

Spotbonus-Zahlungen in Zeit und Geld -
eine Studie der Universität zu Köln und der Deutschen
Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)



Ausgangssituation

Flexible Arbeitsbedingungen werden ein immer bedeutender Bestandteil der modernen Arbeitswelt. Im Zuge dessen gilt es nicht nur das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu überdenken, sondern auch die Anreiz- und Vergütungssysteme für Mitarbeiter.

Eine Laboruntersuchung von Timo Vogelsang im Jahre 2019 erforschte, wie eine kurzfristige und einmalige Bonuszahlung in Form von mehr Freizeit sich auf die Arbeitsleistung auswirkt. Studierende wurden in einem Laborexperiment zufällig in unterschiedliche Gruppen eingeteilt. Während eine Gruppe für 60 Minuten normal arbeitete, erhielt eine andere zufällig ausgewählte Gruppe für die Arbeit einen leistungsunabhängigen Geld-Bonus. Eine dritte Gruppe erhielt als leistungsunabhängigen Bonus die Erlaubnis das Labor 25 Minuten früher zu verlassen (Freizeit-Bonus).

Eine Hypothese aus dieser Laborsituation war, dass man bei zusätzlicher Freizeit zu Hause weniger Freizeit während der Arbeitszeit konsumiert und somit produktiver ist. Die Teilnehmer mit einem Freizeit-Bonus waren im Labor 25% produktiver als jene mit einem Geld-Bonus. Tatsächlich kam dieser Effekt daher, dass Teilnehmer mit einem Freizeit-Bonus 69% weniger Zeit im Internet während der Arbeitszeit verbracht haben als Teilnehmer mit einem Geld-Bonus.

Diese Erkenntnisse haben zu einer Ausweitung der Studie und zur weiteren Hypothesenentwicklung geführt. Daher wurden im Jahre 2019 in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) 141 Personalmanager im Jahre 2019 bezüglich ihrer Einschätzung von Freizeit- oder Geld-Boni befragt. Ziel war es dabei externe Validität für die Erkenntnis, dass zusätzliche Freizeit zu Hause die Freizeit am Arbeitsplatz reduziert, zu erlangen. Außerdem wurde noch nach weiteren potenziellen Einflüssen von Freizeit- und Geld-Boni gefragt.

Design der Studie

Die Personalmanager werden über den Verteiler der DGFP zu einer online Befragung unter dem Titel „Freizeit am Arbeitsplatz / Spot-Bonus-Zahlungen“ eingeladen. Mit der Teilnahme an der Befragung werden sie in zwei verschiedene Gruppen eingeteilt – eine Gruppe mit einem Fokus auf Geld-Boni und eine Gruppe mit einem Fokus auf Freizeit-Boni. Hierbei wird ein Geld-Bonus definiert als *ein finanzieller Spot-Bonus (-Award, -Reward), also eine unmittelbare, einmalige finanzielle Zusatzzahlung*. Der Freizeit-Bonus wird definiert als *ein zeitlicher Spot-Bonus (-Award, -Reward), also eine unmittelbare, einmalige Erlaubnis weniger zu Arbeitern bei gleichbleibender Bezahlung*.

Die Personalmanager beantworten zunächst allgemeine Fragen bezüglich beider Formen von Bonus-Zahlungen. Anschließend beantworten Sie (abhängig von der Gruppe) was der jeweilige Bonus für Auswirkungen auf die belohnten Mitarbeiter*innen/Kollege*innen haben könnte. Hierbei werden beispielsweise die Bereiche Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterwertschätzung, Gesundheit und Stress abgefragt. Anschließend sollen sie einschätzen, wie eine bestimmte Bonus-Zahlung sich auf die Freizeit am Arbeitsplatz (privater Internetkonsum) auswirken könnte. Danach werden die Manager aller Gruppen noch zu Auswirkungen von Freizeit-Boni auf das Unternehmens- und Arbeitsumfeld gefragt. Hierbei stehen zum Beispiel der Abschluss von Projekten und die Akzeptanz im Team im Vordergrund.

Zusammenfassung

Die 141 befragten Personalmanager zeigen sich überzeugt von den Vorteilen eines Freizeit-Boni. Sie antizipieren, dass ein Bonus in Form von mehr Freizeit den Konsum von Freizeit während der Arbeitszeit (z.B. private Internetnutzung) reduziert während ein Bonus in Form von mehr Geld keinen Einfluss hat. Damit antizipieren die HR Manager die Ergebnisse des Laborexperiments. Des Weiteren zeigen sie aber noch weitere Vorteile eines Freizeit-Bonus auf. Außerdem wird deutlich, dass viele mögliche Kritikpunkte eines Freizeit-Bonus (bspw. Unverständnis bei Kollegen im Team) von vielen HR Managern nicht als gravierend betrachtet werden.

Ergebnisse der Befragung

Wie in der Studie von Vogelsang (2019) dargestellt, finden die Personalmanager einen Freizeit-Bonus zunächst sehr gut und halten ihn für eine neuartige Idee. Vor Allem im Vergleich zu dem Geld-Bonus wird dies sehr deutlich. Auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Zustimmung) bis 7 (vollkommene Zustimmung) beträgt die durchschnittliche Zustimmung, dass ein Freizeit-Bonus eine neue Ausgestaltung eines Bonus ist 3.89 Punkte und bei einem Geld-Bonus lediglich 1.72 Punkte (Vergleiche Abbildung 1). Die Zustimmung das ein Freizeit-Bonus ein gutes Personalinstrument zu sein scheint liegt mit 5.35 ebenfalls höher als bei einem Geld-Bonus mit 4.62.

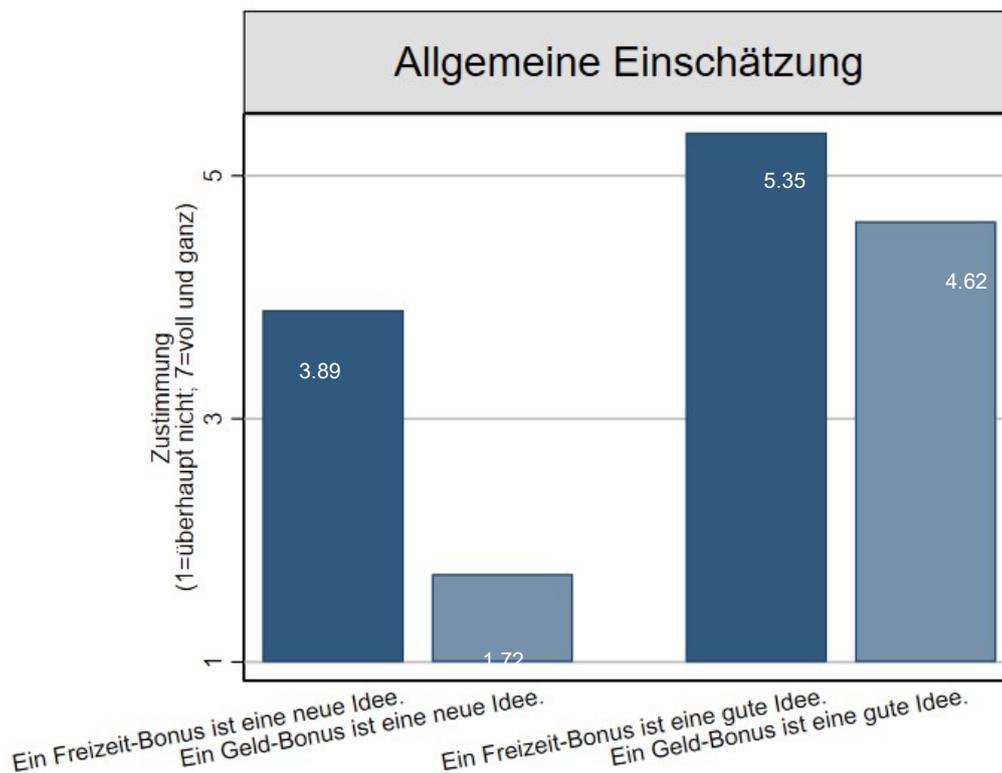


Abbildung 1: Vergleiche Vogelsang (2019). Allgemeine Einschätzung der verschiedenen Boni auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Zustimmung) bis 7 (komplette Zustimmung)

Im nächsten Schritt des Fragebogens werden die Personalmanager in unterschiedliche Gruppen eingeteilt. 68 zufällig ausgewählte Manager beschäftigten sich mit der Einschätzung der Auswirkung eines Freizeit-Bonus auf einen

Mitarbeiter/Kollegen. 73 zufällig ausgewählte Manager mit der Auswirkung eines Geld-Bonus auf Mitarbeiter/Kollegen.

Die resultierenden Ergebnisse in Vogelsang (2019) zeigen sehr eindeutig, dass HR Manager einen enormen Vorteil von Freizeit-Boni antizipieren. Sie erwarten eine gesteigerte Verbundenheit zum Unternehmen, erhöhte gefühlte Wertschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten, höhere Arbeitszufriedenheit, höhere Effizienz und bessere Gesundheit. Den größten Unterschied gibt es hierbei in der Zustimmung, dass der jeweilige Bonus die Gesundheit des belohnten Mitarbeiters verbessern könnte. Hier ist die durchschnittliche Zustimmung der HR Manager 4.88 bei einem Freizeit-Bonus und nur 2.52 bei einem Geld-Bonus. Den zweitstärksten Unterschied gibt es mit einer mittleren Zustimmung von 5.57 (Freizeit-Bonus) und nur 4.37 (Geld-Bonus) bei der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Letztendlich, erwarten die Personalmanager in fast allen abgefragten Bereichen einen positiveren Einfluss eines Freizeit-Bonus. Einzig bei einer Tätigkeit mit hoher intrinsischer Motivation (Spaß an der Arbeit) erwarten die Personalmanager, dass ein Geld-Bonus womöglich besser funktionieren würde.

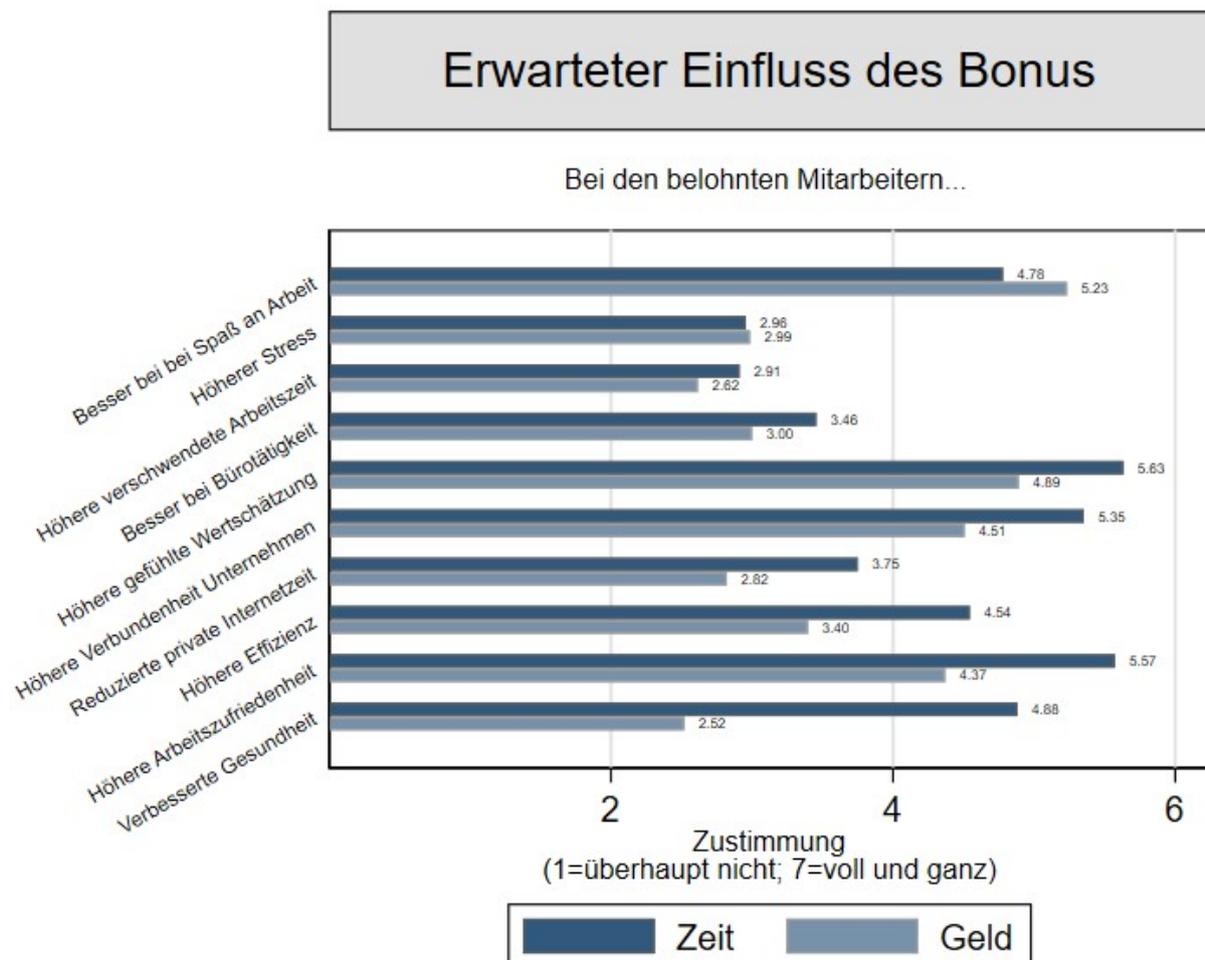


Abbildung 2: Vergleiche Vogelsang (2019). Bewertung verschiedener Einflüsse der Boni auf den belohnten Mitarbeiter auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Zustimmung) bis 7 (komplette Zustimmung). 68 Personalmanager haben die Fragen für einen Freizeit-Bonus beantwortet und 73 Personalmanager für einen Geld-Bonus.

Im Anschluss wurden die Manager nach der erwarteten Zeit befragt, die Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit mit Freizeit am Arbeitsplatz (privatem Internetkonsum)

verbringen. Dies sollten die Manager zunächst für den Fall ohne jeglichen Bonus einschätzen. Danach wurden die Manager wieder in die vorherigen Geld/Zeit Gruppen eingeteilt und gefragt, was sie für einen privaten Internetkonsum bei verschiedenen Boni erwarten. Die Manager, die den privaten Internetkonsum für einen Bonus von zusätzlich €100 und €200 einschätzen sollten, erwarteten keine Veränderung des privaten Internetkonsums verglichen mit keinem Bonus. Jene Manager, die den privaten Internetkonsum für einen Bonus von zusätzlich 2 Stunden und 4 Stunden einschätzen sollten, erwarteten hingegen einen großen Einfluss auf den privaten Internetkonsum.

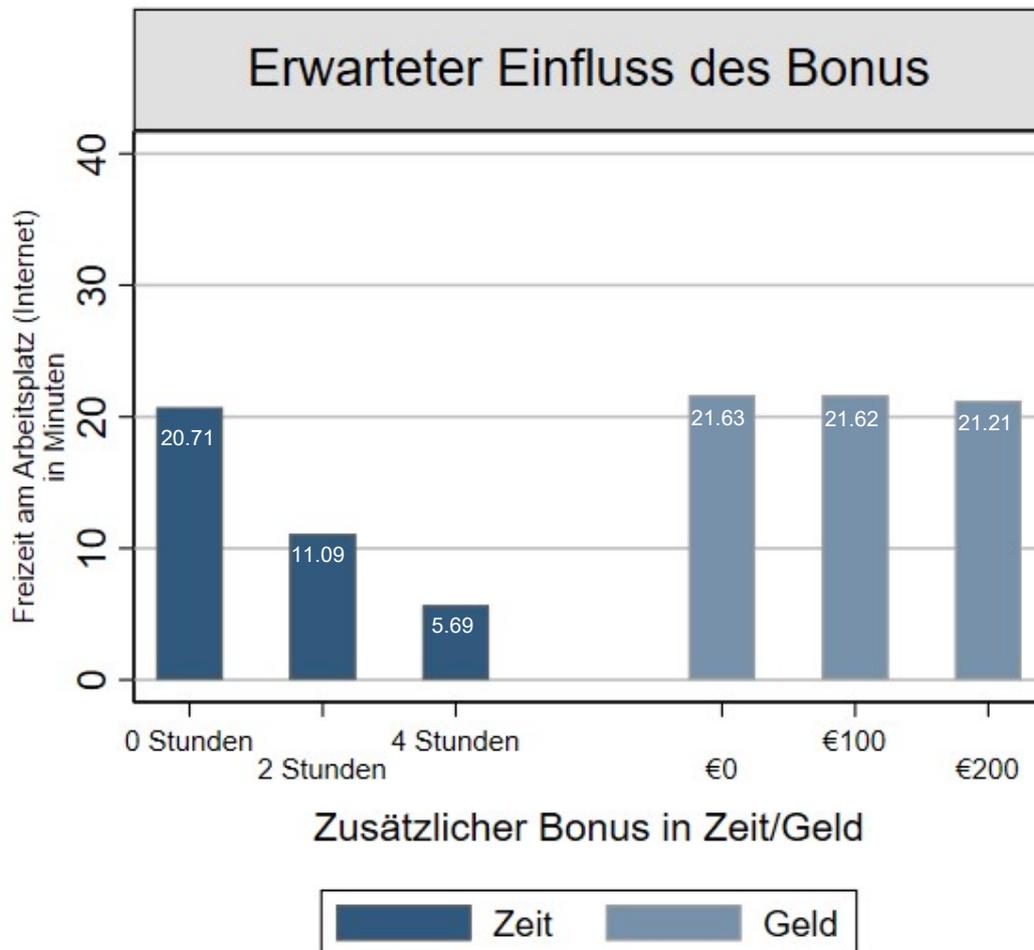


Abbildung 3: Vergleiche Vogelsang (2019). Bewertung verschiedener Einflüsse der Boni auf die privat genutzte Internetzeit am Arbeitsplatz. 68 Personalmanager haben die Fragen für einen Freizeit-Bonus beantwortet und 73 Personalmanager für einen Geld-Bonus.

Alle Personalmanager wurden zudem nach möglichen Einflüssen eines Freizeit-Bonus auf das Arbeitsumfeld gefragt. Hier zeigt sich ins besonders, dass Probleme, die unter Umständen anfangs mit einem Freizeit-Bonus assoziiert werden, für die Personalmanager nicht von besonders großer Relevanz sind. Auf der Antwortskala von 1 bis 7 ist eine durchschnittliche Zustimmung von 4 als die neutrale Antwort zu sehen. Auf Grundlage dessen scheint es als ob die Personalmanager nicht denken, dass die Vergabe von mehr Freizeit als Bonus zu Unverständnis bei den anderen Mitarbeitern im Team führen könnte. Es scheint sogar so, dass die Mitarbeiter eher

eine allgemeine Verbesserung der Stimmung im Team erwarten. Auch für einen möglichen Kritikpunkt, dass die Fertigstellung der Projekte unter einem Freizeit-Bonus leiden könnte findet sich keine Evidenz. Zudem denken die Manager, dass ein Freizeit-Bonus administrativ einfacher auszuzahlen sein als ein Geld-Bonus und außerdem vergleichbarer zwischen Mitarbeitern ist.

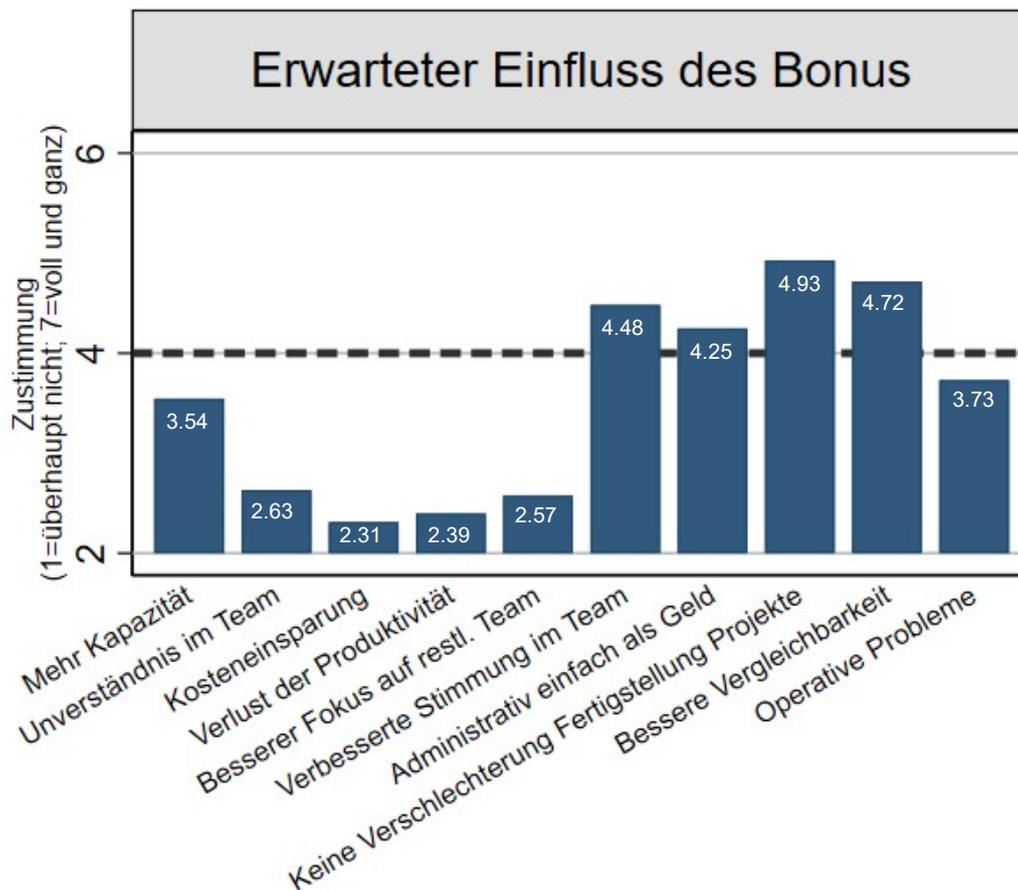


Abbildung 4: Vergleiche Vogelsang (2019). Bewertung verschiedener Einflüsse eines Freizeit-Bonus auf das Arbeitsumfeld mit 141 Personalmanagern. Die gestrichelte Linie zeigt die neutrale Antwort (4).

Empfehlungen

Gegeben der Einschätzungen der Personalmanager scheint ein Bonus von mehr Freizeit eine interessante Alternative zu dem herkömmlichen Geld-Bonus zu sein. Es werden nicht nur positivere Effekte erwartet, sondern auch anfängliche Sorgen als nicht unbedingt gravierend bewertet. Es gilt jedoch, dieses Personalinstrument im jeweiligen Umfeld gesondert zu evaluieren. Wie auch die Umfrage an einigen Stellen deutlich macht, gibt es unter Umständen Arbeitsumgebungen (zum Beispiel in der Produktion), wo ein Zeit Bonus gegebenenfalls nicht nur operativ schwierig umzusetzen ist, sondern vielleicht auch zu einem unerwünschten Effekt führt.

Demographische Daten

Das Durchschnittsalter der 141 Personalmanager dieser Befragung beträgt 44.33 Jahre mit einem Frauenanteil von 63.1%. 58.57% gaben an eine Position mit Führungsverantwortung zu haben.

Es zeigt sich im Weiterem, dass bei vielen Unternehmen Home Office schon ein alltägliche Bestandteil ist. 87% der Befragten geben an, dass man in ihrem Unternehmen Home Office machen kann und das somit schon ein Schritt in Richtung flexible Arbeitsbedingungen vollzogen wurde. Ähnliches gilt mit 73% der Unternehmen ebenfalls für die Vertrauensarbeitszeit. Auch das Prinzip eines Spotbonus (mit seinen durchaus verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten) scheint bei den Unternehmen bekannt zu sein. Allerdings ist dieser mit einem Anteil von 70% der Befragten nur in finanzieller Form bei den Unternehmen präsent. Nur 23% geben an auch einen nicht-finanziellen Spotbonus im Unternehmen zu benutzen und nur 12% geben an einen zeitlichen Spotbonus zu werden.

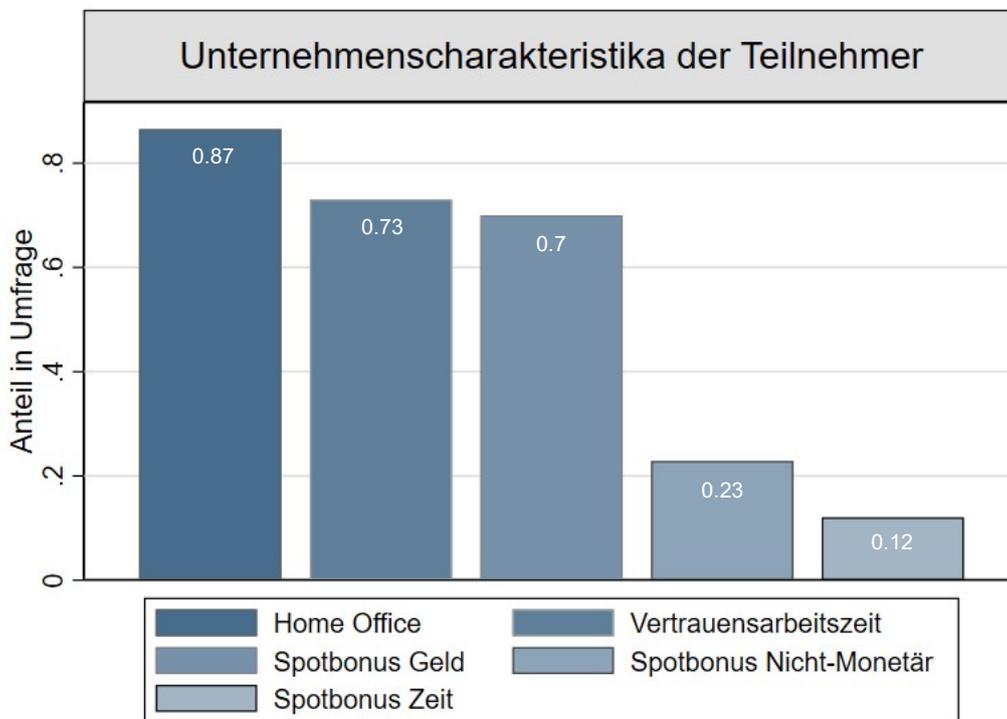


Abbildung 5: Unternehmenscharakteristika, die in der Umfrage vertreten sind.

Die betrachtete Befragung scheint zudem eine durchaus repräsentative Stichprobe zu sein bei der sehr viele Branche und Unternehmensgrößen vertreten sind.

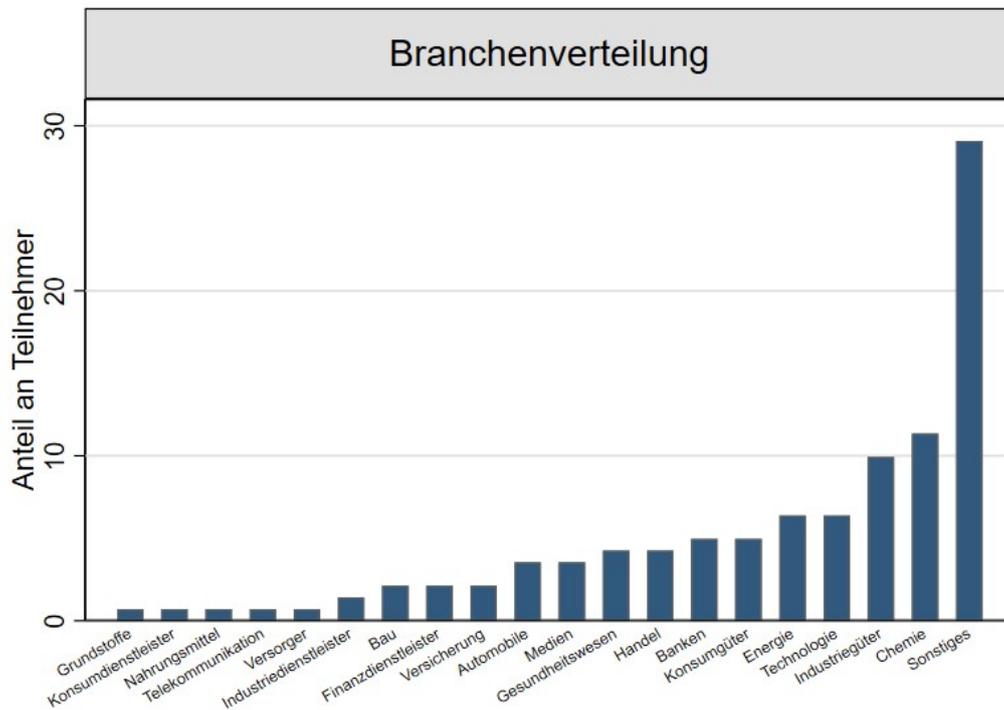


Abbildung 6: Branchen, die in der Umfrage vertreten sind.

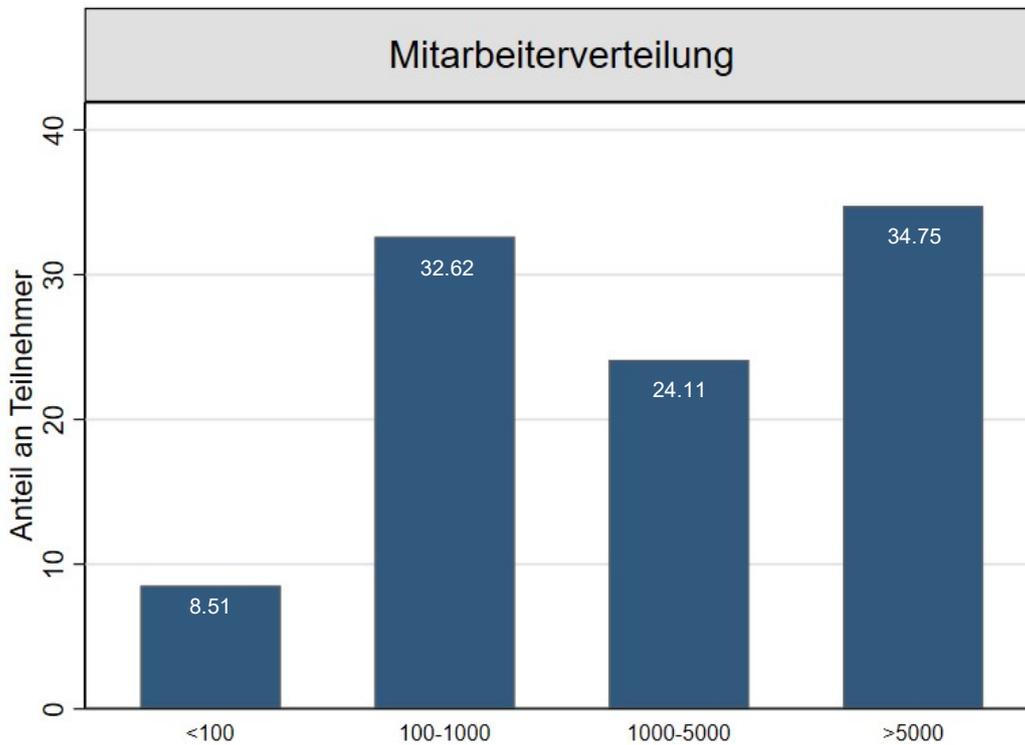


Abbildung 7: Unternehmensgrößen, die in der Umfrage vertreten sind.

Kooperationspartner & Autoren



Kai H. Helfritz, MBA

Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
+49 30 814554370
helfritz@dgfp.de



Timo Vogelsang

Universität zu Köln
Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre

Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln
+49 221 470 2558
vogelsang@wiso.uni-koeln.de



Literaturhinweise

Vogelsang, Timo. „Timo is (not) Money – Incentive Effects of Granting Leisure Time”. Working Paper (2019).

Die Partner

Universität zu Köln - Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre

Das Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre beschäftigt sich mit Untersuchungen personalwirtschaftlicher Fragestellungen mittels spieltheoretischer Analysen, empirischer Studien auf Basis von Unternehmensdaten und verhaltensökonomischen Experimenten. Themenschwerpunkte in Forschung und Lehre sind Anreiz- und Leistungsbeurteilungssysteme, die Analyse von Vergütungsstrukturen und Karrierepfaden, die Evaluation personalwirtschaftlicher Maßnahmen sowie Instrumente des Personalmanagements zur Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Ziel der Arbeit des Lehrstuhls ist es, sowohl personalwirtschaftliche Grundlagenforschung zu betreiben, deren Ergebnisse in internationalen Fachzeitschriften publiziert werden, als auch konkrete Praxisempfehlungen für die Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu geben. Daher werden in der Lehre zwei Schwerpunkte gesetzt. Einerseits soll den Studierenden anwendungsorientiertes Praxiswissen zu personalwirtschaftlichen Instrumenten vermittelt werden, andererseits aber auch ein fundiertes wissenschaftliches Methodenwissen aufgebaut werden.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit über 65 Jahren das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Dazu organisieren wir bundesweit rund 100 Erfa-Gruppen, bieten anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme an und bündeln in unseren Publikationen aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen. Weitere Informationen finden Sie auf www.dgfp.de und auf unseren Social-Media-Kanälen.