

Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

**Article**

## Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2017) : Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 44, Iss. 4, pp. 93-111,  
<https://doi.org/10.2373/1864-810X.17-04-07>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/175032>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Vierteljahresschrift zur empirischen  
Wirtschaftsforschung, Jg. 44



■ Andrea Hammermann / Oliver Stettes

## Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?

Vorabversion aus: IW-Trends, 44. Jg. Nr. 4  
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Holger Schäfer, Telefon: 030 27877-124

groemling@iwkoeln.de · schaefer.holger@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über  
lizenzen@iwkoeln.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2017 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

## Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?

**Andrea Hammermann / Oliver Stettes, Dezember 2017**

### Zusammenfassung

Der digitale Wandel kann Veränderungen in den personalpolitischen Handlungsfeldern Führung und Leistungsmanagement begünstigen. Darauf deuten empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017 und des European Working Conditions Survey 2015 hin. Die Rolle der Führungskräfte als Impulsgeber und Befähiger könnte wichtiger werden. Vier von zehn Unternehmen in Deutschland sind davon überzeugt, dass die Fähigkeit, Problemlösungen zu identifizieren, in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Drei von zehn weisen der Motivationskompetenz eine deutlich steigende Relevanz zu. Stark digitalisierte Unternehmen versprechen sich darüber hinaus von der Besetzung vakanter Führungspositionen durch externe Kandidaten relativ häufig den Zugang zu neuen Netzwerken. Offen ist, ob dadurch Aufstiegsturniere als personalpolitisches Anreizinstrument an Bedeutung verlieren könnten – was für einen verstärkten Einsatz ergebnis- und leistungsorientierter Vergütungssysteme sprechen würde. Beschäftigte, die relativ intensiv mit dem Computer arbeiten und relativ häufig außerhalb der Betriebsstätte tätig sind, profitieren signifikant häufiger sowohl von individuellen Prämiensystemen und Zielvereinbarungen als auch von unternehmensweiten Gewinnbeteiligungsmodellen. Beschäftigte, die unter ein derartiges Leistungsmanagement fallen, fühlen sich mit einer größeren Wahrscheinlichkeit wertgeschätzt und motiviert. Personalverantwortliche und Geschäftsführungen sollten im Zuge der Digitalisierung aber nicht automatisch leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungsmodelle einführen, sondern differenziert erkennen, welche Mitarbeitergruppen in welcher Weise auf flexible Vergütungsmodelle reagieren. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dafür geeignete Führungspersonen auszuwählen.

Stichwörter: Leistungsmanagement, Führung, technologischer Wandel  
JEL-Klassifikation: M51, M52, O15

Im Zuge der Digitalisierung erwarten viele Unternehmen, dass Arbeit flexibler wird und die Steuerung von Prozessen dezentraler erfolgt (IW Köln/IW Consult, 2016, 129). Flexibilisierung und Dezentralisierung werfen die Frage auf, ob der digitale Wandel auch fundamentale Veränderungen in den personalpolitischen Handlungsfeldern Führung und Leistungsmanagement hervorruft. Beide sollen gewährleisten, dass Arbeitsprozesse effektiv und effizient ablaufen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert wird. Dies gilt vor allem für Veränderungsprozesse. Führungskräfte können hier mit Instrumenten der Leistungsbewertung und -vergütung den Erfolg eines Transformationsprozesses maßgeblich beeinflussen. Schließlich sind die Aussichten, in eine Führungsposition aufzusteigen, selbst ein wichtiges Anreizinstrument (Lazear/Rosen, 1981). Führung und Leistungsmanagement sind daher gemeinsam zu betrachten.

Bislang liegen wenige Informationen darüber vor, wie sich Führung und Leistungsmanagement im digitalen Wandel entwickeln können. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, auf einer breiten empirischen Basis erste Anhaltspunkte zu gewinnen, welche Entwicklungen in diesen personalpolitischen Handlungsfeldern beobachtet werden können. Führungs- und Vergütungskonzepte spiegeln seit jeher den jeweiligen Zeitgeist wider. Daher liegt die Vermutung nahe, dass sich mit der Annahme tiefgreifender Veränderungen durch die Digitalisierung auch die Vorstellung verändert, welche Führungs- und Vergütungskonzepte für eine digitalisierte Wirtschaft und Arbeitswelt geeignet sind.

### **Wandel des Führungsverständnisses vom Herrscher zum Befähiger**

Aufbauend auf der klassischen Einteilung in autoritäre, demokratische und Laissez-faire-Führungsstile (Lewin, 1939, 273) kam in den 1970er Jahren die Vorstellung der situativen Führung in Mode. Nach dem Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1988, 172) brauchen Mitarbeiter abhängig von ihrer Erfahrung und Fähigkeit, eine Aufgabe auszuführen, ihrer Leistungsbereitschaft sowie dem Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten unterschiedliche Führungsstile. Unerfahrene und unsichere Beschäftigte sollten ebenso wie Personen mit einer geringen Eigenmotivation eher autoritär und mit klaren Weisungen geführt werden. Ein Mitarbeiter, der die Aufgabe sicher meistern kann und eine hohe Eigenmotivation aufweist, sollte hingegen Freiräume im Sinne des Laissez-faire-Führungsstils erhalten. Nach dem eher modernen Super Leadership-Ansatz von Manz und Sims (1991) muss

sich Führung von traditionellen Führungsvorbildern – wie dem der unangefochtenen Herrscher über ihre Untergebenen (sogenannter „Strong Man“) – verabschieden und sich auf die Befähigung der Beschäftigten zur Selbstführung konzentrieren. Dieser Führungsansatz braucht eine Unternehmenskultur, die Entscheidungsspielräume schafft und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter fördert. Die Führungskraft begleitet den Prozess durch gemeinsame Zielsetzungen, vernetzt die Mitarbeiter in Teams und bestärkt sie in ihren Fortschritten.

Der Anspruch an die Kompetenzen von Führungskräften ist unabhängig vom Führungskonzept hoch und geht über fachliches Know-how deutlich hinaus. Fachkräfte müssen eine Vielzahl an unterschiedlichen Rollen erfüllen. Nach Mintzberg (1971, B-103 ff.) zählen dazu der Repräsentant, der Führer, der Koordinator, der Informationssammler und -verteiler, der Kommunikator nach außen, der Unternehmer, der Krisenmanager, der Ressourcenzuteiler und der Verhandlungsführer. Die unterschiedlichen Rollen bedürfen jeweils verschiedener Kompetenzen und stehen auch in zeitlichem Konflikt zueinander. Gerade in kleineren Unternehmen sind Führungskräfte oftmals stark in das operative Geschäft eingebunden und es bleibt

### IW-Personalpanel

Das **IW-Personalpanel** ist eine regelmäßige repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen. An der Befragung im Frühjahr 2017 nahmen insgesamt 1.204 Personalleiter oder Geschäftsführer teil. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 4x3 Matrix für vier Sektoren (verarbeitendes Gewerbe inklusive Bau, Metall- und Elektroindustrie, gesellschaftsnahe und unternehmensnahe Dienstleistung) und drei Größenklassen (1 bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte sowie 250 und mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft hochgerechnet. Für die Berechnung zum Leistungsmanagement wurde aufgrund einer verringerten Stichprobe mit 1.054 Beobachtungen ein 3x3 Gewicht verwendet.

Die Unternehmenskategorien sind anhand zweier Filterfragen definiert als:

**Unternehmen 4.0:** Unternehmen, die sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen und für deren Geschäftstätigkeit das Internet sehr wichtig ist.

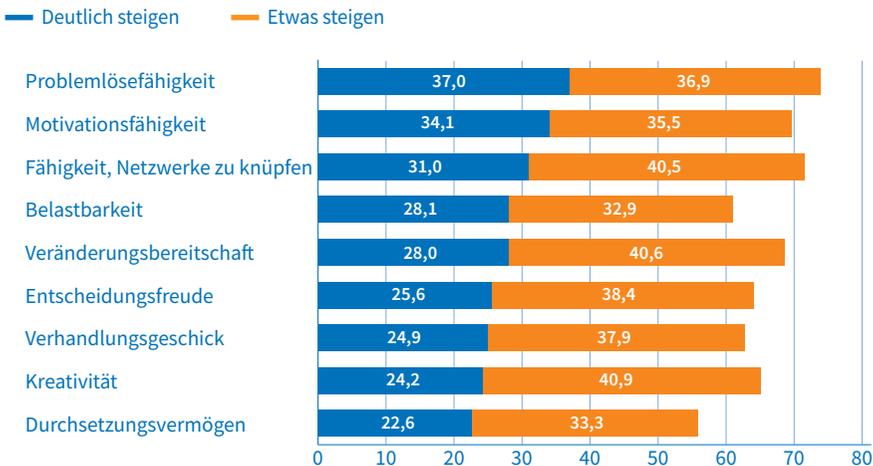
**Unternehmen 3.0:** Unternehmen, die sich mit dem Thema Digitalisierung allenfalls am Rande beschäftigt haben und/oder für deren Geschäftstätigkeit das Internet keine wichtige Rolle spielt.

nur wenig Zeit zur Mitarbeiterführung. Dennoch sind viele Führungskräfte in den Augen ihrer Mitarbeiter deutlich besser als ihr Ruf (vgl. izf, 2016; Hammermann/Stettes, 2017a, 21).

Eine Befragung von Personalleitern und Geschäftsführern gibt Aufschluss darüber, wie sich Führungskompetenzen in den nächsten fünf Jahren entwickeln sollten (Übersicht IW-Personalpanel). 37 Prozent geben an, dass die Bedeutung der Problemlösefähigkeit deutlich steigen wird (Abbildung 1). Mehr als jeder Dritte sieht auch in der Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, eine Führungskompetenz, die in Zukunft noch deutlich wichtiger werden wird. Darauf folgt die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen. Die Belastbarkeit und Veränderungsbereitschaft sehen 28 Prozent der Geschäftsführer und Personalleiter als auszubauende Kompetenzen mit steigender Bedeutung an. Dies reflektiert möglicherweise den Wunsch, Führungskräfte gegen Krisen und Rückschläge widerstandsfähiger zu machen – eine Fähigkeit, die vor allem vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeitswelten und Geschäftsfelder wichtig wird. Die in Abbildung 1 jeweils zu 100 Prozent verbleibenden Anteile der Befragten geben nahezu ausschließlich an, dass die Bedeutung im Vergleich

### Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten fünf Jahren steigt, in Prozent



Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1.204 Betriebe in Deutschland

Abbildung 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/s30HbsOyM6kCejd>

zu heute gleich bleibt. Mit 1 bis 2 Prozent ist der Anteil derer, die eine sinkende Bedeutung einer Führungskompetenz prognostizieren, dagegen sehr gering.

Vor dem Hintergrund sich wandelnder Organisationstheorien und Führungsverständnisse stellt sich die Frage, ob Unternehmen, die mit Blick auf den digitalen Wandel als relativ fortschrittlich einzustufen sind, das Gewicht von bestimmten Führungskompetenzen für die Zukunft anders bewerten als Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit vom Wandel bislang weniger stark betroffen ist. Um eine Antwort zu finden, wird die von Hammermann und Stettes (2015, 80) eingeführte Unterscheidung in Unternehmen 4.0 und Unternehmen 3.0 aufgegriffen (Übersicht IW-Personalpanel). Die in Tabelle 1 angegebenen, aus den Regressionen ermittelten Wahrscheinlichkeiten unterscheiden sich von Anteilswerten insofern, als dass sie um die Einflüsse anderer Faktoren – wie der Unternehmens- und Belegschaftsstruktur – bereinigt sind. Die relativ stark digitalisierten Unternehmen 4.0 erwarten im Vergleich zu den relativ wenig digitalisierten Unternehmen 3.0 in vier der neun Kompetenzbereiche signifikant häufiger einen Bedeutungszuwachs. Dies sind zum einen die Kreativität und die Problemlösefähigkeit, zum anderen aber auch das Verhandlungsgeschick und die Motivationsfähigkeit – Kompetenzen, die eng mit

**Führungskompetenzen und Unternehmen 4.0**

Bedingte Wahrscheinlichkeiten (Basis: durchschnittliche marginale Effekte) in Prozent, dass die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten fünf Jahren deutlich steigen wird<sup>1)</sup>

	Unternehmen 3.0	Unternehmen 4.0
Problemlösefähigkeit	33,1	44,6+
Motivationsfähigkeit	27,6	39,4+
Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen	27,6	36,9
Belastbarkeit	27,3	29,1
Veränderungsbereitschaft	25,4	28,4
Entscheidungsfreude	22,1	23,8
Verhandlungsgeschick	17,7	28,4++
Kreativität	11,6	32,9+++
Durchsetzungsvermögen	17,3	23,3

1) Mehrfachnennungen möglich (Gegenwahrscheinlichkeit: Bedeutung bleibt gleich bzw. sinkt).  
 +++/++/+ signifikanter Unterschied auf dem 1%, 5%, 10%-Fehlerniveau (Referenz: Unternehmen 3.0).  
 Logistische Regressionen mit Kontrollvariablen für die Unternehmensstruktur (Standort, Auslandsaktivitäten, Unternehmensgröße, Branche, Dauer seit Gründung, Existenz eines Betriebsrates und/oder alternative Interessenvertretung, Tarifbindung, Rechtsform des Unternehmens, F&E Aktivitäten) und Merkmale der Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Qualifikationsgrad, Altersgruppen).  
 Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1.204 Betriebe in Deutschland



Tabelle 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/z1kAwgXxAV9R1YA>

der Rolle der Führungskraft als Befähiger und Katalysator in Transformationsprozessen verbunden sind. Zu einem ähnlichen Befund kommen Schleiermacher und Stettes (2017, 26). Der angegebene relative Bedeutungszuwachs fällt insgesamt hoch aus, obwohl davon auszugehen ist, dass bereits heute viele dieser Führungskompetenzen als wichtig erachtet werden.

### **Interne und externe Besetzungen von Führungspositionen**

Eine Geschäftsführung möchte Führungspositionen mit den Personen besetzen, die aus ihrer Sicht am besten geeignet sind und die erforderlichen Kompetenzen aufweisen, um die Position in ihrem Sinne auszuüben. Bei einer vakanten Führungsposition stellt sich grundsätzlich die Frage, ob diese durch interne oder externe Kandidaten besetzt werden soll. Für interne Besetzungen spricht, dass Beförderungsturniere als Motivator für Beschäftigte auf unteren Hierarchieebenen wirken können, was wiederum die Leistungsbereitschaft und Humankapitalinvestitionen der Beschäftigten fördern kann. Zudem bringen interne Kandidaten mit langjähriger Erfahrung im Betrieb mehr betriebsspezifisches Humankapital mit als externe Mitbewerber. Ihre Leistungen und ihr Potenzial sind für die Geschäftsführung oftmals transparenter (Chan, 1996, 556). Da Führungskompetenzen ein Erfahrungsgut sind, ermöglicht die langjährige Beobachtung im Arbeitsalltag auch bessere Rückschlüsse auf die Eignung einer Person, als es der Rückgriff auf formale Qualifikationen vermag. Dies können Gründe dafür sein, dass rund jeder zweite Betrieb seine Führungspositionen ausschließlich mit internen Bewerbern besetzt (Tabelle 2).

Es gibt jedoch auch gute Gründe, um vakante Führungspositionen extern zu besetzen. Tabelle 2 weist die Gründe für die Besetzung durch externe Kandidaten aus. Am häufigsten sollen externe Kandidaten neue Ideen platzieren und frische Impulse setzen. Der Zugewinn von bislang fehlendem Know-how und der Zugang zu neuen Netzwerken spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Jeder Fünfte gibt an, keine oder zu wenig interne Bewerber zu haben. Ebenso viele sehen in einer extern rekrutierten Führungskraft den Vorteil, dass diese nicht so stark in alten Strukturen verwurzelt ist und damit Veränderungsprozesse schneller umsetzen kann. Obwohl Aufstiegsturniere unter internen Kandidaten ein Anreizinstrument sind, bergen sie auch das Risiko, die nicht zum Zuge gekommenen Bewerber zu demotivieren. Eine externe Besetzung könnte dieses Risiko umgehen. Die Antworten der Unterneh-

## Besetzung von Führungspositionen und Gründe für externe Kandidaten

Anteil der Betriebe, die ihre Führungskräfte in den letzten zwei Jahren bzw. die letzten vakanten Führungspositionen ..., Angaben in Prozent

	Insgesamt	Unternehmen 3.0	Unternehmen 4.0
... ausschließlich intern besetzten	48,4	57,2	45,8-
... mehrheitlich intern besetzten	10,9	10,5	12,1
... zu etwa gleichen Teilen intern und extern besetzten	10,3	6,2	14,0
... mehrheitlich extern besetzten	10,6	8,0	10,9
... ausschließlich extern besetzten	20,0	18,0	17,3

Anteil der Betriebe, für die der jeweilige Grund zur externen Besetzung von Führungskräften sehr wichtig war, Angaben in Prozent<sup>1)</sup>

	Insgesamt	Unternehmen 3.0	Unternehmen 4.0
Sie bringen neue Ideen mit und geben frische Impulse.	41,2	35,3	43,3
Sie bringen Know-how mit, das im Unternehmen fehlt.	29,6	22,1	36,1
Sie bringen neue Netzwerke und Kontakte mit ins Unternehmen.	24,9	11,9	32,8+++
Sie setzen Veränderungen schneller um.	21,2	19,3	20,0
Es gibt zu wenig interne Bewerber.	18,8	18,4	18,4
Sie verfügen über eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern im Vergleich zu internen Bewerbern.	13,4	13,2	6,8

+++/++/+ bzw. ---/--/- signifikanter Unterschied auf dem 1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Referenz: Unternehmen 3.0).

1) 876 Betriebe in Deutschland (ohne Betriebe, die ausschließlich intern ihre Führungskräftepositionen besetzt haben), Mehrfachnennungen möglich.

Logistische Regressionen mit Kontrollvariablen für die Unternehmensstruktur (Standort, Auslandsaktivitäten, Unternehmensgröße, Branche, Dauer seit Gründung, Existenz eines Betriebsrates und/oder alternative Interessenvertretung, Tarifbindung, Rechtsform des Unternehmens, F&E Aktivitäten) und Merkmale der Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Qualifikationsgrad, Altersgruppen)

Unternehmen 4.0: Unternehmen, die sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen und für deren Geschäftstätigkeit das Internet sehr wichtig ist. Unternehmen 3.0: Unternehmen, die sich mit dem Thema Digitalisierung allenfalls am Rande beschäftigt haben und/oder für deren Geschäftstätigkeit das Internet keine wichtige Rolle spielt.

Quelle: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1.204 Betriebe in Deutschland.



Tabelle 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/o4lXmihQdxVJodE>

men signalisieren jedoch, dass dies nur selten ein Motiv für die Wahl eines externen Kandidaten war.

Unternehmen 4.0 besetzen seltener als weniger stark digitalisierte Unternehmen ihre Führungspositionen ausschließlich intern. Auch wenn dieser Befund nur schwach signifikant ist, kann er als ein Indiz dafür gewertet werden, dass Unternehmen in einem dynamischen und sich wandelnden Umfeld in stärkerem Maß

auf Impulsgeber von außen angewiesen sind. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die digitale Transformation, deren Chancen und Herausforderungen bislang nicht genau definiert sind. Unternehmen 4.0 geben ferner relativ häufig an, dass sie die Netzwerke und Kontakte externer Kandidaten als besonders wichtiges Asset erachten. Um Chancen zu ergreifen und Herausforderungen aktiv anzugehen, braucht es Pioniere, die alte Routinen zugunsten neuer Möglichkeiten aufbrechen. Dabei spielt möglicherweise auch der im Zuge des digitalen Wandels steigende Innovationsdruck eine Rolle. Dieser stellt immer mehr Unternehmen vor die Herausforderung, altbewährte Geschäftsfelder zu hinterfragen und neue Kunden und Märkte zu erschließen. Daher könnte die Rolle von Aufstiegsturnieren unter internen Kandidaten als Anreiz- und Belohnungsinstrument eher in den Hintergrund treten. Um Leistungsanreize zu erhalten, könnte in diesen Fällen aber die Bedeutung anderer Leistungsanreizinstrumente steigen.

### **Ergebnisorientiertes Führen mit Leistungsanreizen**

Die Führungskultur ist eng an die Unternehmenskultur gekoppelt. Darin sind Werte wie ein vertrauensvoller Umgang miteinander, eine ehrliche Feedbackkultur oder die Wertschätzung von Leistung verankert. Die Leistung der Beschäftigten zu bewerten, ist eine Kernaufgabe der Führungskräfte. Die reine Leistungskontrolle kann als Misstrauen und Einschränkung der eigenen Handlungsoptionen wahrgenommen werden (Falk/Kosfeld, 2006). Anreize hingegen, die den Beschäftigten an seinen erarbeiteten Erfolgen teilhaben lassen, statt nur Fehlverhalten zu sanktionieren, motivieren Beschäftigte besser. Während individuelle Anreizsysteme mittels Zielvereinbarungen und variablen Vergütungsbestandteilen oder Bonusprogrammen die Leistung des Einzelnen honorieren, ist die Beteiligung am Unternehmenserfolg etwa durch Jahressonderzahlungen, Gewinnbeteiligungen oder ein freiwilliges Weihnachtsgeld an die Gesamtleistung des Unternehmens gekoppelt.

Beschäftigte in Unternehmen 4.0 weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, an individuellen Leistungsprämien- und Erfolgsbeteiligungsmodellen beteiligt zu werden (Tabelle 3). Dies könnte erstens darauf zurückzuführen sein, dass die Veränderungen im Umfeld der Unternehmen 4.0 und der dadurch angestoßene betriebliche Transformationsprozess eine höhere Volatilität und größere Unsicherheit mit sich bringen. Leistungsprämien und Erfolgsbeteiligungen flexibilisieren in einem sich verändernden Umfeld die Arbeitskosten und stabilisieren die effektive

### Leistungsmanagement und Unternehmen 4.0

Bedingte Wahrscheinlichkeiten (Basis: durchschnittliche marginale Effekte) in Prozent, dass Unternehmen der jeweiligen Kategorie die jeweiligen Instrumente des Leistungsmanagements anbieten

	Unternehmen 3.0	Unternehmen 4.0
Individuelle Anreizsysteme	36,3 / 38,7	48,3+ / 46,0
Beteiligung am Unternehmenserfolg	51,1 / 48,4	60,3 / 61,1+

+++/\*\*/+ signifikanter Unterschied auf dem 1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Referenz: Unternehmen 3.0). Logistische Regressionen mit Kontrollvariablen für die Unternehmensstruktur (linke Zahl) und Unternehmensstruktur und Belegschaftsstruktur (rechte Zahl); Unternehmensstruktur: Standort, Auslandsaktivitäten, Unternehmensgröße, Branche, Dauer seit Gründung, Existenz eines Betriebsrates und/oder alternative Interessenvertretung, Tarifbindung, Rechtsform des Unternehmens, F&E Aktivitäten; Belegschaftsstruktur: Frauenanteil, Qualifikationsgrad, Altersgruppen.  
 Mehrfachnennungen möglich.  
 Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1.054 Betriebe in Deutschland (verringerte Stichprobe für einen Teil der Befragung)



Tabelle 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/EMLZ9AmogsLu1H>

Arbeitsnachfrage eines Unternehmens (Berthold/Stettes, 2001). Dabei entschädigen sie die Beschäftigten für den Verlust von Besitzständen und Ansprüchen und erhalten dadurch die für einen erfolgreichen Wandel notwendige Kooperationsbereitschaft aufseiten der Belegschaft.

Zweitens liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen 4.0 mit größerer Wahrscheinlichkeit Effizienzlöhne zahlen. Dafür spricht, dass sie signifikant häufiger als weniger stark digitalisierte Vergleichsbetriebe mit dem digitalen Wandel die Hoffnung verbinden, Arbeitsprozesse und Arbeitsaufgaben flexibilisieren sowie die Steuerung und die Kontrolle von Prozessen dezentralisieren zu können. Erfolgs- und leistungsabhängige Vergütungsmodelle dienen in einem Effizienzlohumfeld nicht nur der Aufrechterhaltung der Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft, sondern sollen den Beschäftigten den Anreiz geben, ihr Handeln und Engagement auf die Ziele des Unternehmens auszurichten (Prendergast, 2002, 1079 ff.).

Der signifikante statistische Zusammenhang individueller Anreizsysteme mit dem Digitalisierungsgrad geht jedoch verloren, wenn für die Beschäftigtenstruktur kontrolliert wird. Frühere Analysen zeigen, dass sich die Belegschaften in Unternehmen 3.0 und Unternehmen 4.0 mit Blick auf die Qualifikationsstruktur unterscheiden (IW Köln/IW Consult, 2016, 126 f.). Wenn Unternehmen nun Leistungsanreizsysteme vorwiegend für besser Qualifizierte einrichten, könnte dies den fehlenden statistischen Zusammenhang erklären.

### Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung in einem Arbeitsumfeld 4.0

Im Nachfolgenden werden daher auf Basis einer Beschäftigtenbefragung verschiedene Merkmale von Arbeitsplätzen auch innerhalb eines Betriebs mit einbezogen, die seltener oder eher einen erfolgsabhängigen Führungsstil erfahren. Dafür wurden Daten des European Working Conditions Survey 2015 für 28 EU-Staaten ausgewertet (Übersicht EWCS).

#### EWCS

Der **European Working Conditions Survey (EWCS)** 2015 ist die sechste Erhebung über die Arbeitsbedingungen in Europa (Eurofound, 2017) seit 1991. Befragt wurden für die aktuelle Welle 43.850 Erwerbstätige aus den 28 Ländern der Europäischen Union (EU), den fünf Beitrittskandidaten (Montenegro, Serbien, Türkei, Albanien, Mazedonien) sowie der Schweiz und Norwegen. Für die Analyse wurde die Stichprobe auf die 28.324 abhängig Beschäftigten in den Mitgliedstaaten der EU beschränkt.

Beschäftigte in der EU erhalten eher eine individuelle Leistungsprämie, einen Teambonus oder eine Gewinnbeteiligung, wenn das eigene Arbeitstempo maßgeblich von Produktions- und Leistungszielen abhängt (Tabelle 4). So ist zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit einer individuellen Leistungsprämie für Beschäftigte, deren Arbeitstempo entsprechend bestimmt wird, um 4,3 Prozentpunkte größer als bei vergleichbaren Beschäftigten ohne derartige Ziele. Weitere ökonomische Analysen mit separaten Stichproben für Beschäftigte mit und ohne Leistungsziele zeigen darüber hinaus, dass der Einsatz von Vergütungselementen, die die individuelle Leistung oder Zielerreichung oder den individuellen Erfolg honorieren, durch den Bezug von team- und unternehmensweiten Erfolgsbeteiligungen ergänzt wird. Unternehmen können so das Risiko reduzieren, dass Beschäftigte ausschließlich ihre individuellen Leistungs- und Produktionsziele verfolgen und dabei potenzielle negative Folgewirkungen ihres Handelns für die Arbeitsgruppe oder das ganze Unternehmen aus den Augen verlieren.

Die Wahrscheinlichkeit, leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütungsmodelle zu beziehen, ist zudem signifikant höher, wenn der Handlungsspielraum oder der Einflussgrad eines Beschäftigten groß ist. Wenn Beschäftigte zugleich sowohl den Arbeitsablauf als auch die Herangehensweise und die Taktung bestimmen können,

weisen sie eine um mehr als 7 Prozentpunkte größere Wahrscheinlichkeit auf, eine individuelle Leistungsprämie zu erhalten, als vergleichbare Beschäftigte ohne einen derartigen Handlungsspielraum. Ferner erhält fast jeder vierte Beschäftigte, der seine Ziele und die Wahl seiner Teamkollegen mitbestimmen kann, zu jeder Zeit an Entscheidungen in seinem Arbeitsbereich beteiligt ist, die Arbeitsorganisation mitgestaltet und eigene Ideen einbringt (Einflussgrad = 100), die Aussicht auf eine individuelle Leistungsgratifikation. Unter den vergleichbaren Beschäftigten, die zu keiner Zeit Einfluss ausüben können (Einflussgrad = 0), ist die Wahrscheinlichkeit mit gut 10 Prozent signifikant kleiner. Ähnliche Zusammenhänge sind auch bei teamorientierten Prämien und Gewinnbeteiligungen erkennbar, auch wenn die Unterschiede in den Wahrscheinlichkeiten etwas geringer ausfallen.

Die Befunde auf Basis der europaweiten Stichprobe bleiben weitgehend auch bei einer Beschränkung auf Deutschland erhalten. Eine Ausnahme ist der Einfluss des

### Flexible Entlohnung, Leistungsziele und Einflussgrad

Bedingte Wahrscheinlichkeiten (Basis: durchschnittliche marginale Effekte) in Prozent, dass Vergütungskomponente bezogen wird, nach Arbeitsplatzmerkmal – EU-28, 2015

	Individuelle Leistungsprämie	Teamprämie	Gewinnbeteiligung
<b>Leistungsziele bestimmen Arbeitstempo</b>			
Ja	19,0+++	11,7+++	15,7+++
Nein (Ref.)	14,7	7,6	12,0
<b>Möglichkeit, den Arbeitsablauf, die Herangehensweise und/oder die Taktung zu ändern</b>			
"Und"-Bedingung	18,9+++	10,1+++	15,1+++
"Oder"-Bedingung	16,0+++	9,8++	13,4+++
Nein (Ref.)	11,5	7,7	10,7
<b>Einflussgrad<sup>1)</sup>+++</b>			
0	10,5	6,3	8,1
25	13,1	7,7	10,5
50	16,3	9,3	13,4
75	20,0	11,3	16,9
100	24,2	13,5	21,0

+++/++/+ signifikanter Unterschied auf dem 1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.

1) Einflussgrad: Durchschnitt der Häufigkeit (Ausprägungen: 0 = nie, 25 = selten, 50 = manchmal, 75 = meistens, 100 = immer), inwieweit der Befragte a) Zielvereinbarungen beeinflussen, b) Teamkollegen mit auswählen, c) eigene Ideen verwirklichen, d) wichtige Entscheidungen mitbestimmen und e) die Arbeitsorganisation mit gestalten kann. Lesehilfe: Ein durchschnittlicher Einflussgrad von 50 bedeutet, dass eine Person in den fünf Bereichen jeweils manchmal Einfluss nehmen kann.

Kontrollvariablen der Regressionen: Führungsverantwortung, unbefristeter Vertrag, Teilzeittätigkeit, Unternehmensgröße, Betriebszugehörigkeitsdauer, Betriebszugehörigkeit zum Quadrat, Betriebsrat, Bildungsabschluss der Person, ISCO-08 Tätigkeitsprofil, Branchen, Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Gesundheitszustand, Kind unter 15 Jahren im Haushalt, Partner lebt im Haushalt.

Quellen: EWCS 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Tabelle 4: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/y5vD7lCAf29LnOT>

Handlungsspielraums auf den Erhalt von Teamprämien und Gewinnbeteiligungen. Dieser ist in Deutschland nicht signifikant.

Hammermann und Stettes (2017b, 10) zeigen, dass die Abhängigkeit des eigenen Arbeitstempos von Produktions- und Leistungszielen, der Handlungsspielraum und der Einflussgrad in verschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich groß ausfallen. Mobile Computerarbeiter (Übersicht Mobile Computerarbeiter) weisen hierzulande einen signifikant größeren Handlungsspielraum auf als sogenannte stationäre Offline-Arbeiter, ihr durchschnittlicher Einflussgrad ist größer als der von stationären Offline- und Computerarbeitern und sie orientieren ihr eigenes Arbeitstempo häufiger an Produktions- und Leistungszielen als alle anderen Beschäftigtengruppen. Verwendet man die Stichprobe für die gesamte EU, sind die Unterschiede bei den beiden Bereichen Handlungsspielraum und Einflussgrad zwischen mobilen Computerarbeitern gegenüber allen drei anderen Beschäftigtengruppen signifikant. Mobile Computerarbeiter können vereinfacht als typische Protagonisten einer Arbeitswelt 4.0 aufgefasst werden, in der Arbeit zeitlich, räumlich und inhaltlich flexibilisiert ist. Diese Kategorisierung korrespondiert auch mit dem Befund, dass mobiles, internetgestütztes Arbeiten in stark digitalisierten Unternehmen häufiger angeboten wird als in Unternehmen mit einem niedrigen Digitalisierungsgrad (Hammermann/Stettes, 2016, 11).

Mobile Computerarbeiter erhalten häufiger leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungskomponenten als die drei anderen Mitarbeitergruppen (Abbildung 2). Während sie bei ansonsten gleichen personen- oder berufsbezogenen Merkmalen eine Wahrscheinlichkeit von knapp 22 Prozent aufweisen, von einer individuellen leistungsbezogenen Gratifikation zu profitieren, liegt die Wahrscheinlichkeit bei stationären Offline-Arbeitern, die relativ selten mit dem Computer und selten außerhalb der Betriebsgrenzen arbeiten, 10 Prozentpunkte, bei stationären Computerarbeitern knapp 7 Prozentpunkte und bei mobilen Offline-Arbeitern rund 5 Prozentpunkte darunter. Mobile Computerarbeiter profitieren auch signifikant häufiger von einer unternehmensweiten Erfolgsbeteiligung – gegenüber stationären Computerarbeitern ist der Unterschied allerdings nur auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant. Für die Wahrscheinlichkeit, von teambezogenen Prämien zu profitieren, spielt es hingegen keine Rolle, ob jemand häufig mit dem Computer und/oder außerhalb der Betriebsgrenzen arbeitet.

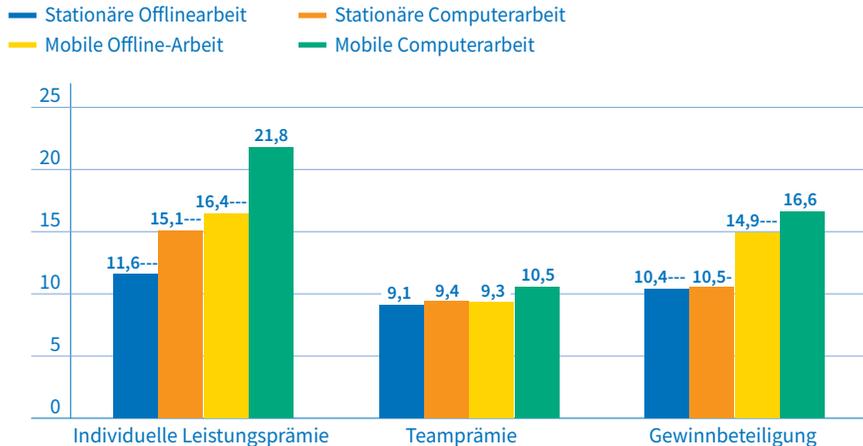
## Mobile Computerarbeiter

**Mobile Computerarbeiter** zeichnen sich dadurch aus, dass sie relativ häufig (mindestens mehrmals im Monat) außerhalb der räumlichen Betriebsgrenzen arbeiten und einen relativ großen Anteil ihrer Arbeitszeit (25 Prozent und mehr) an einem Computer, Laptop, Smartphone oder Ähnlichem verbringen. Ersteres unterscheidet sie beispielsweise von den stationären Computerarbeitern, die vorwiegend am betrieblichen Arbeitsplatz mit dem Computer arbeiten. Letzteres markiert den Unterschied zu den mobilen Offline-Arbeitern, bei denen digitale internetfähige Endgeräte als Arbeitsmittel eine allenfalls untergeordnete Rolle spielen.

Die in Tabelle 4 und Abbildung 2 aufgeführten Wahrscheinlichkeiten implizieren, dass leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungselemente selbst dann nur für relativ wenige Beschäftigte eingesetzt werden, wenn die Arbeitsplatzmerkmale

## Flexible Entlohnung und mobiles Arbeiten

Bedingte Wahrscheinlichkeit (Basis: durchschnittliche marginale Effekte) in Prozent, eine Lohnkomponente zu erhalten, nach Arbeitsform – EU-28, 2015



---/---/ Signifikanter Unterschied auf dem 1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Referenz: mobile Computerarbeit).  
 Kontrollvariablen der Regressionen: Führungsverantwortung, unbefristeter Vertrag, Teilzeittätigkeit, Unternehmensgröße, Betriebszugehörigkeitsdauer, Betriebszugehörigkeit zum Quadrat, Betriebsrat, Bildungsabschluss der Person, ISCO-08 Tätigkeitsprofil, Branchen, Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Gesundheitszustand, Kind unter 15 Jahren im Haushalt, Partner lebt im Haushalt.  
 Quellen: EWCS 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Abbildung 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/0VHhzzBFJYsvP5B>

eigentlich für deren Einsatz sprechen. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass es nicht gelingt, für die Betroffenen geeignete Ziele zu definieren, auf deren Basis eine Bewertung vorgenommen werden kann. Ein Indiz hierfür ist, dass in vertiefenden ökonometrischen Analysen keine signifikante Korrelation zwischen der Abhängigkeit des Arbeitstempos der Beschäftigten von Leistungs- oder Produktionszielen und der Größe ihres Handlungsspielraums oder der Höhe ihres Einflussgrads gefunden werden. Das bedeutet, dass Personen mit einem großen Handlungsspielraum nicht häufiger über Ziele geführt werden als vergleichbare Personen ohne großen Handlungsspielraum. Denkbar ist zum anderen aber auch, dass andere Faktoren eine monetäre Anreizwirkung leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütungselemente überflüssig machen. So zeigen Hammermann und Stettes (2017a), dass die Überzeugung der Beschäftigten, eine sinnhafte Aufgabe zu verrichten, die Wahrscheinlichkeit stark erhöht, mit der Arbeit zufrieden zu sein. Wer von der Sinnhaftigkeit seiner Arbeit überzeugt ist, muss nicht durch monetäre Anreize zusätzlich motiviert werden. Schließlich spielt auch die Risikoneigung eine große Rolle für die Frage, ob Beschäftigte in einem leistungsorientierten Prämiensystem mit schwankenden und unsicheren Zahlungen arbeiten wollen oder nicht (Grund/Sliwka, 2010).

### **Effekte leistungs- und erfolgsabhängiger Vergütungskomponenten**

In einem letzten Schritt wird daher analysiert, ob erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungssysteme in einem systematischen Zusammenhang mit der Lohnzufriedenheit und anderen Motivationsfaktoren stehen und ob sich diesbezüglich die verschiedenen Beschäftigtengruppen unterscheiden. Tabelle 5 zeigt die geschätzten Wahrscheinlichkeiten, mit dem Entgelt zufrieden zu sein, die gewünschte Anerkennung zu erhalten (in zwei Varianten) und sich motiviert zu fühlen, in Abhängigkeit vom Bezug von Prämien- und Bonimodellen.

Leistungs- und Prämiensysteme, die auf individuelle Leistungskriterien abstellen oder sich an individuell vorgegebenen oder vereinbarten Zielen orientieren, korrelieren positiv mit einer höheren Lohnzufriedenheit: Die Wahrscheinlichkeit, mit dem Lohn zufrieden zu sein, ist unter den Beschäftigten, die von einem solchen Vergütungsmodell profitieren, signifikant größer als unter vergleichbaren Beschäftigten, die keine individuellen Prämien beziehen. Vergleichbare Unterschiede sind bezüglich des Gefühls zu erkennen, die gewünschte Anerkennung zu erhalten, für

gute geleistete Arbeit wertgeschätzt zu werden und zu Höchstleistung motiviert zu werden. Lediglich stationäre Computerarbeiter sind nicht häufiger zufrieden mit ihrem Lohn, wenn sie individuell bemessene Prämien beziehen. Bei teambezogenen Prämienmodellen sowie bei Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen, die auf das gesamte Unternehmen bezogen sind, ist mit Blick auf die gesamte Beschäftigtenstichprobe ein vergleichbarer Befund zu konstatieren. Die Zufriedenheit ist

### Auswirkungen der Lohnformen auf gefühlte Wertschätzung

Bedingte Wahrscheinlichkeit (Basis: durchschnittliche marginale Effekte) in Prozent, sich wertgeschätzt zu fühlen, bei einer Lohnkomponente nach Arbeitsform – EU-28, 2015

Anteil der Beschäftigten, die angegeben haben, ...	Individuelle Leistungsprämie		Teamprämie		Gewinnbeteiligung	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
1) ... mit dem Entgelt zufrieden zu sein						
Insgesamt	49,5	56,0+++	50,0	55,9+++	49,8	55,5+++
Stationäre Offlinearbeit	45,1	58,3+++	45,8	53,5+	46,1	49,7
Stationäre Computerarbeit	54,5	57,2	54,7	57,2	54,4	57,9
Mobile Offlinearbeit	41,2	48,8++	41,9	48,2	42,3	43,7
Mobile Computerarbeit	52,1	59,2+++	52,9	60,9++	52,6	59,3++
2) ... die Anerkennung zu erhalten, die man aus seiner Sicht verdient						
Insgesamt	63,4	71,2+++	64,1	69,3+++	63,4	72,0+++
Stationäre Offlinearbeit	59,4	68,1++	59,5	69,6++	59,4	69,2+++
Stationäre Computerarbeit	66,0	70,4++	66,8	65,3	65,8	70,6++
Mobile Offlinearbeit	60,2	68,5++	60,8	66,2	60,6	69,0++
Mobile Computerarbeit	65,9	75,6+++	67,1	76,3+++	66,2	77,2+++
3) ... Wertschätzung zu erhalten, wenn gute Arbeit abgeliefert wird						
Insgesamt	72,5	79,2+++	73,0	79,2+++	73,0	76,9+++
Stationäre Offlinearbeit	70,6	78,0++	70,7	78,8++	70,8	76,4
Stationäre Computerarbeit	72,8	80,2+++	73,7	78,1	73,6	76,7
Mobile Offlinearbeit	71,2	77,7++	71,9	73,4	72,0	72,8
Mobile Computerarbeit	74,7	79,4++	74,9	82,5+++	75,3	78,5
4) ... das Gefühl zu haben, zu bester Leistung motiviert zu werden						
Insgesamt	60,0	67,6+++	60,4	69,3+++	59,9	69,9+++
Stationäre Offlinearbeit	55,6	67,6+++	55,7	70,4+++	55,8	65,7+++
Stationäre Computerarbeit	62,9	67,5+	63,1	68,8+	62,8	68,3++
Mobile Offlinearbeit	57,1	70,0+++	58,2	65,3+	57,8	67,9++
Mobile Computerarbeit	62,3	68,4++	62,5	72,3+++	61,0	75,4++

+++/++/+ signifikanter Unterschied auf dem 1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Referenz: Lohnform wird nicht bezogen).

Kontrollvariablen der Regressionen: Arbeitsform, Führungsverantwortung, unbefristeter Vertrag, Teilzeittätigkeit, Unternehmensgröße, Betriebszugehörigkeitsdauer, Betriebszugehörigkeit zum Quadrat, Betriebsrat, Bildungsabschluss der Person, ISCO-08 Tätigkeitsprofil, Branchen, Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Gesundheitszustand, Kind unter 15 Jahren im Haushalt, Partner lebt im Haushalt.

Quellen: EWCS 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

signifikant höher, wenn entsprechende Gratifikationsmodelle existieren. Allerdings gilt dies nicht mehr für alle Teilgruppen. Teamprämien und Gewinnbeteiligung gehen zum Beispiel nur noch bei den mobilen Computerarbeitern mit einer höheren Lohnzufriedenheit einher. Dagegen ist zwischen der Teamprämie und dem subjektiven Wertschätzungsempfinden von stationären Computerarbeitern und mobilen Offlinearbeitern kein Zusammenhang ersichtlich. Auch die Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen und das Gefühl, für gute Arbeit wertgeschätzt zu werden, korrelieren in einzelnen Teilgruppen nicht signifikant miteinander. Mit knapp 4 Prozentpunkten Wahrscheinlichkeitsdifferenz ist der marginale Effekt in der gesamten Beschäftigtenstichprobe zudem relativ schwach.

### **Schlussbemerkung**

Eine verstärkte Fokussierung der Führungskräfte auf ihre Rolle als Befähiger und Motivator in einem dynamischen Umfeld, der im Verbund mit variablen Vergütungsmodellen einen ergebnisorientierten Führungsstil befördert, wird wichtiger, bietet aber nicht automatisch die Gewähr für mehr Effizienz und Veränderungsbereitschaft im digitalen Wandel. Die empirischen Befunde signalisieren, dass der digitale Wandel zwar Veränderungen in den personalpolitischen Handlungsfeldern Führung und Leistungsmanagement begünstigen könnte. Die Aufgabe für Personalverantwortliche und Geschäftsführung wird aber weiterhin darin liegen zu erkennen, welche Mitarbeitergruppen in welcher Art und Weise unter welchen Bedingungen auf flexible Vergütungsmodelle reagieren und welche Führungskompetenzen und -personen in welcher Situation gefragt sind.

## Literatur

Berthold, Norbert / Stettes, Oliver, 2001, Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?, in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Bd. 52, Nr. 3, S. 287–315

Chan, W, 1996, External recruitment versus internal promotion, in: Journal of Labor Economics, 14. Jg., Nr. 4, S. 555–570

Eurofound, 2017 – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017, European Working Conditions Survey, 2015, [data collection], 3rd Edition, UK Data Service, SN: 8098, <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-8098-3>

Falk, Armin / Kosfeld, Michael, 2006, The Hidden Costs of Control, in: American Economic Review, 96. Jg., Nr. 5, S. 1611–1630

Grund, Christian / Sliwka, Dirk, 2010, Evidence on performance pay and risk aversion, in: Economic Letters, 102. Jg., S. 8–11

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel, in: IW-Trends, 42. Jg, Nr. 3, S.77–94

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2016, Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung: Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016; in: IW-Trends, 43. Jg., Nr. 4, S. 3–22

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017a, Qualität der Arbeit in Europa – Eine empirische Analyse auf Basis des EWCS 2015, IW-Report, Nr. 23, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017b, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa – Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 3, S. 3–23

Hersey, Paul / Blanchard, Ken, 1988, Management of organizational behavior (5th Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln / IW Consult (Hrsg.), 2016, Wohlstand in der digitalen Welt – Erster IW-Strukturbericht, IW-Studien, Köln

izf – Initiative Zukunftsfähige Führung, 2016, izf Führungs-Studie 2016, Was macht Führung zukunftsfähig? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Führungs- und Nachwuchskräften in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst, Stuttgart

Lazear, Edward P. / Rosen, Sherwin, 1981, Rank-order tournaments as optimum labor contract, in: Journal of Political Economy, 89. Jg., Oktober, S. 841–864

Lewin, Kurt / Lippitt, Ronald / White, Ralph K., 1939, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: The Journal of Social Psychology, 10. Jg., S. 271–299

Manz, Charles C. / Sims, Henry P., 1991, SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership, in: Organizational Dynamics, 19. Jg., Nr. 4, S. 18–35

Mintzberg, Henry, 1971, Managerial Work: Analysis from Observation, in: Management Science, 18. Jg., Nr. 2, S. B-97–110

Prendergast, Canice, 2002, The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives, in: Journal of Political Economy, 11. Jg., Nr. 5, S. 1071–1102

Schleiermacher, Thomas / Stettes, Oliver, 2017, Digitaler Wandel in der chemischen und pharmazeutischen Industrie – Eine Befragung der Mitgliedsunternehmen von HessenChemie, Köln

## Is Digitalization Placing New Demands on Leadership and Performance Management?

Digital transformation has the potential to promote change in the HR policy areas of leadership and performance management. This is suggested by empirical findings based on the IW Human Resources Panel 2017 and the European Working Conditions Survey 2015. The role of managers as drivers and enablers may take on new importance. Four out of ten companies in Germany are convinced that the ability to identify solutions to problems is set to become increasingly vital. Three out of ten attach a great deal of importance to motivational skills. Highly digitalized companies also expect to gain relatively frequent access to new networks by filling vacant management positions with external candidates. It remains to be seen whether this will result in promotion tournaments losing their importance as incentive instruments in HR policy, which would argue for an increased use of result- and performance-based remuneration systems. Employees who work a fair amount on their computers and relatively often outside the office benefit significantly more frequently both from individual bonus systems and agreed targets and from company-wide profit-sharing models. Employees covered by such performance management systems are more likely to feel valued and motivated. However, these empirical findings should not lead HR heads and management to automatically introduce performance- and results-based compensation models in the course of digitalization. They should instead take on the challenge of identifying how different groups of employees respond to flexible compensation models. A further challenge they face is that of selecting the relevant leadership skills and managers.