

**Mehr zum Thema:  
DGFP // Jahres-  
tagung,digital  
Comp & Ben,  
ab 12. September 2020,  
online**

Anmeldung unter  
[dgfp.de/qualifizierung/](https://dgfp.de/qualifizierung/)

# New Work = New Pay?

## Spotboni in Form von Freizeit

Flexibles Arbeiten ist heute Standard. Durch Vertrauensarbeitszeit oder Homeoffice können sich Unternehmen nicht mehr vom Wettbewerb abheben – Mitarbeiter und Bewerber verlangen mehr. Die unter dem Schlagwort New Work subsumierten Entwicklungen spiegeln sich in neuen Vergütungsansätzen wider, bei denen Spotbonuszahlungen, wahlweise in Geld oder Freizeit, eine wichtige Rolle spielen können.

**A**uch wenn das Thema Work-Life-Balance generell in der Vergangenheit immer prominenter wurde, ist die verstärkte Präferenz für Freizeit noch nie so deutlich gewesen wie in den letzten Jahren. Zum einen zeigt sich dies an der Diskussion über eine Viertagearbeitswoche (mit einer Pilotierung bei Microsoft Japan) oder einen Sechsstunden- anstatt eines Achtstundenarbeitstags (mit einer Pilotierung in Schweden); zum anderen an neu ausgehandelten Tarifverträgen der Bahn, IG Me-

ventions- und Bindungselement geht potenziell verloren. Der sogenannte Spotbonus soll hier Abhilfe schaffen und wird ein immer populäreres HR-Instrument. Als Spotbonus bezeichnet man eine unmittelbare Belohnung für gute Arbeit, also beispielsweise den Abschluss eines Projekts. Es gibt viele unterschiedliche Arten an Ausprägungen eines Spotbonus – klassisch in Form von Geld, aber auch in Form von Gutscheinen oder Sachgeschenken. Beide Trends, eine Präferenz für mehr

Freizeit sowie ein Infragestellen des individuellen Bonus, bilden eine gute Grundlage, bestehende Anreiz- und Vergütungssysteme zu hinterfragen.

Der vorliegende Artikel zeigt einen kurzen Einblick in die aktuelle akademische Forschung und soll im Folgen-

den einen möglichen Denkanstoß geben, indem er die Ergebnisse einer Studie zum Thema Spotbonuszahlungen in Form von mehr Freizeit diskutiert.

### AKTUELLE FORSCHUNG ZU BONUSZAHLUNGEN

Bei der Diskussion um die Wirksamkeit verschiedener HR-Instrumente verließ man sich lange Zeit auf Benchmarkanalysen oder das eigene Bauchgefühl. Durch aktuelle Forschungsmethoden wird es jedoch prominenter, kausale Zusammenhänge von HR-Instrumenten auf zum Beispiel Unternehmenskennzahlen, Arbeitszufriedenheit oder auch Teamzusammenhalt festzustellen.

Die Forscher Kathrin Manthei (RFH Köln), Dirk Sliwka und Timo Vogelsang (beide Universität zu Köln) haben mit einem Handelsunternehmen zusammengearbeitet, um die Wirksamkeit eines individuellen leistungsabhängigen Bonus zu testen. In einem ersten Projekt haben sie die Manager von Supermärkten zufällig zu unterschiedlichen Gruppen zugeordnet – eine Grup-

pe mit einem individuellen Bonus für die Steigerung einer bestimmten Kennzahl und eine Kontrollgruppe ohne individuellen Bonus und ohne Wissen über die andere Gruppe.

Dieses Vorgehen ermöglicht bei einer sauberen Durchführung, unter Beachtung verschiedener Kriterien und mit einfachen statistischen Methoden, die Schätzung eines kausalen Effekts des Bonus. Bei diesem Projekt stellte sich heraus, dass der individuelle Bonus im Mittel keinen Effekt auf die incentivierte Kennzahl, den durchschnittlichen Kassenbon pro Kunde, hatte. Durch Umfragen und Interviews zeigte sich, dass diese Kennzahl schon vorher stark im Fokus des Unternehmens war und die Manager deshalb Schwierigkeiten hatten, diese noch weiter zu steigern (vgl. Manthei et al. 2018).

Für folgende Projekte wurde zusammen mit der Personalabteilung des Unternehmens eine vereinfachte Form des Deckungsbeitrags eins (DB 1) als Kennzahl identifiziert. Der DB 1 war bis zu diesem Zeitpunkt nicht nur weniger im Fokus der Manager, sondern er deckt mit Umsatz, Personalkosten und Inventurverlusten auch den potenziellen Einfluss der Manager gut ab. Zunächst zeigt sich in einem ersten Folgeprojekt, dass ein finanzieller Anreiz zur Steigerung des vereinfachten DB 1 hier durchaus einen positiven Effekt hat (vgl. Manthei et al. 2019a).

### EVALUATION VON LEISTUNGSBEURTEILUNGSGESPRÄCHEN

Es zeigt sich allerdings in einem weiteren Projekt, dass der finanzielle Anreiz auch andere positive Effekte wieder reduzieren kann. Manthei, Sliwka und Vogelsang sowie die Personalabteilung des Kooperationsunternehmens waren an der Evaluierung weiterer Personalinstrumente interessiert, um herauszufinden, ob es sinnvolle Alternativen zum individuellen Bonus gibt. Die Forscher und die Personaler entschied-

#### DER AUTOR



**TIMO VOGELANG** ►  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre (Prof. Dr. Dirk Sliwka) der Universität zu Köln. Er beschäftigt sich in seiner Forschung mit der Evaluierung verschiedener HR-Instrumente und Kontrollsysteme zur Beeinflussung von Unternehmenskennzahlen.  
► vogelsang@wiso.uni-koeln.de

tall und Chemiebranche, die ihren Arbeitnehmern freistellen, ob sie die vereinbarte Tarifierhöhung finanziell erhalten möchten oder in Form von mehr Urlaubstagen. Diese neuen Umstände und Präferenzen sind wahrscheinlich zum Teil einer neuen Generation von Absolventen geschuldet, die sich bezüglich ihrer Bedürfnisse und Wünsche von vergangenen Generationen unterscheidet (vgl. Twenge et al. 2010).

Dazu zeigt sich ein anderer Trend im Bereich der Anreiz- und Vergütungssysteme. Immer mehr Unternehmen wenden sich ab von einer individuellen leistungsabhängigen Komponente bei Bonuszahlungen. Der einst so prominente individuelle Bonus rückt in den Schatten und wird von einer stärkeren Fokussierung auf unternehmensweite Komponenten bei Bonuszahlungen abgelöst (vgl. Butschek et al. 2018).

Doch ohne einen individuellen Bonus geht auch die Differenzierungsmöglichkeit zwischen Mitarbeitern verloren. Der Einsatz der Leistungsträger wird somit nicht mehr extra honoriert und ein wichtiges Moti-

den sich, in einer Region eine Form von Leistungsbeurteilungsgesprächen zu evaluieren. Hierfür wurden wieder nach bestimmten Kriterien zufällig Gruppen gebildet.

Die Gruppe mit einem Leistungsbeurteilungsgespräch erhielt ein regelmäßiges Gespräch (alle 2 Wochen) mit dem direkten Vorgesetzten über die Tätigkeiten, die schon gemacht wurden, um den DB1 zu steigern, jene die geplant sind und Probleme, die

Steigerung des DB 1 bekam, keine Gewinnsteigerung. Die siebenprozentige Steigerung ging also durch den finanziellen Bonus komplett verloren. Die Analyse von Gesprächsprotokollen gibt Hinweise auf den möglichen Grund. Manager von Supermärkten, die Gespräche mit den Vorgesetzten sowie einen finanziellen Bonus erhielten, nannten weitaus weniger Probleme in den Gesprächen. Der finanzielle Bonus hat das Gesprächsumfeld anscheinend entscheidend verändert, und die Ge-

steigerungen durch einen individuellen leistungsabhängigen Bonus erzielen kann, gibt es Kennzahlen, bei denen dies unter Umständen nicht möglich ist, oder Wechselwirkungen mit anderen HR-Instrumenten, bei denen der finanzielle Bonus einen negativen Effekt hat.

## FREIZEIT ALS BONUSFORM UND SPOTVERGÜTUNGEN

Inspiziert von dem Trend, dass immer mehr

Unternehmen nach Alternativen für einen individuellen leistungsabhängigen Bonus suchen, und angeregt durch deskriptive Studien zum Wertewandel zwischen verschiedenen Generationen, untersucht Vogelsang in seiner Studie von 2019 die Idee von mehr Freizeit als Bonusform. Dies ist eine Idee, welche die US-Regierung schon seit ein paar Jahren implementiert hat. Sie wirbt mit einem Spotbonusprogramm, welches dem Vorgesetzten die Möglichkeit gibt, seinen Mitarbeitern als Belohnung mehr Freizeit gutzuschreiben.

Vogelsang (2019) nutzt für seine Analyse im ersten Schritt ein Laborexperiment mit Studierenden. Dies bedeutet zunächst einen Realitätsverlust, verglichen mit einem Feldversuch / Piloten innerhalb eines

Unternehmens, aber zugleich auch einen Gewinn an Kontrolle und Analysemöglichkeiten. Die Idee dabei war genau herauszufinden, wie sich das Arbeitsverhalten unter einem Bonus von mehr Freizeit verändert. Hierbei sollen vor allem Daten bezüglich des Internetverhaltens während der Arbeitszeit (Freizeit während des Jobs) herangezogen werden, die man womöglich nur schwer von Unternehmen erhalten würde.



Inspiziert von dem Trend, dass immer mehr Unternehmen nach Alternativen für einen individuellen leistungsabhängigen Bonus suchen, und angeregt durch deskriptive Studien zum Wertewandel zwischen verschiedenen Generationen, untersucht Vogelsang in seiner Studie von 2019 die Idee von mehr Freizeit als Bonusform.

aufgetreten sind. Es zeigt sich ein großer positiver Effekt dieser Gespräche auf den DB 1, also auf den Gewinn des Supermarkts. Die Gespräche führten zu einer durchschnittlichen Gewinnsteigerung von etwa sieben Prozent gegenüber einer Kontrollgruppe.

Interessanterweise zeigt die Gruppe, die dieselben Gespräche erhielt, aber zusätzlich auch noch einen finanziellen Bonus für die

sprache waren somit nicht mehr so zielführend wie ohne den Bonus (vgl. Manthei et al. 2019b).

Es scheint, als wären die namhaften Unternehmen in der Vergangenheit, die sich von dem individuellen leistungsabhängigen Bonus verabschiedet haben, auf einem richtigen Weg. Jedenfalls bieten die aktuellen Studien dafür eine gute Argumentationsgrundlage. Auch wenn man Leistungs-

In dem Laborexperiment wurden Studierende zufällig in Gruppen eingeteilt. Die eigentliche Arbeitszeit aller Gruppen betrug 60 Minuten, aufgeteilt in zwei Phasen je 30 Minuten. Die Studierenden konnten als Arbeitsaufgabe Schieberegler auf dem Computerbildschirm in die richtige Position bringen, aber auch privat im Internet surfen. Bezüglich der Vergütungs- und Anreizstruktur gab es drei Gruppen. Eine zufällig ausgewählte Gruppe (Kontrollgruppe) arbeitete 60 Minuten für eine Grundvergütung. Eine andere zufällig ausgewählte Gruppe (Geldbonus) erhielt für die Arbeit während der 60 Minuten einen leistungsabhängigen Geldbonus zusätzlich zur Grundvergütung. Die dritte zufällig ausgewählte Gruppe (Freizeitbonus) konnte während der zweiten Arbeitsphase 25 Minuten früher gehen, musste also nur 35 Minuten arbeiten.

Eine Überlegung und letztlich die Hypothese für dieses Experiment war, dass Personen mit zusätzlicher Freizeit zu Hause den Anreiz verlieren, zusätzlich Freizeit während der Arbeitszeit zu nutzen. Oder auf das Experiment bezogen: Die Studierenden, die früher gehen durften, surfen weniger im Internet während der Arbeitszeit und waren somit produktiver.

### FREIZEITBONUS ERHÖHT PRODUKTIVITÄT

Das Experiment liefert in der Tat empirische Evidenz für diese Hypothese. Wie Vogelsang (2019) zeigt, sind die Studierenden mit einem Freizeitbonus um 25 Prozent produktiver als die Studierenden mit einem Geldbonus (Abb. 1). Dieser Effekt ist allein dadurch getrieben, dass die Studierenden mit mehr Freizeit zu Hause (also einer geringeren Arbeitszeit) 45 Prozent weniger Zeit im Internet verbrachten als die Studierenden mit einem Geldbonus. Der Geldbonus hatte in diesem Umfeld überhaupt keinen Effekt, verglichen mit der Kontrollgruppe. Betrachtet man die Anzahl erledigter Aufgaben insgesamt (also

nach 35 Minuten für die Zeitgruppe und nach 60 Minuten für die Geldgruppe), lässt sich kein erheblicher Unterschied erkennen, trotz der erhöhten Arbeitszeit der Geldgruppe. Die gestiegene Produktivität / Effizienz in der Geldgruppe kompensiert folglich die geringere Arbeitszeit.

Die Ergebnisse der Untersuchung führten zu einer weiteren Untersuchung und somit einer Ausweitung der Studie, um externe Validität zu erlangen. Im Jahr 2019 wurden dafür in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. 141 Personalmanager befragt. Ziel dieser Umfrage war eine Beurteilung von HR-Managern bezüglich eines Geld- und eines Freizeitbonus sowie eine Einschätzung der Validität des Laborexperiments für die Praxis.

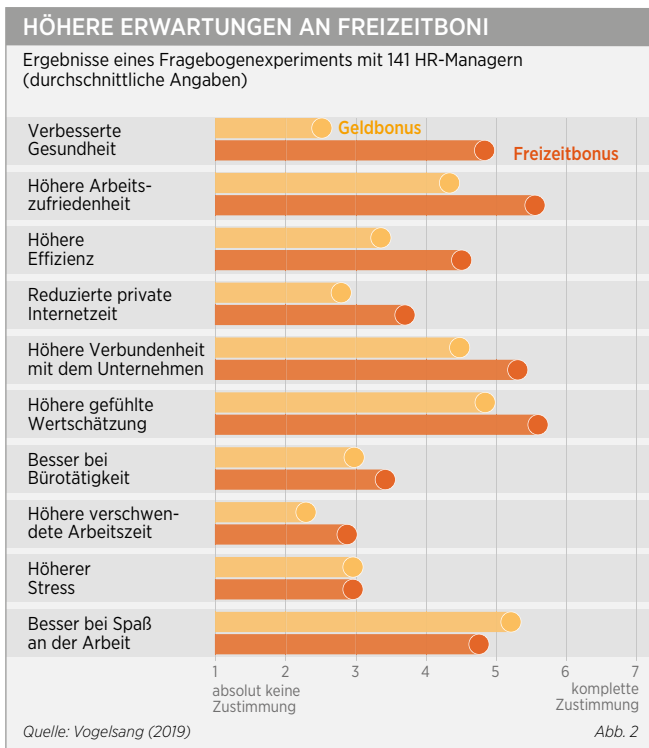
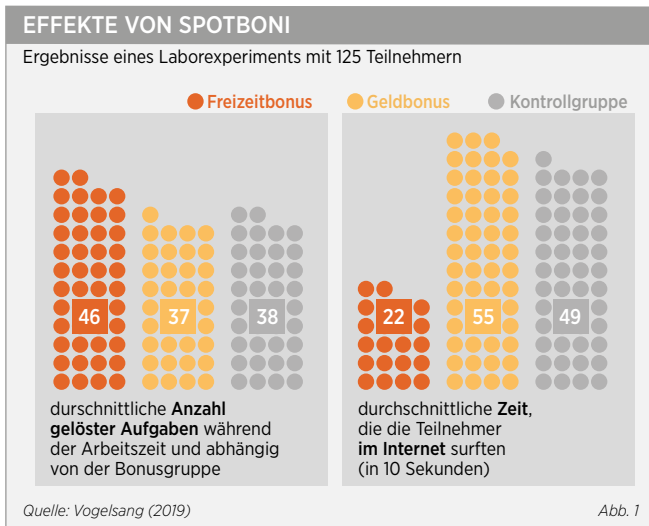
Wie Vogelsang (2019) beschreibt, wurden zunächst die HR-Manager bezüglich ihrer generellen Einschätzung eines Freizeitbonus gegenüber einem Geldbonus befragt. Als Bonus wurde hier ein Spotbonus definiert, also eine einmalige unmittelbare Sonderzahlung. Im Schnitt wurde der Freizeitbonus als besser und neuartiger von den HR-Managern empfunden. Im nächsten Schritt wurden die Manager zufällig in zwei Gruppen eingeteilt. Eine Gruppe sollte den Freizeitspotbonus bezüglich verschiedener Charakteristika einschätzen, eine andere Gruppe den Geldspotbonus. Hier zeigen sich erhebliche Unterschiede, die sehr für den Freizeitspotbonus sprechen (Abb. 2). Die Manager schätzen, dass durch einen Freizeitbonus bei den belohnten Mitarbeitern unter anderem die Arbeitszufriedenheit, die gefühlte Wertschätzung und die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärker steigen als mit einem Geldbonus.

Viele der Nachteile, die einem im ersten Moment einfallen, wenn man darüber nachdenkt, Mitarbeitern als Belohnung mehr Freizeit zu geben, scheinen bei den Managern nicht so relevant zu sein. In weiteren Fragen zeigt sich, dass sie nicht denken, dass

das Teamgefüge darunter leiden würde, dass der Freizeitbonus den Stress der belohnten Mitarbeiter erhöhen würde oder dass es zu Produktivitätsverlusten kommen würde.

Die HR-Manager erwarten ebenfalls, dass eine Belohnung in Form von mehr Freizeit zu Hause zu weniger Freizeit während der Arbeitszeit wird. Hierfür wurden die Manager in die gleichen Gruppen (Geldbonus und Freizeitbonus) wie zuvor eingeteilt und gefragt, was sie glauben, wie viel Zeit ein Mitarbeiter mit persönlichen Sachen im Internet verbringen würde, wenn er / sie null Euro, 100 Euro oder 200 Euro Spotbonus erhalten würde beziehungsweise null Stunden, zwei Stunden oder vier Stunden Spotbonus. Tatsächlich erwarten die Manager, die den Geldbonus einschätzen sollten, keine Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter. Der Freizeitbonus hingegen, so die Einschätzung der Manager, führt zu einer erheblichen Reduktion der privaten Internetzeit.

Dies bringt auch eine interessante Erkenntnis mit sich, die womöglich immer akuter wird. Ablenkungen während der Arbeitszeit lassen sich aufgrund der gestiegenen Vielzahl an Medien und Möglichkeiten nicht vermeiden. Zum einen sind es die privaten Gespräche in der Kaffeeküche, zum anderen das Schreiben privater WhatsApp-Nachrichten, das kurze Reingucken in Facebook oder der schnelle Amazon-Einkauf. Dies hat natürlich einen negativen Einfluss auf die Arbeitszeit und unter Umständen auch auf die Produktivität. Auch wenn es mit Sicherheit für zukünftige Karrierechancen nicht schlecht ist, sich privat mit Kollegen zu unterhalten, und ein kurzes Abschalten im Internet konzentrationsfördernd sein kann, ist ein Übermaß an privater Aktivität während der Arbeitszeit nicht wünschenswert. Hier scheint der Freizeitbonus einen positiven Einfluss zu haben. Es ist folglich nicht nur so, dass ein Freizeitbonus die aktuellen Präferenzen der Mitarbeiter trifft, er scheint auch eine Vielzahl an Vorteilen für den Arbeitgeber zu haben.



## AUSBLICK

Der aktuelle Markttrend scheint klar zu sein: Unternehmen setzen auf kollektive Boni und versuchen beim Angebot von Mitarbeiterbenefits und der Gestaltung des Arbeitsumfelds, sich den aktuellen Präferenzen der Mitarbeiter und zukünftigen Bewerber nach flexibleren Arbeitsbedingungen anzupassen.

In der akademischen Forschung gab es lange Zeit keinen Zweifel an individuellen Leistungsanreizen, solange die Kennzahl ein-

fach, objektiv messbar, herausfordernd und beeinflussbar ist. Hier gibt es aus Branchen mit einfachen Tätigkeiten unterstützende empirische Evidenz. Allerdings zeigt die neuere Forschung durchaus Erkenntnisse auf, die den aktuellen Markttrend gut stützen. Finanzielle, individuelle Anreize sind nicht immer die Lösung, und es gibt Umstände und Wechselwirkungen mit anderen HR-Instrumenten, die nicht den gewünschten Effekt herbeiführen. Wichtig ist es hierbei, dies für den gezielten Unternehmenskontext zu evaluieren. Die erwähnten Studien sind zu einem gewissen Grad übertragbar auf andere Unternehmen, aber man sollte im Hinterkopf behalten, in was für einem Unternehmensumfeld und unter welchen Arbeitsbedingungen (Vergütung, weitere Anreize, Karriereanreize etc.) die Studien stattgefunden haben.

Dieses Vorgehen gilt gleichermaßen für den Freizeitbonus. Die vorgestellte Studie zeigt die möglichen Effekte auf, und dieses Instrument ist mit Sicherheit etwas, was die aktuellen Präferenzen auf dem Arbeitsmarkt gut trifft. Aber es gibt durchaus noch unbeantwortete Fragen, zum Beispiel wie ein Freizeitbonus auf überwiegend intrinsisch motivierte Mitarbeiter wirkt oder wie man einen solchen Bonus in der Produktion einführen kann. Dies gilt es ebenfalls weiter mit Pilotierungen zu untersuchen.

Die Richtung ist somit klar: Mehr Mut, sich von schon lange existierenden HR-Instrumenten zu lösen und etwas Neues auszuprobieren! Jedoch sollte man beim Ausprobieren nicht vergessen, die Änderung sauber zu evaluieren, um am Ende nicht eine Verschlechterung herbeizuführen. Ein Freizeitbonus ist dabei ein möglicher erster Schritt, etwas Neues auszuprobieren. Er trifft aktuelle Präferenzen von Arbeitnehmern, und die dargestellten ersten Studienergebnisse zeigen eine Vielzahl an positiven Effekten auch für den Arbeitgeber auf. ●

## Literatur

- Butschek, S. / Grunau, P. / Kampkötter, P. / Petters, L. / Sliwka, D. (2018): Monitor Variable Vergütungssysteme, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf) (sic!) (Stand: 5.12.2019)
- Vogelsang, T. (2019): Time is (not) money – Incentive effects of granting leisure time, Working Paper
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2019 a): Talking about performance or paying for it? Evidence from a field experiment, in: IZA Discussion Paper, 12446
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2019 b): Information provision and incentives – A field experiment on facilitating and influencing managers' decisions, Working Paper
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2018): Performance pay and prior learning: Evidence from a retail chain, in: IZA Discussion Paper, 11859
- Twenge, J. M. / Stacy, M. / Campbell, B. / Hoffman, J. / Lance, C. E. (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, in: Journal of Management, 36 (5), 1117-1142