eindruck von Zusammenhalt?

Allmendinger: Aus der Forschung am Westrand sehen wir, dass es neue gesellschaftliche Trennungslinien gibt. Nicht mehr zwischen links und rechts, sondern zwischen Gewinn- und Verlierern der Globalisierung, zwischen denen, die sich von der Öffnung unserer Gesellschaft bedroht fühlen, und solchen, die sie als Chance empfinden. Typische Befürworter von Pegida sind eher älter, profitieren nicht von der Globalisierung, sehen keine Vorteile in der heterogenen Gesellschaft. Das gilt auch für Anhänger des niederländischen populistischen Geert Wilders oder der US-Präsidentschaftskandidaten Donald Trump und Bernie Sanders. Typische Befürworter der Globalisierung dagegen sind eher jünger, gut ausgebildet und profitieren von der Globalisierung, an der sie zum Beispiel durch Austauschprogramme selbst teilhatten.

ZEIT: Welche Gruppe ist größer?

Allmendinger: In unserer Studie haben wir nach den Ängsten der Menschen gefragt. Als die Hälfte der Deutschen hat Angst vor fremden Völkern, und nicht einmal ein Drittel hat Angst vor Überfremdung.

ZEIT: Und wovor haben die Deutschen die größte Angst?

Allmendinger: Das ist bemerkenswert. In der Studie sind Krieg, Klimakatastrophe, Kriminalität und Terror die größten Ängste der Deutschen, kein selbstbestimmtes Leben führen zu können.

Unsere Serie

In den kommenden Wochen können Sie in der ZEIT mehr über die Ergebnisse der Vermächtnis-Studie lesen. In der nächsten Ausgabe behandeln wir das Thema Arbeit. Am 3. März geht es um das Verhältnis der Generationen, am 10. März um die Liebe

te: Mit Geld lässt sich Gesundheit kaufen. Hier zeigt sich ein Bekenntnis zum deutschen Sozialstaat. Die Gemeinschaft soll für alle sorgen, es soll nicht das Recht des Reichereren herrschen. Mit dieser Aussage identifizieren sich Wohlhabende genauso wie Menschen mit wenig Geld, Gebildete genauso wie Ungebildete. In anderen Gesellschaften, etwa den Vereinigten Staaten, würde man eine andere Antwort bekommen. Dort würde es heißen, jeder müsse selbst sehen, wie er klar komme. Man sieht das ja aktuell in den USA an der Diskussion um die Gesundheitsreform.

ZEIT: Auch in Deutschland gingen die Reformen der vergangenen Jahre eher in Richtung Einsparungen und Eigenleistungen.

Allmendinger: Das macht es umso brisanter. Hier sieht man bei der grafischen Darstellung der Antworten übrigens den anfangs erwähnten Zacken. Daran lässt sich ablesen, dass die Menschen von

Bekannte Ansätze und deren Schwächen

Ein Kernproblem der Leistungsorientierten Vergütung ist die Definition geeigneter Ziel- und Leistungsindikatoren

- Einleitungssatz Wikipedia

Zielarten

- **Finanzielle Ziele**
- **Qualitative Ziele**
- **Persönliche Ziele**
- **Gruppen- und Individualziele**
- **Messbarkeit**
- **Kurz-, mittel-, langfristige Ziele**

Die schlechte Nachricht:

**Es gibt keine Lösung in Form eines
Patentrezeptes**

Individuelle Lösung

Wie soll meine Firma sein ?

Was ist mir wichtig ?

Was wollen wir verkörpern ?

**§ 7 Gehalt, Sonderleistungen, Abtretungs- und Verpfändungsverbot,
Rückzahlungsverpflichtung bei Überzahlung**

1. Das Gehalt beträgt und wird am Ende des laufenden Kalendermonats ausbezahlt.

2. Das Gehalt gliedert sich in:
 - Grundgehalt € brutto
 - Leistungsvergütung € brutto
 - Werkstattleitungszulage 60 % fix, 40 % variabel € brutto
 - Die variablen Gehaltsanteile werden gemäß Anlage abgerechnet.

3. Dem Arbeitnehmer ist es nicht gestattet, seine Vergütungsansprüche ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Arbeitgebers an Dritte abzutreten oder zu verpfänden.

4. Der Arbeitnehmer hat die durch die Pfändung, Verpfändung oder Abtretung erwachsenen Kosten zu tragen. Die zu ersetzenden Kosten sind pauschaliert und betragen je zu berechnender Pfändung, Verpfändung oder Abtretung mindestens 20,00 EUR. Der Arbeitgeber ist berechtigt, bei Nachweis der höheren tatsächlichen Kosten diese in Ansatz zu bringen. Sofern der Arbeitnehmer den Nachweis führt, die zu ersetzenden Kosten seien überhaupt nicht entstanden oder wesentlich niedriger als 20,00 EUR in jedem Einzelfall, ist dieser geringere Betrag maßgebend.

5. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, etwa zu viel bezogene Vergütung vollumfänglich an den Arbeitgeber zurückzuzahlen.

§ 8 Zulagen, Widerrufsvorbehalt

1. Der Arbeitgeber behält sich vor, etwaige Zulagen, die zusätzlich zum monatlichen laufenden Grundgehalt gem. § 7 Abs. 1 dieses Vertrages gewährt werden, jederzeit mit Wirkung für die Zukunft zu widerrufen.

2. Der Arbeitgeber kann den Widerruf nur bei Vorliegen eines sachlichen Grundes erklären, sofern dies der Arbeitnehmer zumutbar ist. Als sachliche Gründe gelten die folgenden:

Variable Gehaltsanteile

Die variablen Gehaltsanteile werden nach dem unten genannten Punktesystem entrichtet. Sollte eine Zielerreichung von 80 % erfolgen, entspricht dies der vollen Punktzahl. Eine höhere Zielerreichung oder eine Unterzielerreichung wird entsprechend mit prozentualem Anteil dem variablen Gehaltsbestandteil zugeschrieben bzw. davon abgezogen.

Die variablen Gehaltsbestandteile gliedern sich wie folgt:

I.

1. Ordnung und Struktur des Arbeitsplatzes 25 %:

Der Arbeitsplatz der Werkstatt, die Berichte und Arbeitsunterlagen sollten einen gewissen Grad an Ordnung und Struktur haben, wie sie durch den Arbeitgeber in der Betriebsbesprechung festgelegt wurden.

Wichtig ist der formalen Aspekte der Arbeitsleistung.

Dies gilt insbesondere für vollständig ausgefüllte Inspektionsscheine, Reparaturaufträge, sowie Bestellungen, welche jeweils dem Kunden zugeordnet sind und der Besteller erkennbar sein muß.

Wochenberichte und Arbeitsscheine sind zu unterzeichnen, Servicepläne sind abzuhaken und vollständig zu führen.

2. Umgang mit Firmeneigentum 20 %:

Zum Firmeneigentum gehören alle sich im Lager und Werkstatt befindlichen Gerätschaften, Werkzeug und Ersatzteile. Diese sind mit größter Sorgfalt zu behandeln, d. h. sauber zu halten und vor Beschädigungen zu schützen. Selbiges gilt für zu reparierende oder im Eigentum der Arbeitgeber stehende Motorräder und Kfz.

Sollten Beschädigungen oder Verlust erkannt werden, ist dies unverzüglich mitzuteilen.

3. Terminplan 20 %:

Timing für Reparaturdauern gemäß dem Tagesplan, welcher morgens bekannt gegeben wird, sind einzuhalten. Sollte ein Timing nicht eingehalten werden und es zur Verzögerung bei Reparaturaufträgen geben, sollte dies kurzfristig frühzeitig bei der Werkstattleitung bekannt gegeben werden.

4. Gewährleistungen 25 %:

Entscheidend ist der Grad und die Anzahl der Gewährleistung, wobei davon auszugehen ist, dass pro Mitarbeiter eine Gewährleistung bei Reparatur pro Monat das Ergebnis nicht mindert.

5. Unternehmensidentifikation und Marktnähe 10 %:

Für die Hinweise auf neue Trends, Zusammenfassung von Artikel aus Fachzeitschriften oder sonstige Inhalte, welche auf der Homepage verwendet werden können.

Die Mitarbeiter sollten bemüht sein, den Markt zu beobachten und auch eigene Erfahrungen in das Unternehmen einzubringen.

6. Verkauf:

Für die Vermittlung eines Kunden wird ein Prozentsatz von 10 % Verkaufspreis – Einkaufspreis + Aufwendungen und direkte dem Kfz zuzuordnende Kosten bei Verkauf eines Motorrades ausbezahlt.

Dies wird auf Provisionsbasis abgerechnet.

II. Werkstattleitung

Für die Werkstattleistung, also die Zielerreichungsquote der Mitarbeiter aufgrund ordnungsgemäßer Überwachung, Durchführung und Tagesplanung in der Werkstatt wird die Werkstattleitung gesondert entlohnt. Sollten die Mitarbeiterziele in Höhe von 80 % erreicht werden, entspricht dies einer 100 %-igen Zielerreichung der Werkstattleistung.

Von dem hierauf ermittelten Werkstattleistungsgehaltsbestandteil sind prozentual entsprechende Abzüge und Zuschläge vorzunehmen.

Zielvereinbarung

Arbeitnehmer:

Position: Creative Strategist

Zeitraum:

Harte Faktoren: (60 %)

- Shortlist bei einem der kreativ-ranking fähigen Award: Erreichen eines Shortlistenplatzes bei einem Awards (Horizont, W&V oder ADC) (30 %)

Innerhalb des angegebenen Zeitraums zeichnet sich xxx verantwortlich mit dem xxxxxxxx Team einen Shortlistenplatz bei einem kreativ-ranking fähigen Award zu erreichen. Es ist ihm hierbei freigestellt, für welche Awards die Einreichungen stattfinden, vorausgesetzt sie führen zu Punkten in sogenannten Kreativpunkterankings von W&V, Horizont oder dem ADC. Dieses Ziel kann durch den Gewinn eines Awards mit bis zu 15% übererfüllt werden.

- Publikationen: Veröffentlichung von mindestens einem Artikel in einer branchenrelevanten Publikation (15 %)

Ebenfalls sollte in dem genannten Zeitraum mindestens ein Artikel oder Beitrag in einer branchenrelevanten Publikation veröffentlicht werden; z.B. Social Media Kompass, gerne natürlich auch Magazine wie z.B. lead, weave etc.

Dieses Ziel kann durch die Veröffentlichung eines Artikels in einem Magazin wie der lead oder weave mit bis zu 7,5% übererfüllt werden

- Blog: Verantwortung für die Veröffentlichung von mindestens 2 ~~Blogposts~~ Blogpost im Monat (15 %)

Auf dem abc Blog sollten pro Monat mindestens zwei Blogpost veröffentlicht werden. Dabei geht es lediglich darum, dass xxx die Verantwortung dafür trägt dass zwei Posts veröffentlicht werden, hierbei muss nicht er selbst der Verfasser sein.

Dieses Ziel kann durch die Veröffentlichung von mindestens vier Artikeln pro Monat mit bis zu 7,5% übererfüllt werden

Weiche Faktoren: (40 %)

- Pünktlichkeit

Arbeitsbeginn im Office ist spätestens um 10:00 Uhr. Sollte es davon eine Abweichung geben, ist das am Vortrag mit g oder h abzustimmen und da Team zu informieren.

Pünktlichkeit gilt außerdem für Meetings, Telefonate etc. Hier ist eine Verspätung auch dem jeweiligen, der eingeladen hat, frühzeitig mitzuteilen.

- Ordnung und Struktur des Arbeitsplatzes

Der Arbeitsplatz, d.h. der physische in Form des Schreibtisches und der digitale, in Form des Macbooks sollten immer einen gewissen Grad an Ordnung und Struktur haben, wie sie im Handbook und dem Intranet festgelegt sind.

- Adäquater Umgang mit Firmeneigentum

Zum Firmeneigentum gehören alles sich im Office befindlichen Gegenstände, hinzu kommt das Macbook und das iPad. Dies sind mit großer Sorgfalt zu behandeln d.h. sauber gehalten werden und vor Beschädigungen bei Transport o.ä. geschützt werden. Wenn es zu Problemen, Schäden oder Verlust der Gegenständen kommt, ist dies unverzüglich g oder h zu melden.

- Einhaltung von Timings

Timings für Tasks oder gesamte Projekte sollten vom Projektmanager im Vorhinein mit abgestimmt sein. Sollte ein Timing nicht eingehalten werden können, ist dies unverzüglich inkl. einer Begründung an den Projektmanager zu melden. I.d.R. sollte natürlich jederzeit eine Einhaltung der festgelegten Timings angestrebt werden.

- Grad der Perfektion

Der Grad der Perfektion hat inhaltliche, aber vor allem auch formale Aspekte. Für jeden erledigten Task bzw. erstelltes Dokument sollte inhaltlich natürlich immer eine maximale Perfektion angestrebt werden. Wichtig ist jedoch auch das die Dokumente formal immer sauber und einheitlich sind. Dazu ist es wichtig Vorlagen zu erstellen für die verschiedenen Aufgabenbereiche und diese auch einzusetzen, um so eine einheitliche Struktur und Auftritt zu erreichen.

- Weiterentwicklung der Führungsrolle

Mit der Position des Trainee Creative Concept wird Mitarbeiter 1 den AN in den nächsten Monaten unterstützen. Hier ist es wichtig, das ihr immer Aufgaben zugeteilt werden, sie Feedback erhält und im dem Zeitraum lernt möglichst eigenständig zu arbeiten. Indirekt ist er in seiner Position auch für AN I , m , n verantwortlich, auch hier sollte er als Mentor fungieren.

Was motiviert Menschen oder besser gesagt: Wie fördern wir die Motivation

1.

Wir können Menschen nicht motivieren. Wir können aufhören, sie zu demotivieren.

- Persönliche Werte mit Unternehmenswerten kombinieren
- Sinn anbieten

Häufig werden Menschen dadurch demotiviert, dass der Sinn nicht deutlich genug vermittelt wird und das Warum nicht klar formuliert werden kann. Warum der Umsatz um 10 % steigen soll, wird den Mitarbeitern nicht einleuchten, wenn wir die Ziele hinter einer solchen Umsatzsteigerung nicht deutlich benennen. Das Argument der Sicherung der Arbeitsplätze ist in diesem Zusammenhang sicher zu wenig.

Eine gelebte Vision wirkt. Im schlimmsten Fall hängt ein Mitarbeitermitspruch an der Wand, aber kein Mensch richtet sich danach.

- Stärken und Talente richtig einsetzen und fördern

Ein Hauptfaktor der Demotivation ist, dass Führungskräfte die Mitarbeiter nicht genug gemäß ihren Stärken und Talenten einsetzen und sie so entmutigen.

- Delegation und Verantwortung

Häufig wird dadurch demotiviert, dass Aufgaben delegiert werden, ohne dass die Verantwortung ebenfalls übertragen wird. Menschen wird gesagt, was sie tun sollen, aber zugleich wird ihnen auch gesagt, wie es zu tun ist. Jedoch bekommen Menschen keine Hoheit über die Entscheidung, die mit dieser Aufgabe zusammen hängt.

Beispielhaft haben Untersuchungen deutliche Motivationsschübe bei Reinigungskräften gezeigt, welche die Möglichkeit bekamen, über die Art der Putzmittel und die verwendeten Werkzeuge selbst entscheiden zu können.

- Klare Kommunikation

Ein häufiger Faktor der Demotivation ist unklare und undeutliche Kommunikation. Die besseren Unternehmen, also Führungskräfte, schaffen klar und deutlich zu kommunizieren, also sagen, was sie wollen und was sie nicht wollen. Umso besser wird auch die Grundlage der Motivation sein.

- Gute Führung und wertschätzende Anerkennungsziele

Oft fehlt Lob und Anerkennung.

- Vertrauen durch Wertschätzung
- Information

Oft erfolgt Mitarbeitern gegenüber zu wenig Transparenz über Ziele und Ergebnisse (Beispiel: BWM-Jubiläum)

- Zielorientiertes Verhalten ein Hierarchieverhalten
- Beeinflussbarkeit

Sobald Menschen auch ihre Arbeit beeinflussen können, sind sie motivierter bei der Arbeit. Menschen werden häufig vor Tatsachen gestellt und in starre Systeme gepresst, so dass sie keine Möglichkeit der Gestaltung haben, was zur Demotivation führt.

- Konstruktive Kontrolle und Feedback
- Konsequenz in der Umsetzung
- Keine Prämien

Einer der wesentlichen Inhalte der Bücher und Ausführung von beispielsweise Reinhard Sprenger ist die Feststellung, dass Prämien, wenn überhaupt, nur zur kurzfristigen Motivation und auch zu fehlgeleiteter Motivation führen. Anstelle von Prämien sollte eine faire und nachvollziehbare Entlohnung treten. KVP, die permanente Optimierung der Unternehmensprozesse.

Verbesserungsvorschläge dürfen nie gering geschätzt werden. Wenn ein Vorschlag nicht realisiert werden kann, ist dies ausführlich zu begründen, wobei auch realisierte Verbesserungsvorschläge entsprechend anzuerkennen sind.

- Aktive Entwicklung und Förderung, Aus- und Weiterbildung der in Unternehmen

Arbeitnehmermotivation mittels steuerbefreiter bzw. pauschal besteufter Vergütungen

I. Einführung

1. Denkbare Form der Mitarbeitermotivation:

Erhöhung des Gehalts

Nachteil:

Gehaltserhöhung führt sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber zu einer höheren Steuerbelastung

Beispiel:

Ein verheirateter Arbeitnehmer mit Lohnsteuerklasse IV, zwei Kindern, konfessionslos und einem Bruttolohn von 3.000 € monatlich (36.000 € im Jahr) bekommt von seinem Arbeitgeber noch zusätzlich monatlich Benzin von 44 €.

Würden monatlich 44 € (528 € im Jahr) mehr steuer- und sozialversicherungspflichtiger Lohn gezahlt, verblieben dem Arbeitnehmer Netto fast nur die Hälfte davon (23 € monatlich, 275 € im Jahr). Der Arbeitgeber hätte zusätzlich zu den § 528 Bruttolohn noch über 100 € Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung aufzubringen

Daher:

Möglichkeiten zur Gestaltung von steuerbefreiten bzw. steuerreduzierten Vergütungsbestandteile erörtern.

2. Das ABC der begünstigten Leistungen

A

Arbeitsbedingungen

Leistungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die der Belegschaft als Gesamtheit und somit im überwiegenden betrieblichen Interesse zugewendet werden, sind steuerfrei.

Beispiel:

Aufenthaltsräume

Duschkmöglichkeiten im Betrieb

Aufmerksamkeiten zu besonderen persönlichen Ereignissen

- hierbei handelt es sich in der Regel um Sachzuwendungen von geringfügigem Wert (z.B. Blumen, Genussmittel, Buch, CD)
- Voraussetzungen für die steuerfreie Gewährung von Aufmerksamkeiten:
 - * besonderes persönliches Ereignis (Geburtstag, Heirat, Geburt eines Kindes) sowie
 - * der Wert der Aufmerksamkeit übersteigt nicht die Freigrenze von 60 € inkl. Mehrwertsteuer.

Beispielsfall:

Ein Arbeitgeber schenkt dem Arbeitnehmer zum Geburtstag eine Flasche Wein und einen Blumenstrauß zum Gesamtwert von 58 € inkl. MwSt.

Lösung:

Da es sich um eine Aufmerksamkeit zu einem persönlichen Ereignis des Arbeitnehmers handelt und diese den Höchstbetrag von 60 € nicht übersteigt, kann die Sachzuwendung steuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden.

Beachte:

- Freigrenze, das heißt:
die Sachzuwendung ist in vollem Umfang steuer- und sozialversicherungspflichtig, wenn der Wert der Aufmerksamkeit den Wert von 60 € übersteigt.

beachte zudem:

Geldzuwendungen aus einem persönlichen Anlass an den Arbeitnehmer unterliegen stets dem Lohnsteuer- und Sozialversicherungsabzug.

Auslagenersatz:

= Betrieblich veranlasste Ausgaben, die der Arbeitnehmer auf Rechnung des Arbeitgebers tätigt

Bsp.: Parkgebühren

Ersetzt der Arbeitgeber diese dem Arbeitnehmer, handelt es sich nicht um steuer- und sozialversicherungspflichtigen Arbeitslohn.

Voraussetzung hierfür ist, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber **Nachweise** über die Ausgaben übergibt.

Ausnahmsweise kann ein pauschaler Auslagenersatz steuerfrei bleiben, wenn er regelmäßig wiederkehrt und der Arbeitnehmer die entstandenen Aufwendungen für einen repräsentativen Zeitraum von 3 Monaten im Einzelnen nachweist.

Der pauschale Auslagenersatz bleibt dann solange steuerfrei, bis sich die Verhältnisse wesentlich ändern.

Beispiel:

Albert ist geringfügig als Bote tätig.

Er weist beruflich bedingte Parkgebühren in Höhe von 20 € pro Monat mit Einzelbeleg drei Monate anhand von Parkquittungen nach.

Sofern sich die Verhältnisse nicht ändern, kann der Arbeitgeber Albert nach drei Monaten die Parkgebühren in Höhe von 20 € ohne Vorlage von Belegen steuerfrei erstatten.

B

Beihilfen und Unterstützung wegen Hilfsbedürftigkeit:

Leistungen zu diesem Zweck sind in Höhe von 600 € pro Kalenderjahr steuerfrei

Voraussetzung:

- Anlass rechtfertigt die Leistung von Beihilfen
Bsp.: Tod naher Verwandter, Vermögensschaden bei höherer Gewalt
Naturkatastrophen (Blitzschlag; Überschwemmung)
- Nachweis des rechtfertigenden Anlasses durch geeignete Unterlagen
Und
- Nachweise werden zu den Lohnunterlagen genommen

Beachte:

Bei Betrieben ab 5 Arbeitnehmern müssen zusätzlich weitere Voraussetzungen gegeben sein:

- die Unterstützung muss aus einer mit Mitteln des Arbeitgebers geschaffenen, aber von ihm unabhängigen Einrichtung gewährt werden (z.B. Unterstützungskasse) oder

- aus Beträgen gezahlt werden, die der Arbeitgeber dem Betriebsrat oder einer sonstigen Arbeitnehmervertretung zu dem Zweck überweist, Unterstützungen an den Arbeitnehmer zu leisten oder

- vom Arbeitgeber selbst erst nach Anhörung des Betriebsrates oder sonstiger Arbeitnehmervertreter gewährt oder nach einheitlichen Grundsätzen bewilligt werden, denen der Betriebsrat oder sonstige Vertreter der Arbeitnehmer zugestimmt haben.

Erholungsbeihilfen:

→ diese können dann als Unterstützung bis zu einem Betrag von 600 € im Jahr steuerfrei gewährt werden, wenn sich der Arbeitnehmer zur Abwehr oder Heilung einer typischen Berufskrankheit beispielsweise einer Kur unterziehen muss

Sofern Erholungsbeihilfen nicht die Voraussetzungen für die Steuerfreiheit erfüllen, können diese pauschal versteuert werden.

→ siehe hierzu die Ausführungen unter dem Punkt „Pauschalbesteuerung“.

Belegschaftsrabatte

Überlässt der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern eigene Waren oder Dienstleistungen oder entsprechende Güter, mit denen er Handel treibt, können diese Waren oder Dienstleistungen bis zu einem Betrag von 1080 € im Jahr je Mitarbeiter ohne Abzug von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen abgegeben werden.

Voraussetzungen:

Die Waren oder Dienstleistungen dürfen vom Arbeitgeber nicht überwiegend für den Bedarf seiner Arbeitnehmer hergestellt werden

Beispielfall:

Ein Möbelhaus überlässt einem Arbeitnehmer eine Schrankwand zu einem Preis von 1.000 €.

Der durch Preisauszeichnung im Geschäft angegebene Endpreis beträgt 3.000 €.

Das Möbelhaus gewährt auf diese Möbelstücke durchschnittlich einen Rabatt von 10 %.

Lösung:

Hier kann der rabattfreibetrag angewendet werden.

Um den geldwerten Vorteil zu ermitteln, der beim Arbeitgeber anzusetzen ist, ist der ausgezeichnete Endpreis von 3.000 € zunächst um den üblichen Rabatt von 10 % zu vermindern.

Es ergibt sich somit ein Angebotspreis von 2.700 €.

Davon ist wiederum der Bewertungsabschlag von 4 %, also 108 € abzuziehen.

Für die Bewertung der Schrankwand ist daher von einem maßgeblichen Endpreis von 2.592 € auszugehen.

Der Arbeitnehmer zahlt hiervon 1.000 €, so dass ein geldwerter Vorteil in Höhe von 1.592 € verbleibt.

Dieser Betrag überschreitet den jährlichen Rabattfreibetrag von 1.080 € um 512 €.

Beim Arbeitnehmer sind daher 512 € als geldwerter Vorteil anzusetzen.

Exkurs: Rabatte Dritter an die Arbeitnehmer

→ Rabattfreibetrag nicht anwendbar

→ Diese Rabatte sind in der Regel lohnsteuerpflichtiger Arbeitslohn, wenn der Arbeitgeber an der Verschaffung dieser Vorteile aktiv mitgewirkt hat

Dies ist nicht der Fall, wenn sich die Mitwirkung des Arbeitgebers nur darauf beschränkt, wenn

- er Angebote Dritter in seinem Betrieb bloß bekannt macht
- Angebote Dritte an die Arbeitnehmer in seinem Betrieb nur duldet
- Dem Dritten gegenüber lediglich die Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer bescheinigt oder
- Räumlichkeiten für Treffen der Arbeitnehmer mit dem Dritten zur Verfügung stellt.

→ Steuerpflicht liegt auch dann nicht vor, wenn der Preisvorteil auch anderen fremden Dritten üblicherweise im normalen Geschäftsverkehr eingeräumt wird (z.B. Mengenrabatt, Großabnehmerrabatt)