

Mehr Erfolg mit weniger Prämie 20 Jahre „Sprenger-These“

Hinterfragt und nachgemessen: Können Prämien wirklich kontraproduktiv werden? / Welche Alternativen es gibt?

Foto: fotolia

Wie lässt sich das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) verbessern? Eine Frage, zu der viel geschrieben wurde und mit der sich zahllose Konferenzen, Workshops und Erfahrungsaustauschgruppen beschäftigt haben. Häufig lauten die Antworten „Die Unternehmenskultur muss stimmen“ oder „Die oberen Führungskräfte müssen das BVW unterstützen“. Diese Vorschläge sind nicht falsch aber praxisfremd, denn der einzelne BVW-Beauftragte kann weder die Unternehmenskultur ändern noch die komplette Führungsetage auf seine Seite ziehen. An welchen Stellschrauben kann der BVW-Beauftragte dann aber drehen? Hier bieten sich die Bearbeitungsdauer, die Verständlichkeit der Bescheide im BVW und die Prämienhöhe an. Unstrittig ist, dass zeitnahe und verständliche Bescheide zum Erfolg eines BVW beitragen können. Doch wie steht es mit der Prämienhöhe: Verbessern oder verschlechtern höhere Prämien das BVW?



Professor Dr. Hans-Dieter Schat

Professor Dr. Hans-Dieter Schat
FOM Hochschule Stuttgart
Rotebühlstraße 121
70178 Stuttgart
Hans-dieter.Schat@fom.de

Unser Autor: Professor Dr. Hans-Dieter Schat hat nach seinem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beim PC-Benutzerservice bei Mercedes Benz erste Kontakte als Gutachter und Umsetzer zum Ideenmanagement gesammelt. Als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (ifaa) hat er Konzepte für das Ideenmanagement erarbeitet und in zahlreichen Vorträgen und Aufsätzen sowie dem Taschenbuch „Ideen für das Ideenmanagement“ dargestellt. Seit 2008 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter und seit 2011 Projektleiter am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe. Dort im Nebenamt Beauftragter für das Betriebliche Vorschlagswesen und Vorsitzender der BVW-Kommission. 2012 wurde er zum Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Human Resource Management an der FOM Hochschule ernannt. Professor Schat ist Mitglied der Jury für die Awards „Bestes Ideenmanagement“. Er arbeitet in verschiedenen Expertengruppen des Zentrums Ideenmanagement mit.

Die Diskussion um die Prämie hat Tradition: Reinhard Sprenger sorgte 1994 durch seinem Aufsatz im Harvard Business Manager für Aufsehen mit seiner Forderung, das Betriebliche Vorschlagswesen abzuschaffen. Seine Thesen im Kern:

- Das Betriebliche Vorschlagswesen als Organisation der direkten Beteiligung geht davon aus, Beschäftigte würden ohne Prämie keine Verbesserungsvorschläge einreichen. In einer guten Unternehmenskultur schlagen jedoch Beschäftigte auch ohne Prämie Verbesserungen vor. Also ist im Zweifel die Unternehmenskultur zu verbessern, statt ein Vorschlagswesen mit ausgeklügeltem Prämiensystem einzuführen.
- Grundsätzlich kritisiert Sprenger das Ziel, Beschäftigte zu motivieren. Motivieren kann sich jeder Mensch nur selbst. →

Die Drogentheorie: BVW als Dealer?

Sprenger geht so weit, das Betriebliche Vorschlagswesen mit Drogen zu vergleichen: „Wir wissen aus der Verhaltensforschung, dass die Erhöhung des Reizniveaus (Motivierung von außen) das Absinken des Eigenantriebs (Motivation von innen) nach sich zieht; alsbald wird ohne zusätzliche ‚extrinsische Gratifikation‘ keine Handlung mehr ausgeführt. Überspitzt gesagt ist genau das der Einstieg in die innerbetriebliche Drogenszene.“ (Sprenger 1994, S. 10) Die Schlussfolgerung: Wenn Beschäftigte ohne Prämie keine Verbesserungen vorschlagen, dann sind die Ursachen in der Führungsphilosophie, dem Betriebsklima und der Unternehmenskultur zu suchen. Hier muss die Unternehmensführung ansetzen. Die Einführung eines prämierten Vorschlagswesens ist in dieser Situation ein Kurieren am Symptom. Originalton Sprenger: „Das BVW setzt auf Prämien, um die Kreativitätsreserve zu erschließen und die Köpfe zu mobilisieren. Dabei werden die Voraussetzungen, unter denen Mitarbeiter ihre Leistung erbringen sollen, weitgehend ignoriert. Das BVW kuriert daher an Symptomen, während die Verhältnisse unverändert fort dauern, die Innovation und Engagement behindern.“ (Sprenger 1994, S. 10)

In seinem Buch *Mythos Motivation* untermauerte Sprenger diese Thesen mit aktuellen wissenschaftlichen Untersuchungen. So wurden in einer Untersuchung „Mädchen aufgefordert jüngeren Kindern ein neues Spiel beizubringen. Für erfolgreichen ‚Unterricht‘ wurde ihnen jeweils eine Freikarte fürs Kino versprochen. Einer anderen Gruppe von Mädchen wurde die gleiche Aufgabe gestellt, nur konnten sie mit keiner Belohnung rechnen. Das erstaunliche Ergebnis: Erfolgreichere ‚Lehrerinnen‘ waren jene Mädchen, die die Aufgabe sozusagen ‚umsonst‘ übernommen hatten. Weitere Untersuchungen, im Aufbau ähnlich wie diese, bestätigen: Wenn Kinder mit Belohnungen für eine Aufgabe gewonnen werden, verlieren sie schnell das Interesse, werden unzufrieden und erbringen geringere Leistungen als jene, die eine Aufgabe ohne versprochene Belohnung übernehmen. Der Grund: Sie handeln nicht, weil sie es für sinnvoll halten, sondern weil eine Belohnung ihnen diesen Sinn ‚ersetzt‘“ (Sprenger 1998, S. 71 f.) Diese Thesen führten zu heftigen Diskussionen, kaum aber zu einer Veränderung der Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens.

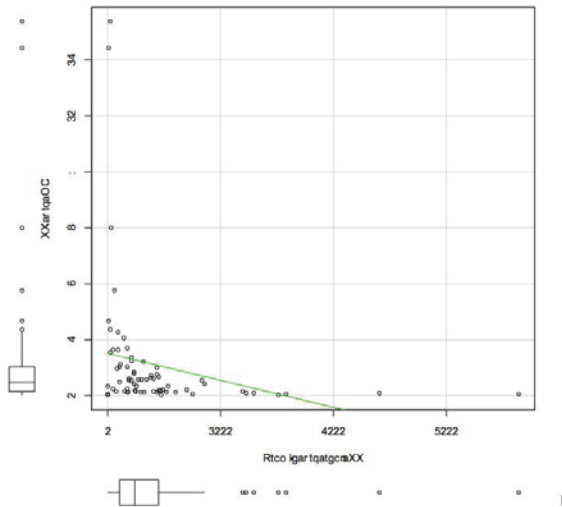
Vorschlagswesen und Prämien im Benchmark

Wie sieht nun, 20 Jahre nach Sprengers ersten Thesen, die Erkenntnislage aus? Diese Frage soll auf zwei Wegen beantwortet werden: Zum einen mit dem Blick in aktuelle wissenschaftliche Literatur, zum zweiten mit aktuellen Daten zum Zusammenhang von Erfolg von Betrieblichen Vorschlagswesen und den jeweils gezahlten Prämien. Die Daten stammen aus dem Benchmarking des Zentrum Ideenmanagement. Beide Wege werden aufeinander bezogen dargestellt. Zunächst werden einfache Korrelationen vorgestellt. Dabei lässt sich „die Prämienhöhe“ sinnvoll durch zwei Variablen abbilden:

1. Die Höhe der Prämie pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag gibt allgemein an, wie hoch ein Vorschlag prämiert wird (wie gut und sinnvoll er auch immer sein mag).
2. Die Höhe der Prämie pro realisiertem Vorschlag bildet die Höhe der extrinsischen Motivation ab, die nach Sprengers These die intrinsische Motivation ersetzen wird.
Der Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens kann auf drei Arten gemessen werden. Wobei zu unterscheiden ist, ob ein Vorschlagswesen als Rationalisierungs- oder als Führungsinstrument genutzt werden soll:
 1. Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter ist als Input-Variable (als Befähigter in der Sprache des EFQM-Modells) zu sehen – nur mit (vielen) Verbesserungsvorschlägen können auch (viele) gute Vorschläge generiert werden.
 2. Die Nutzen pro Mitarbeiter sind Messgröße für den Erfolg des Vorschlagswesens als Rationalisierungsinstrument dienen.
 3. Die Beteiligungsquoten können den Erfolg des Vorschlagswesens als Führungsinstrument darstellen.

→

Nun zu den Ergebnissen. Als Beispiel wird zunächst der Zusammenhang zwischen der Prämie pro realisiertem Verbesserungsvorschlag und der Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter grafisch dargestellt:



Es zeigt sich sowohl bei der Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter als auch bei der Prämie pro realisiertem Verbesserungsvorschlag eine Anzahl von „Ausreißern“, also von ungewöhnlich großen Werten. Betrachtet man beide Variablen zusammen, so findet man Unternehmen

- mit wenigen Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und einer geringen Prämie pro realisiertem Vorschlag,
- mit vielen Verbesserungsvorschlägen und geringer Prämie pro realisiertem Vorschlag und
- mit wenigen Verbesserungsvorschlägen und hoher Prämie pro realisiertem Vorschlag.

Hingegen findet sich kein einziges Unternehmen

- mit vielen Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und
- hoher Prämie pro realisiertem Vorschlag.

Paradox: Je mehr Prämie, desto weniger Vorschläge

Es wäre ermüdend, in dieser Weise alle möglichen Zusammenhänge darzustellen; die Ergebnisse werden deshalb in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

- „r“ steht für den Pearson’schen Korrelationskoeffizient, der einen Wert zwischen -1 und 1 annehmen kann. Negative Werte von „r“ bedeuten, dass große Werte einer Variablen tendenziell mit

kleinen Werten der anderen Variablen verbunden sind. So ist beispielsweise eine geringe Prämie pro Vorschlag tendenziell mit einer hohen Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter verbunden.

- „p“ steht für das Signifikanzniveau und ist mit der Wahrscheinlichkeit verbunden, dass die dargestellten Werte möglicherweise gar nicht in Wirklichkeit vorliegen sondern nur ein zufälliges Ergebnis der Stichprobenziehung sind. Eine solche Wahrscheinlichkeit sollte klein sein: Ein p kleiner 0,05 kann wissenschaftlich ernst genommen werden, ein p kleiner 0,1 kann immer noch als Diskussionsanlass dienen, ein p größer 0,1 zeigt, dass ein Zusammenhang nicht ernsthaft diskutiert werden sollte.

	Prämie pro Vorschlag		Prämie pro realisiertem Vorschlag	
	r	p	r	p
Anzahl VV pro MA	-0.2149705	0.07609	-0.2473789	0.04043
Bruttonutzen pro MA	-0.0516758	0.6733	-0.1349412	0.2689
Beteiligungsquote	-0.2931445	0.0145	-0.4080633	0.0005004

Das heißt für diesen Datensatz:

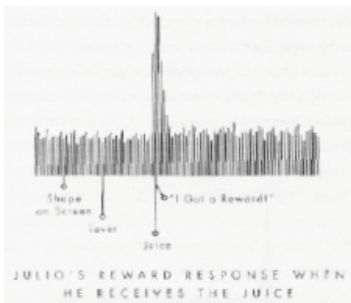
1. Je mehr Prämie ausgezahlt wird, desto weniger Verbesserungsvorschläge werden eingereicht. Dies gilt sowohl für die Prämie pro Vorschlag als auch für die Prämie pro realisiertem Vorschlag – für letztere ist der Zusammenhang enger.
2. Der Bruttonutzen pro Mitarbeiter ist Messgröße für den wirtschaftlichen Erfolg des Vorschlagswesens. Sie ist von der Prämienhöhe unabhängig. Wenn sich überhaupt eine Richtung des Zusammenhangs ablesen lässt, dann sind hohe Prämien pro Vorschlag und hohe Prämien pro realisiertem Vorschlag tendenziell eher mit geringerem Bruttonutzen verbunden – aber die Zusammenhänge sind in keinem Fall signifikant.
3. Die Beteiligungsquote ist die Messgröße für den Erfolg des Vorschlagswesens als Führungsinstrument. Sie sinkt deutlich mit der Prämienhöhe pro Verbesserungsvorschlag. Besonders stark ist der Zusammenhang mit der Prämienhöhe pro realisiertem Vorschlag (auch auf höchstem Niveau signifikant). →

Das erste und das dritte Ergebnis stimmt mit den Annahmen Sprengers überein: Mehr Prämie führt nicht zu mehr, sondern zu weniger Beteiligung am Vorschlagswesen.

Doch sollten die empirischen Ergebnisse aus 67 Unternehmen nicht überbewertet werden. Die Erkenntnislage kann durch einen Blick in die aktuelle Forschung jedoch verbessert werden.

Warum Julio sich über eine Belohnung freut, bevor er sie verdient hat

In den letzten 20 Jahren sind die Möglichkeiten gewachsen, psychologische Zusammenhänge durch die Dokumentation von Gehirnaktivitäten zu untermauern. So berichtet Duhigg (2012, S. 44 ff.) von einem Affen namens Julio, der lernte, auf einem Bildschirm Symbole zu erkennen, dann einen Hebel zu betätigen und dafür eine Portion Brombeersaft als „Prämie“ zu erhalten. Zunächst zeigten Julios Gehirnaktivitäten die eben beschriebene Reihenfolge: Symbol – Hebel – Saft – Freude über die Belohnung.



Duhigg (2012, S. 45)

Nach einigen Monaten änderte sich diese Reihenfolge in Symbol – Freude – Hebel. Sobald der Bildschirm das passende Symbol zeigte, erschien die Gehirnaktivität „Freude über die Belohnung“ bereits bevor Julio überhaupt den Hebel betätigte.

Außerdem variierten die Forscher der Universität von Cambridge unter der Leitung von Wolfram Schultz den Ablauf des Experiments. Julio bekam die erwartete Belohnung nur noch verzögert, in schlechterer Qualität oder gar nicht mehr und reagierte darauf ungehalten, während die Forscher Begehren und Frustration als Gehirnaktivität messen konnten.

Andere Labore kamen zu ähnlichen Ergebnissen. Die auf Erwartungshaltung getrimmten Affen verharren wie Spielsüchtige vor dem Monitor und ignorieren völlig, dass in einer anderen Ecke des Raums

Geselligkeit und leckeres Futter zur Verfügung standen. (Duhigg 2012, S. 47)

Dieses konditionierte Verhalten trat im Tierexperiment jedoch erst ein, wenn die Belohnung häufig kam. Doch ist dies tatsächlich auch für das Belohnungssystem im Unternehmen nachweisbar? Dann müsste auch hier der negative Zusammenhang zwischen Belohnung und Erfolg stärker sein, wenn ein hoher Anteil von Vorschlägen anerkannt (=prämiert) wird.

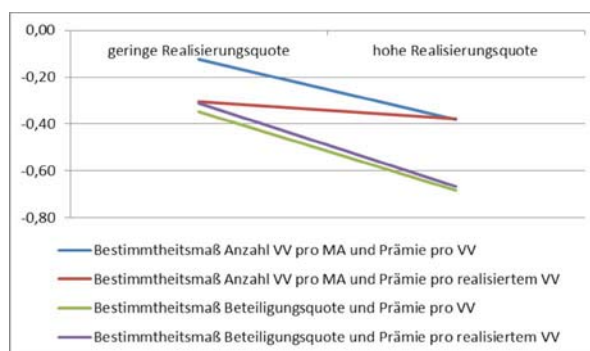
Um dies zu klären, wurden aus der Stichprobe zunächst jenes Viertel der Unternehmen ausgewählt, deren Anteil realisierter Verbesserungsvorschläge an allen Vorschlägen am geringsten ist – konkret, alle Unternehmen, die weniger als 36,65% eingereicherter Verbesserungsvorschläge realisieren. Die Ergebnisse:

	Prämie pro Vorschlag		Prämie pro realisiertem Vorschlag	
	r	p	r	p
Anzahl VV pro MA	-0.1245017	0.6226	-0.3038193	0.2203
Beteiligungsquote	-0.3479758	0.1571	-0.3121518	0.2073

Sodann wurden jene Unternehmen ausgewählt, deren Anteil realisierter Verbesserungsvorschläge mit mehr als 62,4% am höchsten ist. Die Ergebnisse:

	Prämie pro Vorschlag		Prämie pro realisiertem Vorschlag	
	r	p	r	p
Anzahl VV pro MA	-0.3815349	0.1182	-0.3772133	0.1228
Beteiligungsquote	-0.6834182	0.001768	-0.6672023	0.002488

Damit ergibt sich folgende Grafik der Bestimmtheitsmaße für die Zusammenhänge von Prämie und Erfolg des Vorschlagswesens bei den Mitarbeitern:



→

Für alle Relationen lässt sich ablesen: Bei hoher Realisierungsquote ist der Zusammenhang deutlich stärker und in allen Fällen negativ. Je mehr Prämien, desto weniger Beteiligung. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit den zitierten Ausführungen des Neuro-Managements.

Alternative Anreize für das Vorschlagswesen

Wie sind diese Ergebnisse zu interpretieren? Vor zwanzig Jahren verkündete Reinhard Sprenger: Die Prämie schadet dem Vorschlagswesen, sie schadet dem Engagement der Mitarbeiter im Betrieb. Aktuelle Daten und neurologische Erkenntnisse bestätigen diesen Zusammenhang.

Sprenger forderte, das Vorschlagswesen abzuschaffen. Diese Forderung mag werbewirksam gewesen sein, Sprengers Autorenkarriere hat sie sicher genützt. Aber für die Praxis hieße dies, das Kind mit dem Bade ausschütten. Denn in vielen Unternehmen ist das Vorschlagswesen per Betriebsvereinbarung festgeschrieben und kann nicht abgeschafft werden. Was lässt sich dann für die Praxis aus diesen Erkenntnissen überhaupt noch ableiten? Einige Vorschläge:

- Wenn für das Vorschlagswesen geworben wird, sollte nicht die Prämie im Vordergrund stehen. Sinnvoller ist die Argumentation: „Durch das Vorschlagswesen können viele Verbesserungen realisiert werden.“ Beispielsweise bei der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, bei der Nutzung von Ressourcen wie Energie und Rohstoffen sowie bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Dies hilft langfristig den Beschäftigten ebenso wie dem Unternehmen.
- Wird über eine neue Betriebsvereinbarung für das Vorschlagswesen verhandelt, so sollte die schnelle Realisierung guter Vorschläge das oberste Ziel sein, nicht die minutiöse Errechnung der Prämie bis in die letzte Nachkommastelle.

- Wenn ein Unternehmen die Beteiligung von Beschäftigten wertschätzen möchte, ist eine hohe Prämie der falsche Weg. Sinnvoll ist eine gründliche Qualifikation der Beschäftigten: Gut ausgebildete Beschäftigte können qualifiziert Verbesserungen vorschlagen. Ein weiterer Ansatz: Beschäftigte, die krank im Bett liegen (oder gar krank am Arbeitsplatz erscheinen) werden kaum gute Vorschläge entwickeln. Ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement drückt eine hohe Wertschätzung für die Beschäftigten aus und vermeidet die schädlichen Folgen einer hohen Prämie.

Echtes Engagement fördern statt Tauschwert

In Vortragsveranstaltungen ist gelegentlich das Argument zu hören: Dies alles mag theoretisch richtig sein – aber die Beschäftigten würden doch Wert auf eine hohe Prämie legen. Vielleicht muss noch einmal betont werden, dass dieses Argument die vorangegangenen Ausführungen gerade nicht widerlegt, sondern stützt: Ja, einige Beschäftigte legen Wert auf eine hohe Prämie – als Folge jahrelanger Gewöhnung.

Die vernünftige Reaktion hierauf ist, andere Anreize zu setzen. In den Worten Sprengers: Die extrinsische Motivation wieder durch eine intrinsische zu ersetzen. Anja Förster und Peter Kreuz (2013, S. 221) formulieren diesen Gedanken so: „Echtes Engagement bedeutet, dass sich ein Mensch dagegen entscheidet, zum Objekt gemacht zu werden, und sich dafür entscheidet, handelndes Subjekt zu sein. Er verpflichtet sich zu einer Sache, aus keinem anderen Grund als dem, dass er zutiefst davon überzeugt ist. Resonanz ist die Folge, nicht der Tauschwert des Handelns.“ Der „Tauschwert“ eines Verbesserungsvorschlags ist die Prämie. Wo deren Bedeutung nicht im Mittelpunkt steht, wird der Weg frei für „echtes Engagement“: für Vorschläge, die wirklich nützen. 🍀

Literatur:

Duhigg, Charles 2012: The Power of Habit. London (Randomhouse).

Förster, Anja & Kreuz, Peter 2013: Hört auf zu Arbeiten. München (Pantheon).

Sprenger, Reinhard K. 1994: Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen? In: Harvard-Business-Manager 1/1994, S. 9ff.

Sprenger, Reinhard K. 1998: Mythos Motivation. Frankfurt am Main / New York (Campus). Zitiert wird die 14. Auflage 1998.



Mannheimer Gespräch bei BASF: Herausforderungen und Lösungsansätze im betrieblichen Ideenmanagement.

Foto: fotolia

Die Optimierung bestehender Prozesse und die Förderung neuer kreativer Ansätze sind Ziele des betrieblichen Ideenmanagements. Beim 8. Mannheimer Gespräch der FOM Hochschule diskutierten Experten aus Theorie und Praxis über die Einbindung des Ideenmanagements in den Unternehmensalltag und die richtigen Anreize für Mitarbeiter, um diese langfristig zu motivieren, sich mit eigenen Vorschlägen einzubringen.

Die gemeinnützige FOM Hochschule gehört zur Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft (BCW) in Essen. Aktuell zählt die Hochschule in Mannheim und 30 weiteren Städten in Deutschland über 31.000 Studierende. Das Besondere: Sie absolvieren die staatlich anerkannten und akkreditierten Bachelor- und Masterstudiengänge berufsbegleitend parallel zu Job oder Ausbildung. www.fom.de

Christiane Kersting, Geschäftsführerin Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH, stellte in ihrem Vortrag die aktuellen Herausforderungen des Ideenmanagements in den Fokus. Häufig behindere eine zu strenge Regulierung innerhalb der Unternehmen den kreativen Prozess. „Eine offene Unternehmenskultur ist entscheidend für erfolgreiches Ideenmanagement. Dabei sollten die Mitarbeiter nicht nur die Ideen liefern, sondern auch aktiv in die Prüfung und Umsetzung ihrer Anregungen eingebunden werden“, so Kersting. Darüber hinaus wies die Expertin darauf hin, dass das Ideenmanagement nur dann seine volle Wirkung entfalten könne, wenn es in jeden einzelnen Betriebsprozess eingebunden werde und kein Parallelprozess sei. →

Mit der richtigen Motivation der Mitarbeiter beschäftigte sich Prof. Dr. Hans-Dieter Schat, FOM Dozent für Human Resources und Jury Mitglied für den Award „Deutschlands bestes Ideenmanagement“, in einer Studie, die auf aktuellen Zahlen des Zentrums Ideenmanagement beruht und die Daten von 67 Unternehmen mit insgesamt rund 900.000 Beschäftigten auswertet. Laut Prof. Dr. Schats Erkenntnissen seien hohe Prämien für die Beteiligung von nachrangiger Bedeutung. „Prämien können ein kurzfristiger Anreiz sein. Um Mitarbeiter langfristig zu motivieren, sind andere Faktoren ausschlaggebend, zum Beispiel die Wertschätzung durch den Vorgesetzten oder die schnelle Entscheidung darüber, ob ein Vorschlag umgesetzt wird oder nicht“, fasste Prof. Dr. Schat das Ergebnis der Studie zusammen.

Als erfolgreiches Beispiel aus der Praxis stellte Dr. Lothar Franz, Leiter Ideenmanagement BASF SE, die Erfahrungen des weltweit agierenden Chemiekonzerns vor. Im Jahr 2013 konnten durch Mitarbeiterideen allein am Standort Ludwigshafen rund 31 Millionen Euro eingespart werden. BASF setzt dabei auf eine Kombination aus Prämien und öffentlicher

Anerkennung für innovative Mitarbeiter. „Wettbewerb und Auszeichnungen sind für das Ideenmanagement ausgesprochen wichtig“, betonte Dr. Franz. BASF lobt mehrere Preise in diesem Gebiet aus und stellt ideenreiche Mitarbeiter in internen und unabhängi-

gen Medien vor. Ein weiterer wichtiger Aspekt sei die enge Vernetzung von Ideen- und Lean Management. Die Gutachter der eingebrachten Vorschläge sollten dabei möglichst vertraut mit den Themen und betrieblichen Prozessen sein, um die Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit einschätzen zu können.

Wie BASF belohnen zahlreiche Unternehmen die Ideen ihrer Mitarbeiter mit monetären Prämien oder Sachwerten. Sie können dabei nicht nur von optimierten Prozessen, sondern auch steuerlich profitieren, wie Siegfried Fränznick, Sachgebietsleiter für Lohnsteuer, Einkommensteuer und Umsatzsteuer beim Finanzamt Mannheim-Neckarstadt, in seinem Vortrag erläuterte. Er zeigte auf, welche Spielräume Unternehmen haben, um Belohnungen wie Geldbeträge oder Sachwerte von der Steuer abzusetzen. Dabei gelte beispielsweise für Sachleistungen wie Warengutscheine oder Tankkarten ein monatlicher Steuerfreibetrag.

Die gemeinnützige FOM Hochschule gehört zur Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft (BCW) in Essen. Aktuell zählt die Hochschule in Mannheim und 30 weiteren Städten in Deutschland über 31.000 Studierende. Das Besondere: Sie absolvieren die staatlich anerkannten und akkreditierten Bachelor- und Masterstudiengänge berufsbegleitend parallel zu Job oder Ausbildung. 🌐