

Stettes, Oliver

**Research Report**

## Ergebnisorientierte Führung vor und nach der Covid-19-Krise

IW-Kurzbericht, No. 62/2023

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Stettes, Oliver (2023) : Ergebnisorientierte Führung vor und nach der Covid-19-Krise, IW-Kurzbericht, No. 62/2023, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/277920>

**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.*

# Ergebnisorientierte Führung vor und nach der Covid-19-Krise

Oliver Stettes, 08.09.2023

**Ergebnisorientiertes Führen wird relevanter. Der Anteil der Unternehmen, in denen Führungskräfte sensibilisiert werden, ergebnisorientiert zu führen, ist zwischen 2018 und 2023 um rund 7 Prozentpunkte auf knapp 70 Prozent angestiegen. Ein ergebnisorientierter Führungsstil ist besonders dort häufig anzutreffen, wo viele Beschäftigte zeitlich und räumlich flexibel arbeiten.**

Ein ergebnisorientierter Führungsstil gilt als modernes personalpolitisches Instrument. Die Führungskraft tauscht sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber aus, wie Aufgaben und Ziele verfolgt werden sollen und wie Leistung und Zielerreichung zu bewerten sind. Die Anwesenheit an einem bestimmten Arbeitsplatz bzw. -ort tritt als Indikator für die tatsächliche Arbeitsleistung in den Hintergrund.

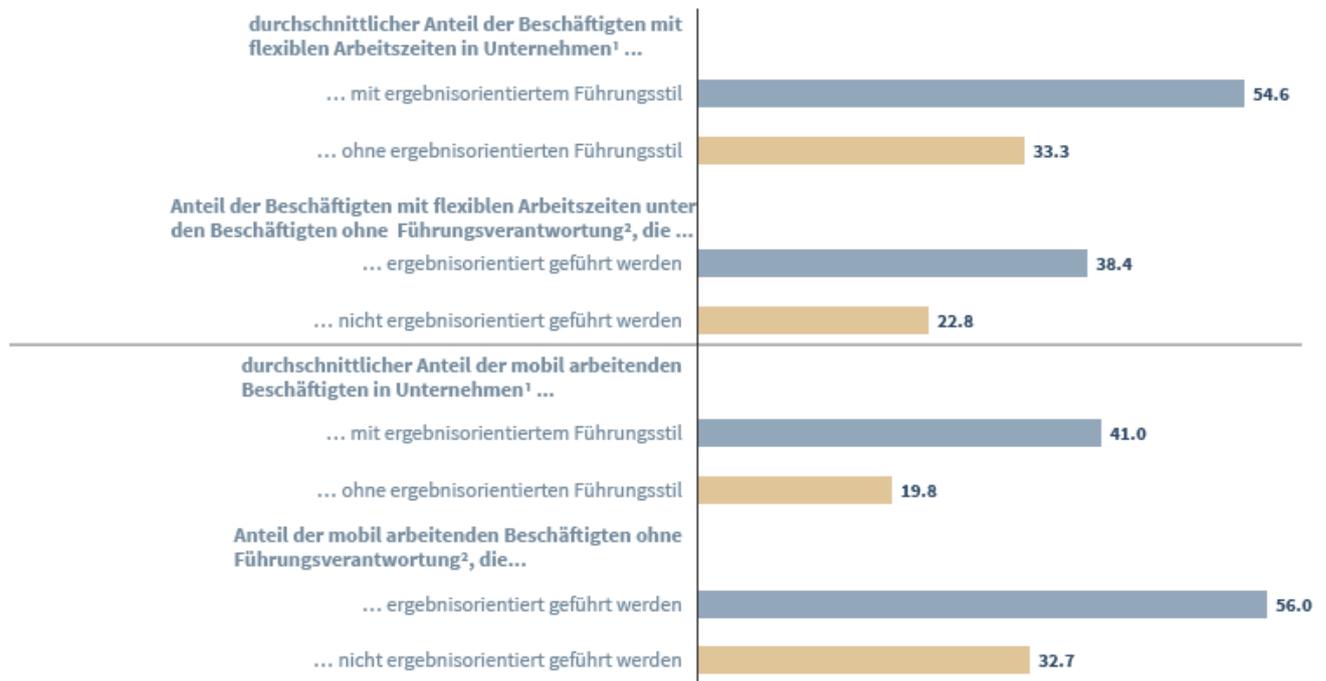
Unternehmen versprechen sich von einer ergebnisorientierten Führung zum Beispiel in Form von entgeltwirksamen Zielvereinbarungen, dass die Produktivität steigt, eine leistungsorientierte und -gerechte Unternehmenskultur gefördert sowie eine Zielkongruenz von Unternehmen und Beschäftigten hergestellt wird oder ein Signal an leistungsstarke bzw. -orientierte Beschäftigte ausgeht, die auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind (Ewers et al., 2016). Für viele Unternehmen ist die Sensibilisierung der Führungskräfte für einen ergebnisorientierten Führungsstil auch ein Element eines familienbewussten Personalmanagements,

welches Leistung statt Anwesenheit honoriert (Hammermann et al., 2019, 19). Zum Beispiel setzen derzeit vier von zehn Unternehmen explizit auf das ergebnisorientierte Führen, um Väter aktiv bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit zu unterstützen – doppelt so viele wie noch im Jahr 2015 (Hammermann/Stettes, 2023, 18).

Ob ein ergebnisorientierter Führungsstil am Ende auch dazu beiträgt, dass Beschäftigte mit ihrer Arbeit bzw. dem Verdienst zufriedener sind, sich mehr wertgeschätzt, anerkannt und motiviert fühlen und dadurch letztlich produktiver bzw. engagierter sind, ist allerdings grundsätzlich offen. Während Kampkötter (2014) zum Beispiel zeigt, dass Leistungsbewertungen durch Vorgesetzte nur dann positiv mit der Arbeitszufriedenheit korrelieren, wenn sie monetäre Konsequenzen für die Bewerteten nach sich ziehen, deuten die Befunde bei Arnhold et al. (2018) eher auf das Gegenteil hin. Die Einführung von Zielvereinbarungssystemen korreliert hier nur positiv mit der Arbeitszufriedenheit und dem Engagement, wenn sie nicht mit Konsequenzen für die Entlohnung verknüpft ist. Wo die Zielvereinbarung über eine Formel entgeltrelevant wird, ist sogar ein Rückgang beim Engagement zu beobachten. Mit der Einführung einer variablen Vergütung sinkt zudem das Commitment bzw. die Bindung der Beschäftigten.

# Verbreitung eines ergebnisorientierten Führungsstils

Anteil der Beschäftigten nach Arbeitsarrangement – in Prozent, 2023



<sup>1</sup> Anzahl der Unternehmen = 1.029

<sup>2</sup> Anzahl der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung = 3.300

Quellen: IW-Personalpanel 2023, 32. Welle. IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft

Die heterogene empirische Evidenz für Deutschland könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass Beschäftigte mit bestimmten Charaktermerkmalen sich häufiger (z. B. Risikobereitschaft, Extraversion oder Selbstwirksamkeitsüberzeugung) oder seltener (z. B. Neurotizismus, Ungerechtigkeitssensibilität) für Arbeitsplätze entscheiden, die mit variablen Vergütungsmodellen einhergehen, bzw. eher eine Präferenz für oder wider Letzteren hegen (Kampkötter, 2014; Heywood et al., 2016; Arnhold et al., 2018; Grund et al., 2019). Fehlende Akzeptanz bei den Beschäftigten ist daher für jedes zweite Unternehmen ein Grund, auf ein zielorientiertes Vergütungssystem zu verzichten (Ewers, et al., 2016).

Ferner zeigen Hammermann und Stettes (2017), dass insbesondere mobil arbeitende Beschäftigte häufiger mit dem Lohn zufrieden sind und sich mehr wertgeschätzt und anerkannt fühlen, wenn sie im Zuge eines ergebnisorientierten Führungsstils Prämien erhalten, die an der individuellen oder der Teamleistung ausgerichtet sind. Mobil arbeitende Beschäftigte weisen einen hohen Grad der Autonomie und Einflussmöglichkeiten auf (Flüter-Hoffmann/Stettes, 2022; Hammermann/Stettes, 2017, 103). In einem solchen Setting ist es zweckmäßig, zwischen der Führungskraft und ihren

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein einheitliches Verständnis über die zu erreichenden Ziele herzustellen und das Handeln Letzterer durch einen ergebnisorientierten Führungsstil entsprechend zu lenken.

Führungskräfte sind insbesondere dort aufgerufen, ergebnisorientiert zu führen, wo viele Beschäftigte zeitlich und räumlich flexibel arbeiten (Grafik). Der Anteil der Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeitarrangements liegt in Unternehmen, in denen die Führungskräfte ergebnisorientiert führen sollen, mit knapp 55 Prozent gut 21 Prozentpunkte höher als in Unternehmen, wo kein besonderer Wert auf einen ergebnisorientierten Führungsstil gelegt wird. Entsprechend berichten gut 38 Prozent der nach ihren Arbeitsergebnissen geführten Beschäftigten, dass sie ein flexibles Arbeitszeitmodell nutzen können. Unter den Beschäftigten, die nicht ergebnisorientiert geführt werden, weisen lediglich 23 Prozent flexible Arbeitszeiten auf.

Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei der Verbreitung bzw. Nutzung von mobiler Arbeit. In Unternehmen, die zu einem ergebnisorientierten Führungsstil anhalten, ist der Anteil von mobil arbeitenden Beschäftigten mit 41 Prozent doppelt so groß wie in Unternehmen, die auf eine derartige Sensibilisierung der Führungskräfte

verzichten. Angaben der Beschäftigten bestätigen diesen Eindruck.

Da flexible Arbeitszeiten das zentrale Instrument eines familienbewussten Personalmanagements sind (Hammermann/Stettes, 2023), schwächt sich der statistische Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit eines ergebnisorientierten Führungsstils und der Nutzungsinintensität flexibler Arbeitszeitmodelle bei Berücksichtigung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ab. Die signifikant positive Korrelation zwischen der Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte ergebnisorientiert führen, und dem Ausmaß mobilen Arbeitens ist hingegen von einer familienfreundlichen Ausrichtung des Personalmanagements unabhängig.

Die Covid-19-Krise hat vielerorts zu einer Ausweitung oder einer erstmaligen Nutzung des mobilen Arbeitens geführt hat – im Jahr 2023 arbeitete in 73 Prozent der Unternehmen zumindest ein Beschäftigter mobil, 2018 galt das noch für nur 62 Prozent. Dies kann auch zum Anstieg bei der Verbreitung eines ergebnisorientierten Führungsstils beigetragen haben. Im Jahr 2023 ist er in knapp 70 Prozent der Unternehmen anzutreffen. Fünf Jahr zuvor lag dieser Anteil noch bei 63 Prozent (vgl. hierzu Hammermann et al., 2019, 18).

### **IW-Beschäftigtenbefragung 2023**

**Für die IW-Beschäftigtenbefragung wurden im März 2023 in einer Querschnitts-Mehrthemenbefragung 5.026 Beschäftigte ab 18 Jahren in verschiedenen Branchen befragt. Selbstständige, freiberuflich Tätige und Beamte sind nicht Teil der Befragungstichprobe. Befunde sind auf Basis der Beschäftigtenstruktur nach Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss der Bundesagentur für Arbeit gewichtet (Zielgruppe: sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte).**

### **IW-Personalpanel**

**Im Rahmen der 32. Welle des IW-Personalpanels von März bis Mai 2023 wurden insgesamt 1.028 Unternehmen zu verschiedenen personalpolitischen Themen befragt. Die präsentierten Befunde sind repräsentativ. Sie wurden auf Basis einer 4x3-Matrix für vier Sektoren (Verarbeitendes Gewerbe zuzgl. Bau, Groß-/Einzelhandel und Logistik, Wirtschaftsnahe Dienste und**

**Gesellschaftsnahe Dienste) und drei Größenklassen (5–49, 50–249 sowie 250 und mehr Beschäftigte) auf die Grundgesamtheit der Unternehmen der Privatwirtschaft hochgerechnet.**

### **Literatur**

Arnhold, Katharina et al., 2018, Bericht zum Forschungsmonitor „Variable Vergütungssysteme“, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 507

Ewers, Mara / Hammermann, Andrea / Placke, Beate, 2016, Zielvereinbarung und ergebnisorientierte Vergütung: Ergebnisorientiert Führen als Alternative zu Präsenzkultur, IW-Kurzbericht, Nr. 36

Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver, 2022, Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie: ein Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland, Europa und den USA, IW-Report, Nr. 2

Grund, Christian / Sliwka, Dirk / Titz, Krystina, 2019, Works Councils and Performance Appraisals, IZA-Discussion-Paper, No. 12670

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 93-111

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2023, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, (Hrsg.) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, (Hrsg.) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Heywood, John S. / Jirjahn, Uwe / Struewing, Cornelia, 2016, Locus of Control and Performance Appraisal, IZW-Discussion-Paper, No. 10288

Kampkötter, Patrick, 2014, Performance appraisals and job satisfaction, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 672