

## Spot Boni – das neue Leistungsentgelt?

*Henryke Brade, Journalistin in Potsdam, interviewte Eckhard Eyer, Vergütungsberater und Wirtschaftsmediator sowie Fachautor und Kolumnist, zum Thema Spot Boni.*

**Henryke BRADE: Herr Eyer, Spot Boni werden zunehmend als ein leicht zu administrierendes, individuelles Leistungsentgelt gepriesen, wie sehen Sie das?**

*Eckhard EYER: Ich habe die Aktualität der Spot Boni in der Fachpresse mit Interesse wahrgenommen, die Begründung „administrativ einfacher“ jedoch mit einer gewissen Verwunderung und Skepsis registriert.*

**BRADE: Worüber waren sie verwundert?**

*EYER: Als BOSCH-Chef Volkmar Denner im Herbst 2015 ankündigte, den individuellen Bonus im AT-Bereich abzuschaffen, markierte das eine Kehrtwende in der Diskussion über variable Vergütung. Der Paradigmenwechsel wurde u. a. mit dem hohen administrativen Aufwand und dem Auseinanderfallen der individuell festgestellten guten Leistung der AT-Mitarbeiter und dem nicht immer guten Team- oder Bereichsergebnis begründet. Es schien, als hätte die individuelle Leistung - und damit der individuelle Leistungsanreiz – ausgedient. Nun stellt man fest, dass der Schritt richtig war, weil unter den Rahmenbedingungen der Digitalisierung ein Teambonus sinnvoller ist als der individuelle Bonus. Man stellt aber auch fest, dass es Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeitern gibt, die man nicht vernachlässigen darf. Hier greift nicht selten der – vermeintlich administrativ einfache – Spot Bonus, der als eine Ergänzung des Teambonus – ganz im Ermessen der Führungskraft und ihres Budgets – gezahlt werden kann.*

**BRADE: Diese Entbürokratisierung ist doch gut!**

*EYER: Wenn das so einfach wäre hätten Sie recht. Wenn die Spot Boni im individuellen Ermessensspielraum liegen, dann bleibt der Prozess für alle Beteiligten undurchsichtig. Auf Seiten der Führungskräfte fehlt eine einheitliche Richtlinie zur Erteilung der Boni, während die Mitarbeiter verfolgen, wer für welche Leistungen eine Zulage bekommt und so das zugrundeliegende System zu ergründen suchen. Sobald dieses System willkürlich erscheint, entsteht auf Mitarbeiterseite der Eindruck von Ungleichbehandlung. Somit schaffen die Spot Boni dann nicht den gewünschten Motivationsanreiz, sondern sorgen ganz im Gegenteil für Resignation und „Dienst nach Vorschrift“. Spätestens an dieser Stelle schaltet sich – aus guten Gründen – üblicherweise der Betriebsrat ein und fordert ein transparentes, berechenbares System, damit die AT-Mitarbeiter wissen, worauf es beim Spot Bonus ankommt. Und wenn die Spot-Boni – ergänzend zum tariflichen Leistungsentgelt – auch auf die*

*tariflichen Mitarbeiter ausgedehnt werden, ist der Betriebsrat wieder mit im Boot. Die rechtliche Absicherung der Bonuszahlungen verursacht dann einen gewissen administrativen Aufwand. Ich bin nicht sicher, ob der geringer ist als der bisherige Aufwand. Sie verstehen nun meine anfängliche Verwunderung und Skepsis.*

**BRADE: Warum wird dann – häufig im Kontext von New Pay – der Spot Bonus so positiv beschrieben?**

*EYER: Aufgrund meiner eigenen Erfahrungen mit Spot Boni und dem, was ich in Fachveröffentlichungen lese, handelt es sich meist um junge und kleine – selten produzierende – Unternehmen mit einer relativ homogenen Mitarbeiterschaft aus den Generationen Y und Z. Die Mitarbeiter in diesen Unternehmen sind es gewohnt, dass alle Themen auf den gemeinsamen Tisch kommen, vielleicht sollte ich besser sagen „in den gemeinsamen Stuhlkreis kommen“. Dort, wo einmal im Monat basisdemokratisch die Strategie des Unternehmens und ihre operative Umsetzung diskutiert wird, wird auch der Spot Bonus für einzelne Mitarbeiter besprochen und über die Höhe und Auszahlungsform gemeinsam entschieden. Das in diesem Kontext entwickelte transparente Spot Boni System wird von allen Mitarbeitern getragen. Dieses Verfahren ist administrativ nicht aufwändig, aber emotional und Gruppendynamisch nicht immer einfach, wie Betroffene berichten.*

**BRADE: Haben diese Unternehmen keinen Betriebsrat?**

*EYER: Diese Unternehmen haben nach meiner Erfahrung grundsätzlich keinen Betriebsrat, das passt nicht zu ihrer Unternehmenskultur. Sie brauchen ihn auch nicht, denn sie haben oft eine Teamführung und somit den direkten Zugang auf Augenhöhe zur Geschäftsführung. Nicht selten sind die Mitarbeiter auch Gesellschafter der GmbH und Mitunternehmer. Man könnte die pointierte Frage stellen, ob es sich bei den monatlichen Meetings um eine Mitarbeiterbesprechung oder eine Gesellschafterversammlung handelt. Was es wirklich ist, sieht man auf der Einladung und der Tagesordnung des jeweiligen Meetings. In diesem Kontext haben sich Spot Boni, nicht selten in Zeit ausgezahlt, bewährt.*

*Wichtig ist, dass die Unternehmen sparsam mit dem Instrument Spot Boni umgehen. Sonst kann es leicht passieren, dass sich die Arbeitsmoral der Mitarbeiter in der Frage „Was bekomme ich, wenn ich das oder das mache?“ erschöpft. Damit wäre die wichtige intrinsische Motivation zerstört. Der Spot Boni soll eine zusätzliche, nachgelagerte Belohnung sein.*

**BRADE: Sind Spot Boni nur etwas für Startups?**

*EYER: So würde ich das nicht sagen. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann ist der Spot Boni ein geeignetes, gutes Instrument zur Leistungsvergütung. Denken sie z. B. an Handwerksbetriebe mit 15 oder 20 Mitarbeitern, die praktisch – ohne es so zu nennen – ihren Mitarbeitern seit Jahren Spotboni zahlen. Dort hat der Handwerksmeister das Sagen und seinen – für alle Mitarbeiter gleichen – Maßstab. Jedes Unternehmen muss sich fragen, ob die eigenen Rahmenbedingungen zu einem Spot Boni passen bzw. ob man sie entsprechend weiterentwickeln kann. Wichtig ist,*

*dass ein Spot Boni-System für Mitarbeiter und Führungskräfte transparent und berechenbar ist statt in die Willkürlichkeit abzurutschen Schließlich soll nach dem Gleichheitsgrundsatz Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandelt werden.*

**BRADE: Vielen Dank für das spannende Interview.**

Ockenfels, den 22.07.2020

Eckhard Eyer

[www.eyer.de](http://www.eyer.de)

[info@eyer.de](mailto:info@eyer.de)

