

Variable Vergütung: Richtig incentivieren und rechtssicher gestalten

Isabelle Puhl

Jaqueline Volmari



1

Isabelle Puhl Partnerin



T +49 (0) 30 20 62 95 3-0

E puhl@pwwl.de

2004–2009 Studium der Rechtswissenschaften an der Bucerius Law School, Hamburg

2006 Auslandssemester an der National University of Singapore

2008–2013 Wissenschaftliche Mitarbeiterin, u. a. bei Prof. Dr. Matthias Jacobs, Bucerius Law School, Hamburg sowie den Kanzleien Freshfields Bruckhaus Deringer, Hamburg und Altenburg Fachanwälte für Arbeitsrecht, Berlin

2011–2013 Referendariat am Hanseatischen Oberlandesgericht, Hamburg

2013 Zulassung zur Rechtsanwaltschaft

2013–2014 Rechtsanwältin bei ALTENBURG Fachanwälte für Arbeitsrecht

2014–2026 Rechtsanwältin und Partnerin seit 2025 bei Dentons Europe LLP, Berlin

2026 Partnerin bei Pusch Wahlig Workplace Law, Berlin

Sprachen: Deutsch, Englisch

Ausgezeichnet von: Best Lawyers



2

2

Jacqueline Volmari

Managing Associate



2013-2017 Studium der Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln

2018-2020 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Heuking Kühn Lüer Wojtek, Köln

2019-2020 Anwaltstation bei Noerr, Düsseldorf

2021 Zulassung zur Rechtsanwaltschaft

2021 Associate bei Pusch Wahlig Workplace Law, Köln

2025 Managing Associate bei Pusch Wahlig Workplace Law, Köln

Sprachen: Deutsch, Englisch

T +49 (0) 221 47 67 10-0

E volmari@pwwl.de



3

3

Agenda

- | | |
|----|--|
| 01 | Variable Vergütung: Ein Überblick |
| 02 | Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen |
| 03 | Leistungsbasierte Sonderzahlungen |
| 04 | Gestaltung und Absicherung variabler Vergütungssysteme |
| 05 | Die Mitarbeiterbeteiligung |
| 06 | Performance Monitoring |



4

4

Variable Vergütung: Ein Überblick

5

Variable Vergütung: Ein Überblick

Privatautonome Entgeltgestaltung und ihre Grenzen

GRUNDSATZ

**Freiheit der
Vergütungs-
gestaltung**

AUSNAHMEN VON DIESEM GRUNDSATZ

- | | | |
|---|--|---|
| 1 Gesetzliche
Entgelt-
untergrenzen
MiLoG | 2 Gleichbehandlung
EntgTranspG und -RL | 3 Sittenwidrigkeit
2/3 des üblichen
Tariflohns bzw. allg.
Lohnniveaus |
|---|--|---|

LÜCKENFÜLLUNG BEI NICHTIGER VERTRAGSABREDE, § 612 BGB

„Wenn die Dienstleistung den Umständen nach **nur**
gegen eine Vergütung zu erwarten ist“ (§ 612 I BGB)



Taxmäßige oder **übliche Vergütung**

6

Variable Vergütung: Ein Überblick

Funktionen variabler Vergütung

1

Leistungsanreiz

Messbare Leistung soll sich wirtschaftlich lohnen.

2

Zielidentifikation

Individuelle Entscheidungen werden an Unternehmenszielen ausgerichtet.

3

Verhaltenssteuerung

Herbeiführen erwünschter Handlungen durch Ausgestaltung der Kriterien

4

Kostenflexibilität

Vergütung folgt Erfolg; Planbarkeit verschiebt sich auf den Beschäftigten.

7

Variable Vergütung: Ein Überblick

Anknüpfungspunkte variabler Vergütung

Leistung

- Gegenleistung für vergangene Dienste
- individuelle oder kollektive Ziele

Betriebstreue

- Zusätzliche Leistung für das Bestehen des Arbeitsverhältnisses
- Honorierung vergangener oder künftiger Betriebstreue

Auslegung entscheidend!

8

Variable Vergütung: Ein Überblick

Beispiele für variable Vergütungsmodelle

1 Bonuszahlungen:

Variable Vergütungskomponente, die oftmals im Jahresturnus gewährt wird

2 Provisionen:

Prozentuale Beteiligung zumeist am Wert eines Geschäfts

3 Sonderzahlungen:

Zusätzlich zum laufenden Arbeitsentgelt erbrachte Leistungen. So z.B.:

- Urlaubsgeld,
- Weihnachtsgeld,
- Jubiläumsgeld,
- Treueprämie

4 Mitarbeiterbeteiligung:

Wirtschaftliche Teilhabe der Arbeitnehmer am Unternehmenswert

Gesellschaftsrechtlich oder schuldrechtlich ausgestaltet

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

Beispiele

- I. Jubiläumsprämie: Zahlung anlässlich einer bestimmten Betriebszugehörigkeit
- II. Bleibepremie / Retention Bonus: Zahlung für den Verbleib im Unternehmen
- III. Weihnachtsgeld / Urlaubsgeld: reiner Treuecharakter

Problem:
 Abgrenzung betriebstreuebasierter Sonderzahlungen von
 Sonderzahlung mit Mischcharakter

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

Notwendigkeit der Abgrenzung zu Sonderzahlungen mit Mischcharakter

Reiner Treuezweck

- Stichtags- und Rückzahlungsklauseln zulässig
- Keine anteilige Kürzung mangels Arbeitsleistung

Entgelt / Mischcharakter

- Stichtags- und Rückzahlungsklauseln grds. unzulässig
- Nicht-Erbringung der Arbeitsleistung kann sich auf Anspruch auswirken

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

Auslegungsrelevante Indizien

Klauselgestaltung

Für reine Treuebasis:

- **Ausdrückliche Bezeichnung** als Treueprämie
- **Stichtags- oder Rückzahlungsklausel**

Gegen reine Treuebasis:

- Jedwede Zweifel, an der reinen Treuebasis

Höhe der Zahlung

- Je höher die Zahlung, desto eher Entgelt

25% Grenze
als Orientierung

Leistungsbezug

**= eindeutiger
Vergütungscharakter**

BAG, Urt. v. 24.10.2007 - 10 AZR 825/06, NZA 2008, 40
BAG, Urt. v. 18.01.2012 - 10 AZR 612/10, NZA 2012, 561

Betriebstreuebasierte Sonderzahlung

Inflationsausgleich mit Stichtagsklausel

BAG Urt. v. 21. Mai 2025 – 10 AZR 121/24

- Mischcharakter der Leistung, da geringere Prämie bei Teilzeit.
- Anspruch kann nicht durch eine Stichtagsregelung oder Rückzahlungsklausel vom (Fort-)Bestehen des Arbeitsverhältnisses abhängig gemacht werden.
- Unwirksamen Klauseln fallen nach § 306 Abs. 1 BGB ersatzlos weg, ohne dass es einer geltungserhaltenden Reduktion bedarf.

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

Rückzahlungsklausel / Clawback

1

Anknüpfungspunkt

Beendigung aus der
Sphäre des Arbeitnehmers

- Verhaltensbedingte AG-seitige Kündigung
- AN-seitige Kündigung ohne AG-Verschulden

2

Transparenzgebot

Ausdrückliche Vereinbarung von:

- Voraussetzungen der Rückzahlung
- Bindungszeitraum

3

Angemessenheit

Maßstab: **Keine unzulässige Kündigungserschwerung**

- Differenzierte Rspr. des BAG

15

Betriebstreuebasierte Sonderzahlungen

BAG-Rspr. zum Verhältnis von Höhe der Sonderzahlung und Bindungszeitraum

1

BIS 100 €

**Rückzahlung
unzulässig**

2

**MEHR ALS 100 €
BIS EIN MONATSGEHALT**

**Bindung bis zu
3 Monate**

3

**AB EINEM VOLLEN
MONATSGEHALT**

**BINDUNG BIS ZU
6 Monate**

4

**AB ZWEI VOLLEN
MONATSGEHÄLTERN**

**IM EINZELFALL
über 6 Monate**

Höhe der Sonderzahlung

zulässige Bindungsdauer

16

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

17

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Der Bonus als „klassische“ leistungsbasierte Sonderzahlung

Anknüpfungspunkte



Individuelles Ziel

Persönliche Zielerreichung
einer einzelnen Person



Kollektives Ziel

Gemeinsame Zielerreichung
einer Einheit



Kombiniertes Ziel

Individuelle und kollektive
Zielerreichung in einer
Bonuslogik

18

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Beispiel zur Veranschaulichung

1. Zu erreichende Ziele

1.1. Für die Berechnung der variablen Vergütung sind folgende Zielvorgaben relevant: (1) Der Arbeitnehmer erwirtschaftet einen Umsatz von EUR [XX]; (2) Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von EUR [XX]

1.2. Eine Zielerreichung von jeweils 100% liegt dabei bei Erreichen der in Absatz 1.1 genannten Werte vor. Die Berechnung des jeweiligen Zielerreichungsgrads ergibt sich aus folgender Formel:

Zielerreichungsgrad = Erreichter Zielwert / Referenzzielwert für 100% Zielerreichung

2. Schwellenwert für die Berücksichtigung von Zielen

Die unter Ziffer 1 genannten Ziele sind erst ab einer jeweiligen Zielerreichung von mindestens 80 % zu berücksichtigen. Liegt eine Zielerreichung unterhalb dieser Schwelle, ist das jeweilige Ziel als nicht erreicht (und somit mit 0%) zu berücksichtigen. Liegt eine Zielerreichung oberhalb dieser Schwelle ist der gemäß 1.2.

berechnete Zielerreichungsgrad auf maximal 1,5 begrenzt. Ein darüberhinausgehender Zielerreichungsgrad ist nicht zu berücksichtigen

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Beispiel zur Veranschaulichung

3. Gewichtung der Ziele und Berechnung des Zielbonus

3.1. Die Höhe des Zielbonus richtet sich nach dem Grad der Zielerreichung, wobei für die Ermittlung des Zielerreichungsgrades des jährlichen Zielbonus die in Ziffer 1 genannten Ziele prozentual wie folgt zu berücksichtigen sind: Ziel (1): XX %; Ziel (2): XX %; Ziel (3): XX %

3.2. Die Berechnung des jährlichen Zielbonus folgt damit folgender Formel:

Zielbonus = Grundbetrag * ((Quote Ziel 1 * Zielerreichungsgrad Ziel 1) + (Quote Ziel 2 * Zielerreichungsgrad Ziel 2) + (Quote Ziel 3 * Zielerreichungsgrad Ziel 3))

Der Grundbetrag ergibt sich dabei aus der jeweiligen Regelung in der Bonusvereinbarung. Der jeweilige Zielerreichungsgrad ergibt sich aus Ziffern 3 und 4 dieser Vereinbarung. Die jeweilige Quote ergibt sich aus den in Ziffer 5.1 geregelten Werten dividiert durch 100 %.

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Beispiel zur Veranschaulichung

4. Sonstige Mindestvoraussetzungen

Ein Anspruch auf variable Vergütung entsteht selbst bei Zielerreichung nach Ziffer 1 nicht, wenn [z. B. Mindestanzahl an Schulungen etc.]

21

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Bonusarchitektur im Überblick

Rahmenvereinbarung

1

Zielvorgabe

Arbeitgeber setzt Ziele einseitig fest; trägt auch alleinige Initiativlast (BAG v. 19.2.2025 - 10 AZR 57/24).

2

Zielvereinbarung

Ziele werden zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausgehandelt. Keine einseitige Zuweisung der Initiativlast.

3

Ermessensbonus

Ob und wie des Bonus unterliegen dem billigen Ermessen des Arbeitgebers.

22

Leistungsbasierte Sonderzahlungen

Vor- und Nachteile der Ausgestaltungsmöglichkeiten

1

Zielvorgabe

Vorteile:

- Hohe Steuerungsmöglichkeit
- Hohe Flexibilität

Nachteile:

- Volle gerichtliche Kontrolle
- Geringere Anreizwirkung
- **Haftungsrisiko**

2

Zielvereinbarung

Vorteile:

- Hohe Akzeptanz
- Hohe Motivationswirkung
- Keine AGB-Kontrolle der Ziele

Nachteile:

- Jedes Jahr neue Verhandlungen
- **Haftungsrisiko**

3

Ermessensbonus

Vorteile:

- Sehr hohe Flexibilität
- Kein Risiko durch unterlassene Zielvorgabe oder -vereinbarung

Nachteile:

- Streitpotenzial bzgl. Ermessensausübung
- Geringere Anreizwirkung

23

Leistungsbasierte Sonderzahlung

Haftungsrisiken von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben

**Schadensersatzanspruch aus § 280 I, III
i.V.m. § 283 S. 1, § 252 BGB**

- Ausgangsproblem: Keine Ziele = Kein Bonus
- Unmöglichkeit der Festlegung von Zielen auf Basis des Leistungssteigerungs- und Motivationsgedankens (BAG v. 19.2.2025 – 10 AZR 57/24).
 - Jedenfalls mit Ablauf des Bemessungszeitraums
 - Unterjährig: Umstände des Einzelfalls entscheiden.
- Mitverschulden des AN bei Zielvereinbarung i.d.R. gering (10%). Zielerreichung wird vermutet.

24

Leistungsbasierte Sonderzahlung

Haftungsrisiken von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben

BAG Urt. v. 19.02.2025 – 10 AZR 57/24, NZA 2025, 702:

- Annahme der Unmöglichkeit der Zielaufstellung nach $\frac{3}{4}$ des Bemessungszeitraums
- Annahme von Unmöglichkeit vor Ablauf des Bemessungszeitraums erfordert Einzelfallbetrachtung
 - Möglichkeit einer tragfähigen Prognose zu Beginn des Bemessungszeitraums?
 - Inhalt der jeweiligen vertraglichen Abreden
 - Ggfs. normativ geltende Regelungen
 - Sinn und Zweck der Leistungsbestimmung
 - Interessenlage der Parteien

Leistungsbasierte Sonderzahlung

Haftungsrisiken von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben

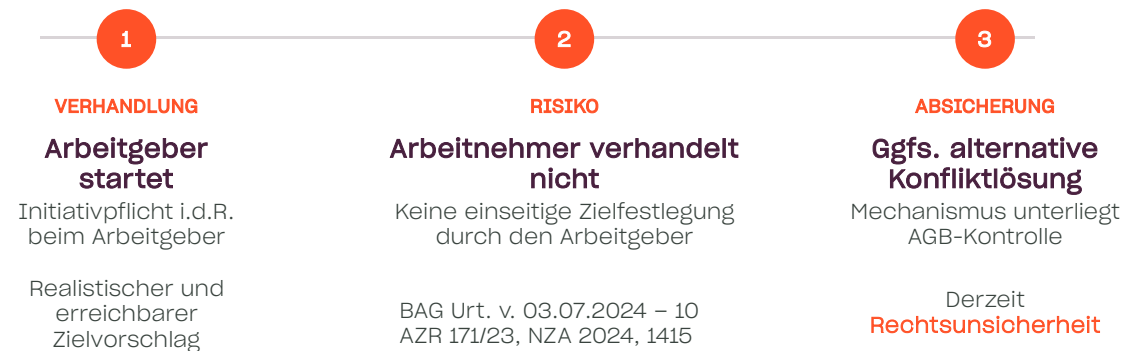
BAG Urt. v. 22.04.2026 – 10 AZR 28/25

- Zielvorgabe ist eine konkret an den Arbeitnehmer gerichtete, einseitige empfangsbedürftige Willenserklärung mit rechtsgestaltendem Charakter.
- Bloß interne Festlegung der Ziele ohne Mitteilung an den Arbeitnehmer genügt nicht – die Mitteilung muss bis zum Ende der Zielperiode erfolgen.

Leistungsbasierte Sonderzahlung

Haftungsrisiken von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben

Problem: Zielvereinbarung braucht Einigung



Leistungsbasierte Sonderzahlung

Ermessensbonus

BAG Urt. v. 15.11.2023 – 10 AZR 288/22 und Urt. v. 28.10.2025 – 3 AZR 35/25

- Ein Vorbehalt „freien Ermessens“ nützt nichts, wenn eine konkrete Zielvorgabe erfolgt.
- Auch eine Regelung, dass Bonus „jederzeit geändert oder ergänzt“ werden kann, ist unzulässig.
- Abweichung vom gesetzlichen Leitbild des § 315 Abs. 1 BGB, weil das Korrektiv der vollen gerichtlichen Billigkeitskontrolle fehlt (§ 307 Abs. 1 S. 1 iVm Abs. 2 Nr. 1 BGB).

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

29

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Überblick

- I. Mindestschwellen
- II. Befristungen
- III. Freiwilligkeitsvorbehalt
- IV. Widerrufsvorbehalt

Prüfungsmaßstab stets:
AGB-Kontrolle

30

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Threshold/Target/Cap-Gestaltung

Bedeutung

- Zahlung nicht nur bei 100% Zielerreichung (Target), sondern anteilige
- Kürzung bis zu einem Mindestwert/Threshold (z.b. 80%)
- Erhöhung bis zu einem Höchstwert/Cap (z. B. 120%)
- Lineare oder exponentielle Steigerung?

Grund

- Mehr Motivation als ein reines Target-Modell
- Anspruch auf variable Vergütung entspricht Ergebnis für das Unternehmen

AGB-Kontrolle

- Transparenzgebot verlangt Klarstellung über absoluten Charakter der Grenzen
 - Unklarheiten gehen zu Lasten des Arbeitgebers!
 - Anknüpfung an Entstehung des Anspruchs an Stelle Wegfall bereits entstandener Ansprüche.

31

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Befristungen



**Grundsätzlich
zulässig**

AGB-Kontrolle, §§ 305ff. BGB

1

Angemessenheit

- **20% bzw. 25% Grenze**
- Sachlicher Grund
 - Wertungen des TzBfG

2

Transparenzgebot

- Grund benennen

BAG, Urt. v. 07.10.2015 – 7 AZR 945/13, NZA 2016, 441
BAG, Urt. v. 23.03.2016 – 7 AZR 828/13, NZA 2016, 881

32

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Freiwilligkeitsvorbehalt

1 Angemessenheit

– Unangemessen

Bezug auf laufendes oder regelmäßig gezahltes Entgelt

+ Angemessen

Bezug auf „reine“ Sonderleistungen

2 Transparenzgebot

Typische Verstöße

- „Freiwillige Leistung“ bleibt ohne klare Aussage mehrdeutig
- Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt widersprechen sich
- Präzise Festlegung eines Bonus nach Voraussetzungen und Höhe in Kombination mit Freiwilligkeitsvorbehalt

Der Pauschalvorbehalt ist tot!
BAG, Urt. v. 14.09.2011 – 10 AZR 526/10, NZA 2012, 81

33

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Widerrufsvorbehalt

1 Inhaltskontrolle nach § 308 Nr. 4 BGB

Widerrufsgründe

Potenzielle Widerrufsgründe müssen bereits in der Klausel angegeben werden

- Sachlicher Grund, z.B. wirtschaftliche Notlage des Unternehmens

Zumutbarkeit

- Art und Höhe der widerruflichen Leistung
- Höhe des verbleibenden Verdiensts
- Stellung des Arbeitnehmers im Unternehmen

BAG, Urt. v. 24.01.2017 – 1 AZR 772/14, NZA 2017, 931

Umfang des Widerrufs

Kein Eingriff in den Kernbereich des Arbeitsverhältnisses

25% Vergütung mit Gegenleistungsbezug

30% Zahlung ohne unmittelbaren Gegenleistungsbezug

- Tariflohn darf nicht unterschritten werden!

34

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Widerrufsvorbehalt

2 Transparenzgebot

- Der Widerruf muss **ausdrücklich vertraglich** vorbehalten sein

3 Ausübungskontrolle (§ 315 BGB)

- **Kontrolle des konkreten Widerrufs**
 - Vorlage der geltend gemachten Gründe
 - Entspricht die Ausübung billigem Ermessen?

Gestaltung und Absicherung variabler Vergütung

Checkliste für die Praxis

- I. An welche Leistungsart knüpft die jeweilige Klausel an?
- II. Höhe des variablen Vergütungsbestandteils?
- III. Ist die Klausel deutlich formuliert?

Die Mitarbeiterbeteiligung

37

Die Mitarbeiterbeteiligung

Echte vs. virtuelle Mitarbeiterbeteiligung

Echte Mitarbeiterbeteiligung

- Wirtschaftliche Teilhabe durch gesellschaftliche Teilhabe
- Gesellschaftliche Verwässerung der Arbeitgeber-Gesellschaft
- Beispiel:
 - ESOPs

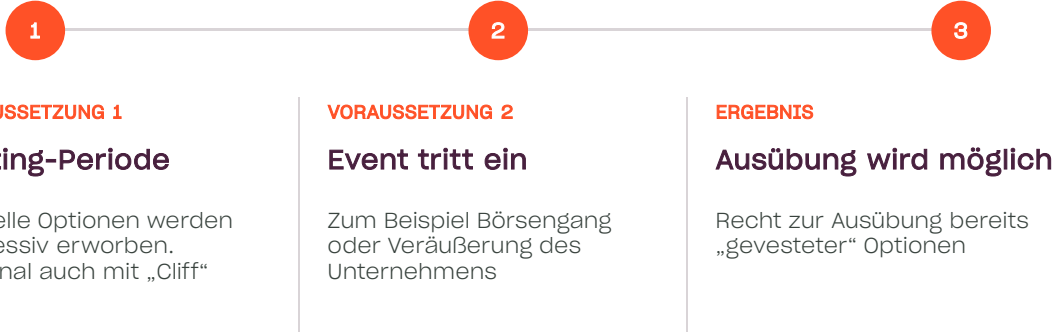
Virtuelle Mitarbeiterbeteiligung

- Schuldrechtlich nachgebildete wirtschaftliche Teilhabe
- Lediglich finanzielle Belastung der Arbeitgeber-Gesellschaft
- Beispiele:
 - Volle wirtschaftliche Beteiligung
 - Exit-Erlös-Beteiligung
 - VSOPs

38

Die Mitarbeiterbeteiligung

Die Handhabung von VSOPs in der Praxis



Die Mitarbeiterbeteiligung

Exkurs: Good- und Bad-Leaver Klauseln im Zusammenhang mit VSOPs

Verfallsmodalitäten folgen häufig dem Austrittsgrund

GOOD-LEAVER

Beendigung aus „guten Gründen“

- Betriebsbedingte Kündigung
- Arbeitnehmerseitige Kündigung aus wichtigem Grund
- Renteneintritt

BAD-LEAVER

Beendigung aus „schlechten Gründen“

- Arbeitgeberseitige außerordentliche Kündigung
- Arbeitgeberseitige ordentliche, verhaltensbedingte Kündigung
- Arbeitnehmerseitige Kündigung ohne wichtigen Grund

Die Mitarbeiterbeteiligung

Problem: Verfall von VSOPs bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses

VSOP-Praxis: Verfallsklausel

Beeinflussende Faktoren:

- Gevestet / nicht gevestet
- Good Leaver / Bad Leaver

Zulässigkeit?

BAG seit 2008: Zulässigkeit (+)

- Verdienstmöglichkeit mit spekulativem Charakter
- Ungesicherter Vorteil von nicht monetärem Wert – freiwillige Zusatzleistung

Die Mitarbeiterbeteiligung

Heute: BAG Urt. v. 19.03.2025 – 10 AZR 67/24, NZA 2025, 927

Unwirksamkeit von Verfallsklauseln möglich!

Grenzen des Verfalls: Art. 12 GG - Verbot unzulässiger Kündigungerschwerung

STETS UNZULÄSSIG

**Sofortiger Verfall bereits gevesteter
Anteile bei Eigenkündigung**

EVTL. UNZULÄSSIG

**Sukzessiver Verfall bereits gevesteter
Anteile**

- Maßgebender Faktor:
Verfallsgeschwindigkeit

Gevestete Optionen als Lohnbestandteil

NEUE EINORDNUNG

Nicht mehr nur Gewinnchance, sondern
echter Bestandteil der Vergütung

FOLGE

**Keine ausdrückliche Gleichstellung –
aber starke Annäherung an
Bonuszahlungen**

Die Mitarbeiterbeteiligung

Handlungsempfehlungen

Umgang mit alten Klauseln

- Klauseln auf Übereinstimmung prüfen
- Ggfs. Regelwerk ersetzen oder im Exit-Szenario auf eine rechtssichere Ablösung achten

Gestaltung neuer Verträge

- Kritische Klauseln (Bad / Good Leaver) so formulieren, dass sie isoliert gestrichen werden können („Blue Pencil Test“) und nicht alles unwirksam wird
- Nutzung eines Cliffs
- Auf treuebasierten Charakter der Zahlung achten

Performance Monitoring

Performance Monitoring

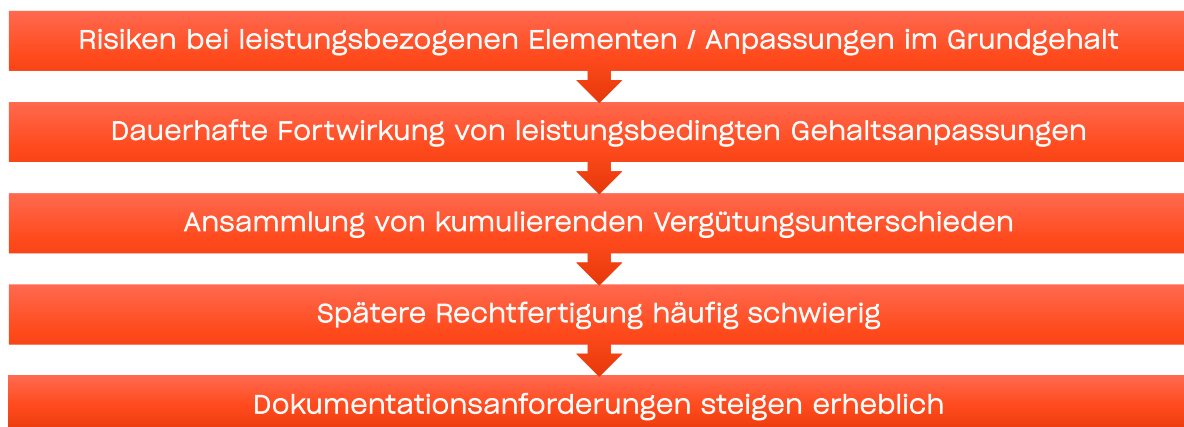
Leistungsbezogene Elemente in der Vergütung

- Performance Monitoring bezeichnet die **systematische Erfassung und Bewertung** der Arbeitsleistung von Beschäftigten
- Leistung als Differenzierungskriterium für Entgeltdifferenzen?
 - Grundsätzliche Zulässigkeit von leistungsbezogenen Vergütungen / Vergütungsbestandteilen
 - Mögliche Rechtfertigung von Vergütungsunterschieden durch Leistungsunterschiede
- **Trennung von der Leistung an sich und der Leistungsfähigkeit!**

Achtung: Nicht die vermutete Leistungsfähigkeit, sondern die tatsächlich erbrachte Leistung kann eine Differenzierung rechtfertigen

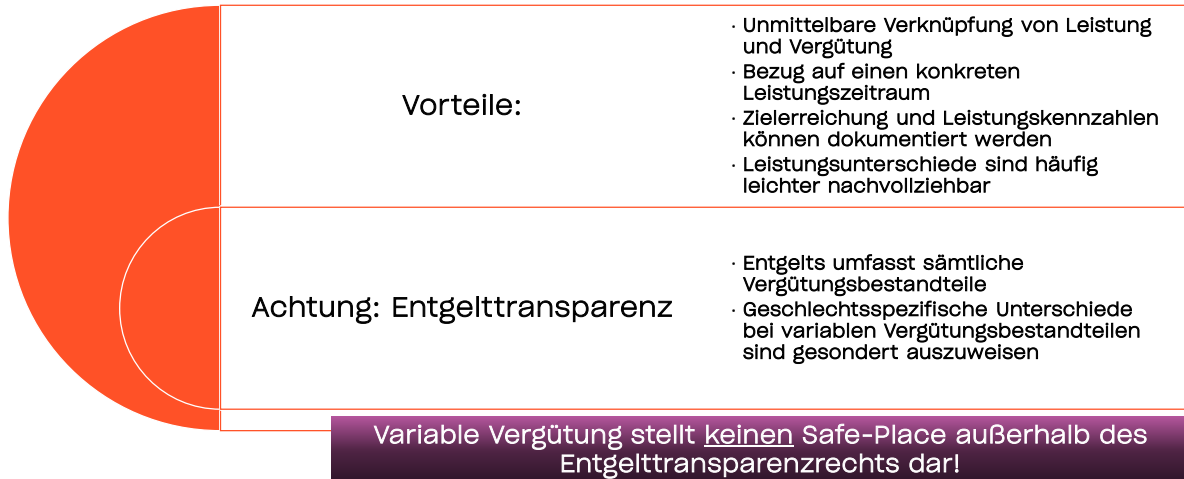
Performance Monitoring

Performance im Grundgehalt



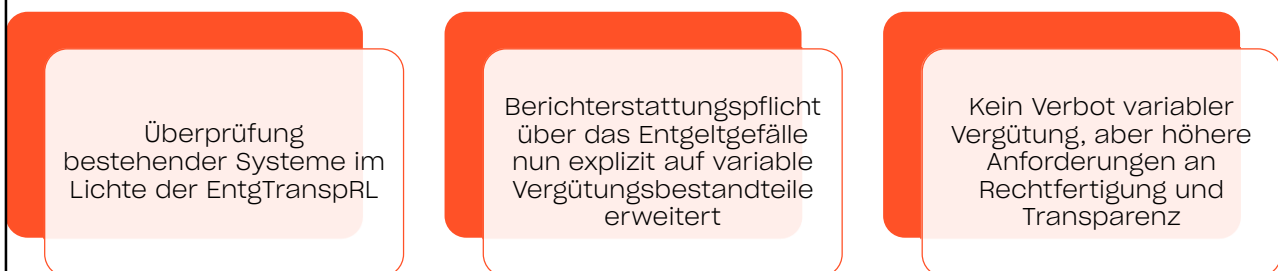
Performance Monitoring

Performance in der variablen Vergütung



Performance Monitoring

§ 21 EntgTranspG und Art. 9 Abs. 1 lit. b Entgelttransparenzrichtlinie



Performance Monitoring

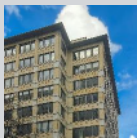
Ist „Performance“ noch ein zulässiges Differenzierungskriterium?

Ja, aber unter strengeren Voraussetzungen

- Leistung bleibt grundsätzlich ein legitimer Differenzierungsgrund
- Maßgeblich ist die tatsächlich erbrachte Leistung
- Notwendig sind objektive, geschlechtsneutrale und nachvollziehbare Bewertungskriterien
- Potenzialbewertungen, informelle Einschätzungen oder bloße Leistungsfähigkeitsannahmen werden künftig schwerer zu rechtfertigen sein

Entscheidend ist künftig weniger das „Ob“, sondern das „Wie“ der Leistungsbewertung und deren Dokumentation

Standorte



Berlin

Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin
T +49 (0) 30 20 62 953-0
F +49 (0) 30 20 62 953-99



Düsseldorf

Vertikum
Josephinenstraße 17
40212 Düsseldorf
T +49 (0) 211 52 87 45-0
F +49 (0) 211 52 87 45-22



Frankfurt am Main

T4
Jungthofstraße 9
60315 Frankfurt
T +49 (0) 69 34 87 63 9-0
F +49 (0) 69 34 87 63 9-99



München

Barer Straße 7
80333 München
T +49 (0) 89 215 39 28-0
F +49 (0) 89 215 39 28-99



Hamburg

Hohe Bleichen 10
20354 Hamburg
T +49 (0) 40 30 06 872-0
F +49 (0) 40 30 06 872-99



Köln

KölnTurm
Im Mediapark 8
50670 Köln
T +49 (0) 221 47 67 10-0
F +49 (0) 221 47 67 10-99

info@pwwl.de



www.pwwl.de



in

