



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

2/2016

Fördert sportliche Aktivität den beruflichen Aufstieg?

Michael Müller

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
2/2016**

Februar 2016

ISSN 2191-2475

**Fördert sportliche Aktivität den beruflichen Aufstieg?**

*Michael Müller*

**Zusammenfassung**

Eine höhere Entlohnung von sportlich aktiveren Arbeitnehmern konnte in den letzten Jahren bereits mehrfach nachgewiesen werden. Diese wurde u. a. auf eine höhere Durchsetzungsfähigkeit sowie auf bessere soziale Fähigkeiten zurückgeführt. In diesem Beitrag wird mit Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) analysiert, ob sportlich aktivere Arbeitnehmer eher beruflich aufsteigen bzw. Positionen mit Führungsverantwortung erreichen. Außerdem werden Persönlichkeitsmerkmale der beförderten Personen untersucht, um feststellen zu können, ob sich diese in geringerem bzw. höherem Maße für die erreichten (Führungs-)Positionen eignen. Es zeigt sich zunächst, dass die Wahrscheinlichkeit, beruflich aufzusteigen, für sportlich aktivere Arbeitnehmer signifikant höher ist. Des Weiteren können bei den untersuchten beförderten Mitarbeitern stärkere Ausprägungen von Persönlichkeitseigenschaften, die insbesondere für Führungskräfte empfehlenswert bzw. vorteilhaft sind, nachgewiesen werden.

JEL-Codes: J24, L83, M51, Z22

# **Does Sport Activity Foster Occupational Promotion?**

## **Abstract**

Higher wages for employees who are more active in sports have been demonstrated empirically several times before. They were attributed to higher assertiveness and better social skills among other things. Using the German Socio-Economic Panel (GSOEP), this study analyses whether active participation in sports fosters occupational promotion or the transfer of managerial responsibility. Personality traits of the promoted employees are also examined in order to determine whether they are in fact better suited for leadership positions. The results show that the probability of getting promoted is significantly higher for individuals that participate more often in sports. Furthermore, personality traits that are more advantageous for leadership positions can be detected in the promoted employees in a higher degree.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_02\\_2016.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_02_2016.pdf)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# **Fördert sportliche Aktivität den beruflichen Aufstieg?\***

## **1. Einleitung**

Ob sportlich aktive Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt erfolgreicher sind, wurde in den vergangenen Jahren bereits mehrfach diskutiert und untersucht. Es konnte beispielsweise empirisch nachgewiesen werden, dass Sportler höhere Gehälter beziehen (vgl. Lechner 2009, S. 839-851; Ewing 2007, S. 256-264; Hendersen et al. 2006, S. 558 f.). Neben den gesundheitlichen Aspekten wurden insbesondere die Förderung der Durchsetzungsfähigkeit durch sportliche Betätigung als vorteilhaft für die Karriereentwicklung von Arbeitnehmern hervorgehoben. Durchsetzungsfähige Arbeitnehmer werden oftmals als effizienter sowie als geeigneter für Führungspositionen wahrgenommen, so dass diese bei Personalentscheidungen mutmaßlich bevorzugt werden. In der Literatur zu Mitarbeiterführungskonzepten wird besonders auf die Problematik einer zu starken, respektive schwachen Durchsetzungsfähigkeit von Führungskräften hingewiesen (vgl. Ames & Flynn 2007, S. 307-316). Weniger durchsetzungsfähige Mitarbeiter vernachlässigen bei der Führung häufiger die Zielorientierung. Teams, die hingegen von besonders durchsetzungsfähigen Arbeitnehmern geleitet werden, sind i. d. R. unzufriedener, da soziale Aspekte seltener berücksichtigt werden. Eigenschaften wie Rücksichtnahme und Kooperationsfähigkeit sollten folglich ebenfalls entscheidungsrelevant bei der Besetzung von Stellen mit Führungsverantwortung sein. Da das Betreiben von (Mannschafts-) Sportarten insbesondere die Entwicklung von sozialen Fähigkeiten fördert (vgl. Strachan et al. 2011, S. 9-27), kann dieses speziell bei internen Bewerbungen um Führungspositionen für Arbeitnehmer von Vorteil sein. Während bislang lediglich Einkommenseffekte von Sportlern nachgewiesen wurden, wird in diesem Beitrag analysiert, ob sportlich aktivere Arbeitnehmer eher befördert werden bzw. beruflich aufsteigen.

## **2. Literaturüberblick und theoretische Überlegungen**

Ein besonders wichtiger Aspekt bezüglich des Zusammenhangs zwischen der beruflichen Beförderung und der sportlichen Aktivität ist, dass Letztere das Selbstbewusstsein sowie die Selbstkontrolle steigern kann (vgl. Sari et al. 2014, S. 446-450). So wird selbstsicher auftretenden Arbeitnehmern eine höhere Führungskompetenz zugeschrieben. Des Weiteren trauen sich selbstbewusste Arbeitnehmer den Aufstieg in höhere Unternehmensebenen eher zu und

---

\* Für wertvolle Hinweise, Kommentare und Korrekturen danke ich Herrn Prof. Dr. Alexander Dilger. Für verbliebene Mängel bin selbstverständlich ich allein als Autor verantwortlich.

bewerben sich folglich häufiger auf Positionen mit Führungsverantwortung. Durch die Förderung der Gesundheit wird der berufliche Aufstieg von sportlich aktiveren Arbeitnehmern zusätzlich begünstigt. Beschäftigte, die regelmäßig sportlichen Betätigungen nachgehen, fehlen seltener krankheitsbedingt. Ihre Ausfallzeiten im Krankheitsfall sind deutlich niedriger (vgl. Van den Heuvel et al. 2005, S. 14). Besonders bei internen Einstellungsprozessen sind krankheitsbedingte Fehlzeiten bzw. -tage für Bewerber von Nachteil.

Viele Arbeitnehmer erreichen Führungspositionen durch interne Beförderungen statt durch einen Wechsel des Arbeitgebers. Durch einen beruflichen Aufstieg nehmen die Anforderungen bzw. Erwartungen an die Arbeitnehmer zu. Ebenfalls führen veränderte Konstellationen in Abteilungen zu besonderen Problemsituationen. Nach einer Beförderung müssen Beschäftigte aufgrund ihrer Weisungsbefugnis mit ehemals gleichgestellten Kollegen anders umgehen. Es wurde noch nicht empirisch untersucht, ob sich sportlich aktivere Arbeitnehmer nach Beförderungen leichter in ihrem neuen Arbeitsumfeld zurechtfinden. Es konnte jedoch bereits gezeigt werden, dass Sportler Informationen schneller verarbeiten und eine bessere Adaptionsfähigkeit in ungewohnten Situationen besitzen (vgl. Chaddock et al. 2011, S. 1920-1926; Voss et al. 2010, S. 810-824). Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand könnte aus diesen Ergebnissen abgeleitet werden, dass sportlich aktivere Arbeitnehmer schneller beruflich aufsteigen und anschließend seltener Anpassungsprobleme haben.

Beförderungsentscheidungen können oftmals von strategischen Überlegungen beeinflusst werden, so dass nicht zwingend stets der am besten geeignete Bewerber ausgewählt wird. Da die berufliche Zukunft von Führungskräften eng mit der Leistungsfähigkeit der unterstellten Mitarbeiter zusammenhängt, könnten sich Teamleiter opportunistisch verhalten, indem sie weniger talentierte Arbeitnehmer für Beförderungen empfehlen. Ebenso führen Verzerrungen der Wahrnehmung von entscheidungsbefugten Personen oftmals zu einer suboptimalen Bewerberauswahl. So zeigte sich bereits in Bewerbungsprozessen, dass sportliche Aspiranten weniger aktiven Kandidaten signifikant vorgezogen wurden, obgleich sich deren Qualifikationen nicht unterschieden. Die Ergebnisse wurden primär auf die höhere Attraktivität der Bewerber zurückgeführt (vgl. Beehr & Gilmore 1982, S. 607-616; Cash & Kilkullen 1985, S. 591-605; Commisso & Finkelstein 2012, S. 2968 f.).<sup>1</sup> Es darf hierbei jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass Entscheidungen über Beförderungen nicht untersucht wurden. Attraktive Bewerber werden bei Entscheidungen über die Vergabe von Führungspositionen oftmals sogar eher benachteiligt. Falls die entscheidende Person den Kandidaten als potentiellen Kon-

---

<sup>1</sup> Es zeigte sich in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass die Attraktivität der Bewerber deren wahrgenommene Kompetenz beeinflusst (vgl. Chung & Leung 1988, S. 791-800).

kurrenten wahrnimmt und dasselbe Geschlecht hat, ist die Wahrscheinlichkeit einer bewussten Benachteiligung besonders hoch (vgl. Lee et al. 2015, S. 16-18).

Nach dem Peter-Prinzip werden Arbeitnehmer solange intern befördert, bis sie für eine erreichte Position nicht mehr ausreichend qualifiziert bzw. nicht kompetent genug sind (vgl. Peter & Hull 1969).<sup>2</sup> Aufgrund der beschriebenen Verzerrungen bei Personalentscheidungen wäre es denkbar, dass gerade sportlich aktivere Arbeitnehmer häufiger Stellen besetzen, für die sie eigentlich nicht geeignet sind. Das Peter-Prinzip ist sehr umstritten und wurde in der Vergangenheit teilweise nicht ernst genommen, zumal es satirisch eingeführt wurde. Es konnten jedoch empirische Anzeichen für seine Validität gefunden werden. In einer Studie erreichten extern rekrutierte Bewerber höhere Karrierestufen als intern beförderte Arbeitnehmer, was eine Reaktion auf das Peter-Prinzip sein könnte (siehe Acosta 2010, S. 976-985). Ökonomisch kann der Befund allerdings auch durch nachlassende Anreizeffekte im Anschluss an Beförderungen erklärt werden. Die Aussicht auf mögliche Beförderungen soll in Unternehmen die Leistungsmotivation der Arbeitnehmer steigern. Da die Anreizintensität nach einer erreichten Beförderung abnimmt, sinkt in der Folge oftmals das Leistungsniveau der aufgestiegenen Arbeitnehmer (vgl. Rosen 1986, S. 701-712).<sup>3</sup>

Die bessere Karriereentwicklung von Beschäftigten, die aus einem externen Bewerberpool ausgewählt wurden, kann ebenso durch die Handycapping-Theorie erklärt werden. Nach dieser Theorie werden externe Bewerber in Bewerbungsprozessen zunächst benachteiligt. Falls sich diese dennoch gegen eine Vielzahl von internen Kandidaten durchsetzen, sollte deren Leistungsvermögen entsprechend größer sein als das der Mitbewerber. Daraus folgt, dass die Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs der neu eingestellten Arbeitnehmer höher ist (vgl. Chan 2006; Agrawal et al. 2006).

Für den Fall, dass intern beförderte Arbeitnehmern nicht ausreichend für eine erreichte Position qualifiziert sind, ist es keineswegs ausgeschlossen, dass diese ihre Position trotzdem halten oder gar weiter im Unternehmen aufsteigen. Insbesondere durch einen größeren Arbeitsaufwand sind sie in der Lage, ihren Status zu erhalten respektive ihre berufliche Situation zu verbessern (vgl. Koch & Nafziger 2012). Da das Peter-Prinzip kontrovers diskutiert wird und es

---

<sup>2</sup> Glückliche Umstände oder Zufallsfaktoren können ebenfalls für Beförderungen mitverantwortlich sein (vgl. Lazear 2004).

<sup>3</sup> Neu eingestellte Beschäftigte sollten hingegen bei Antritt ihrer Stelle stark motiviert sein. Da diese jedoch zuvor in anderen Unternehmen tätig waren, ist es schwierig, eine Referenzgröße für die Entwicklung ihrer Leistungsmotivation zu ermitteln. Zu beachten ist ebenfalls, dass sowohl bei internen Einstellungsprozessen als auch bei der Rekrutierung aus einem externen Bewerberpool die Leistungsmotivation von übergangenen Mitarbeitern i. d. R. nachlässt.

bei Einstellungsprozessen wie beschrieben zu Verzerrungen kommen kann, wird in diesem Beitrag zusätzlich deskriptiv untersucht, ob beförderte Arbeitnehmer in den Folgejahren eher ihren Arbeitsplatz bzw. ihre Führungsposition verlieren. Dies soll Anhaltspunkte dazu liefern, ob die beruflich aufgestiegenen Arbeitnehmer tatsächlich nicht ausreichend qualifiziert für ihre erreichten Positionen waren.

Aufgrund der möglichen Bevorteilung von attraktiven Bewerbern bei Personalentscheidungen soll zusätzlich durch die Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen<sup>4</sup> untersucht werden, ob sich beförderte Arbeitnehmer ggf. tatsächlich weniger für ihre erreichten (Führungs-)Positionen eignen. In der Managementliteratur wurde der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungsfähigkeiten bereits mehrfach untersucht. Besonders die Dimension der Extraversion erwies sich als robuster Prädiktor für den Aufstieg in Führungspositionen. Ebenso zeigte sich, dass höhere Ausprägungen dieser Eigenschaft von Vorteil für die Mitarbeiterführung sind. Neurotizismus korreliert hingegen gemeinhin negativ mit der beruflichen Entwicklung, so dass dieses Merkmal gewöhnlicherweise bei Führungskräften wesentlich niedriger ausgeprägt ist (vgl. Judge et al. 1999, S. 621 f.; Judge et al. 2002, S. 765-776).

Positive Auswirkungen der sportlichen Betätigung auf die Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften konnten bislang lediglich vereinzelt nachgewiesen werden.<sup>5</sup> Sportliche Aktivitäten können jedoch das Selbstvertrauen bzw. -bewusstsein stärken. Es wird daher erwartet, dass sportlich aktivere Arbeitnehmer in geringerem Maße neurotisch veranlagt sein sollten. Ebenso wird ein umgekehrter Effekt auf die Dimension der Extraversion vermutet. Es zeigte sich bereits, dass dies u. a. durch Lernerfolge erreicht wird (vgl. Egloff & Gruhn 1996, S. 223-228).

### **3. Datensample und Ergebnisse**

In diesem Beitrag wird der Datensatz des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) verwendet. Die Befragung der teilnehmenden Personen wird jährlich vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) durchgeführt. Einige Variablen, welche für diese Ausarbeitung in besonderem Maße relevant sind, werden lediglich alle zwei Jahre erhoben.<sup>6</sup> Die Analysen

---

<sup>4</sup> Es werden hierbei die Persönlichkeitseigenschaften nach dem sogenannten revidierten NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) verwendet (vgl. Ostendorf & Angleiter 2004).

<sup>5</sup> Die Datensamples der Studien waren recht klein und die Untersuchungen beschränkten sich oftmals lediglich auf einzelne Sportarten.

<sup>6</sup> Hierzu zählen u. a. die sportliche Aktivität sowie die Veränderung der beruflichen Situation.

beschränken sich auf vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer.<sup>7</sup> Zu Beginn des Betrachtungszeitraumes im Jahre 2003 betrug die Anzahl befragten Personen im Datensample 8.081. Im Jahre 2011 betrug die Grundgesamtheit hingegen nur noch 7.118. Der Anteil der Personen im Datensample mit Leitungs- bzw. Weisungsbefugnissen variierte im Untersuchungszeitraum zwischen 30% und 37 %. Insgesamt stiegen zwischen 2003 und 2011 rund 6,9 % der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer in Positionen mit Führungsverantwortung auf.<sup>8</sup>

Abbildung 1 vergleicht zunächst die Entwicklung der sportlichen Aktivität von Arbeitnehmern ohne Führungsaufgaben mit der von in Führungspositionen aufgestiegenen Arbeitnehmern. Insgesamt kann beobachtet werden, dass beförderte Arbeitnehmer sportlich aktiver sind und dass sich deren Betätigungsniveau nach ihren Beförderungen nur marginal verändert.<sup>9</sup> Dies könnte durch den Ausgleich zwischen Preis- und Einkommenseffekt im Sinne der klassischen Arbeits- und Freizeitentscheidung erklärt werden. Der Wert der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer erhöht sich nach einer Beförderung, so dass die Opportunitätskosten für den Konsum von Freizeit ebenso ansteigen. Da im klassischen Modell durch einen geringeren Arbeitsaufwand ein höheres Nutzenniveau erreicht werden kann, könnte die Gesamtarbeitszeit der Arbeitnehmer aber auch sinken. Anders als beim klassischen Modell geht eine Beförderung in eine Führungsposition einher mit einer Erweiterung des Kompetenz- bzw. Aufgabenbereichs, so dass sich die durchschnittliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer nicht reduzieren sollte.

Anhang 1 zeigt, dass die tatsächliche Arbeitsleistung der untersuchten Arbeitnehmer nach deren Beförderung leicht zurückgeht, aber immer noch überdurchschnittlich hoch ist. Ökonomisch betrachtet können die Beobachtungen durch einen den Beförderungen inhärenten Motivationseffekt erklärt werden. Die Arbeitnehmer reduzierten ihre sportlichen Betätigungen, wenn sie sich für eine Beförderung empfehlen wollten. Nach Erreichung des Ziels, wurden sie im Anschluss wieder sportlich aktiver. In der personalökonomischen Literatur wird aus Motivationsgründen gemeinhin empfohlen, interne Beförderungen offenen Einstellungs-

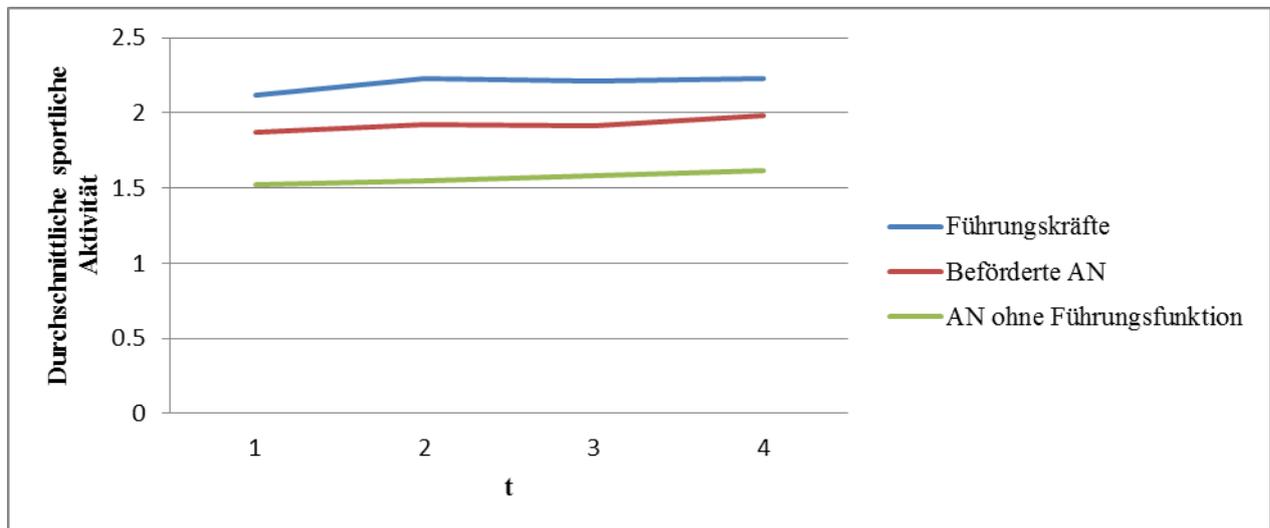
---

<sup>7</sup> Beamte, Landwirte und Freiberufler wurden ebenfalls nicht in die Modellschätzungen aufgenommen, da aus der Fragestellung zu deren beruflicher Situation nicht eindeutig hervorgeht, ob diese Führungsverantwortung haben.

<sup>8</sup> Dies geschah entweder durch interne Beförderungen oder durch einen Wechsel des Arbeitgebers. Es wurden hierbei die Personen herausgerechnet, welche bereits zu Beginn des Beobachtungszeitraumes Führungspositionen besaßen.

<sup>9</sup> Die sportliche Aktivität wurde auf einer 4er Skala erfasst. Diese wurde jedoch umkodiert, so dass Arbeitnehmern, die sich nicht sportlich betätigten, der Wert 0 zugewiesen wurde. Vor der Periode 3 fand die berufliche Veränderung bzw. die Beförderung statt. Die Perioden 1 und 2 zeigen zunächst die sportliche Aktivität bis zu vier bzw. zwei Jahre vor dem Aufstieg in eine Führungsposition. Um die sportliche Aktivität mit der Gruppe der nicht beförderten Arbeitnehmer vergleichen zu können, wurde mit Time Lags gearbeitet.

prozessen vorzuziehen (siehe u. a. Backes-Gellner et al. 2001, S. 205-221). Gleichwohl muss in diesem Kontext ebenfalls berücksichtigt werden, dass Arbeitnehmer nach ihrer Beförderung ihre Leistung ggf. wieder senken und dass es zu Motivationsverlusten bei übergangenen Mitarbeitern kommen kann.



**Abbildung 1: Vergleich der durchschnittlichen sportlichen Aktivität von Führungskräften, aufgestiegenen Arbeitnehmern und Arbeitnehmern ohne Führungsaufgaben**

Um weiterführend empirisch untersuchen zu können, ob eine höhere sportliche Aktivität die Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs positiv beeinflusst, wird ein binär logistisches Regressionsmodell geschätzt.<sup>10</sup> Die abhängige Variable ergibt sich aus der Differenz der beruflichen Veränderung zwischen zwei Erhebungszeitpunkten.<sup>11</sup> Neben der Haupterklärungsvariablen wurden dem Modell zusätzliche Kontrollvariablen hinzugefügt. Die deskriptive Statistik der Variablen findet sich in Anhang 2.

In Tabelle 1 lässt sich ablesen, dass die Wahrscheinlichkeit, in eine Führungsposition aufzusteigen, für sportlich aktivere Arbeitnehmer signifikant höher ist. Ebenso zeigt sich, dass Arbeitnehmer mit höheren Bildungsabschlüssen eher befördert werden. Weibliche Beschäftigte erreichen hingegen signifikant seltener Führungspositionen. Obwohl sich Frauen in ihren

<sup>10</sup> Vgl. zum methodischen Vorgehen Schendera 2008, S. 142 f. In diesem Fall ergibt sich folgende Schätzgleichung für ein logistisches Modell:  $p(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$  mit  $z = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$ .

<sup>11</sup> Die abhängige Variable wurde dichotom kodiert. Wenn ein Arbeitnehmer in eine Führungsposition aufstieg, wurde dieser mit dem Wert 1 versehen. Falls sich die berufliche Situation der Arbeitnehmer nicht veränderte, wurde diesen der Wert 0 zugewiesen. Da die abhängige Variable im Datensample sehr häufig den Wert 0 annimmt, wurde ebenfalls die Anwendung anderer Schätzverfahren geprüft. Unter anderem wurde eine Kernell Regression geschätzt. Die Ergebnisse wichen dabei jedoch nicht auffällig von denen der logistischen Regression ab.

Führungseigenschaften kaum von Männern unterscheiden, sind diese in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert (vgl. Koch, Biemann & Weckmüller 2014, S. 46-49). Neben den üblichen Karrierehindernissen von Frauen kann dies u. a. darauf zurückgeführt werden, dass Frauen im Vergleich zu Männern Wettbewerbssituationen eher meiden (vgl. Backes-Gellner et al. 2008, S. 217-233).

Variable	B	Exp (B)	Unteres Konfidenzintervall für Exp(B) (95 %)	Oberes Konfidenzintervall für Exp(B) (95 %)
Sport (lagged)	0,090***	1,095	1,063	1,128
Weiblich	-0,511***	0,601	0,534	0,674
Weiterbildung	0,052**	1,053	1,031	1,076
Hauptschule	0,395**	1,485	1,145	2,065
Realschule	0,656***	1,927	1,543	2,283
Gymnasium	1,143***	3,137	2,495	3,944
Verheiratet	0,034	1,025	0,885	1,189
Betriebszugehörigkeit 5-10 J.	-0,409**	0,664	0,560	0,788
Betriebszugehörigkeit 11-15 J.	-0,124	0,883	0,756	1,032
Betriebszugehörigkeit über 15 J.	-0,072	0,930	0,819	1,057
Alter 35-45 Jahre	0,449***	1,657	1,369	1,794
Alter 46-55 Jahre	0,418***	1,519	1,310	1,763
Alter über 55 Jahre	0,260**	1,297	1,080	1,573
Nagelkerkes R <sup>2</sup>	0,047			
2 – Log – Likelihood	12034,225			
N	24578			

\*/\*\*/\*\*\* bezeichnet Signifikanz auf dem 10/5/1 %-Niveau.

**Tabelle 1: Binär logistische Regression der relativen Wahrscheinlichkeit der Beförderung in eine Führungsposition in den Jahren 2003 bis 2011**

Es zeigte sich ebenfalls, dass lediglich rund 2% der beförderten Arbeitnehmer nach zwei bis sechs Jahren ihre Stelle wieder verloren. Dieser Wert liegt insgesamt unter dem Samedurch-

schnitt. Es wechselten 8,3% der Beschäftigten nach ihrer Beförderung den Arbeitgeber.<sup>12</sup> Mit rund 87,8% verblieb jedoch der Großteil der beförderten Arbeitnehmer bei ihrem Arbeitgeber bzw. in ihrer erreichten Führungsposition. Zur Ergänzung wurden die Persönlichkeitsmerkmale der beruflich aufgestiegenen Arbeitnehmer mit denen der Beschäftigten, welche keine Leitungsbefugnisse hatten, verglichen. Die Anhänge 3 bis 5 zeigen die Ergebnisse der durchgeführten t-Tests. Es können signifikant höhere Ausprägungen in den Dimensionen der Offenheit und der Extraversion bei beruflich aufgestiegenen Arbeitnehmern beobachtet werden. Die Selbsteinschätzungen der Arbeitnehmer ohne Führungsaufgaben sind wiederum in der Dimension des Neurotizismus signifikant höher. Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass die beförderten Arbeitnehmer faktisch Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die für die Ausübung von Führungspositionen von Vorteil sind. Da Persönlichkeitseigenschaften i. d. R. äußerst robust sind und sich über einen kurzen Zeitraum nur geringfügig verändern, ist es unproblematisch, dass bei dem angewendeten Testverfahren keine eindeutige Kausalrichtung bestimmt werden kann.

### **3. Fazit und Limitationen**

In diesem Beitrag konnte gezeigt werden, dass die Wahrscheinlichkeit, beruflich aufzusteigen, für sportlich aktivere Arbeitnehmer signifikant höher ist. Des Weiteren können bei den untersuchten beförderten Mitarbeitern stärkere Ausprägungen von Persönlichkeitseigenschaften, die insbesondere für Führungskräfte empfehlenswert bzw. vorteilhaft sind, nachgewiesen werden. Es wurden bereits zuvor Einkommenseffekte von Sportlern festgestellt, welche auf Effekte der sportlichen Aktivität, wie u. a. die höhere Durchsetzungsfähigkeit und die besseren sozialen Fähigkeiten, zurückgeführt wurden. Es ist davon auszugehen, dass die empirischen Befunde dieses Beitrages maßgeblich auf die positiven Auswirkungen der sportlichen Betätigung zurückzuführen sind. Die aufgestiegenen Arbeitnehmer wurden nach ihrer Beförderung auch seltener gekündigt. Allerdings ist die Bereitschaft, Personalentscheidungen bei nicht ausreichender Leistung der ausgewählten Arbeitnehmer zu revidieren, tendenziell gering. Entscheidungsbefugte Personen würden dadurch ihre eigene Kompetenz infrage stellen. Da zusätzlich Karrierewege in Unternehmen i. d. R. nur in eine Richtung führen, lassen sich beförderte Arbeitnehmer nicht in ihre vorherige Stelle zurückversetzen, falls sie nicht ausreichend geeignet für eine erreichte Position sind. Ob sportlich aktivere Arbeitnehmer in Füh-

---

<sup>12</sup> Bei ihren neuen Arbeitgebern übernahmen fast sämtliche untersuchte Personen ebenfalls Führungsaufgaben.

rungspositionen wirklich effektiver sind, müsste anhand weiterer Leistungsindikatoren untersucht werden.

## **Literatur**

- Acosta, P. (2010): Promotion dynamics the Peter Principle: Incumbents vs. external hires. *Labour Economics*, 17(6), S. 975-986.
- Agrawal, A., Knoeber, C. & Tsoulouhas, T. (2006): Are outsiders handicapped in CEO successions? *Journal of Corporate Finance*, 12(3), S. 619-644.
- Ames, D. R. & Flynn, F. J. (2007): What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), S. 307-324.
- Backes-Gellner, U., Bessey, D., Pull, K. & Tuor, S. (2008): What behavioural economics teaches personnel economics. *Die Unternehmung*, 62(3), S. 217-234.
- Backes-Gellner, U., Wolff, B. & Lazear, E. (2001): *Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beehr, T. A. & Gilmore, D. C. (1982): Applicant attractiveness as a perceived job relevant variable in selection. *Academy of Management Journal*, 25(3), S. 607-617.
- Cash, T. F. & Kilcullen, R. N. (1985): The eye of the beholder: Susceptibility to sexism and beautyism in the evaluation of managerial candidates. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(4), S. 591-605.
- Chaddock, L., Neider, M. B., Voss, M. W., Gaspar, J. G. & Kramer, A. F. (2011): Do athletes excel at everyday tasks? *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 43(10), S. 1920-1926.
- Chan, W. (2006): External recruitment and intrafirm mobility. *Economic Inquiry* 44(1), S. 169-184.
- Chung, P. P. & Leung, K. (1988): Effects of performance information and physical attractiveness on managerial decisions about promotion. *Journal of Social Psychology*, 128(6), S. 791-801.
- Commisso, M. & Finkelstein, L. (2012): Physical attractiveness bias in employee termination. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), S. 2968-2987.
- Egloff, B. & Gruhn, A. J. (1996): Personality and endurance sports. *Personality and Individual Differences*, 21(2), S. 223-229.
- Ewing, B., (2007): The labor market effects of high school athletic participation: Evidence from wage and fringe benefit differentials. *Journal of Sports Economics*, 8(3), S. 255-265.
- Henderson, D. J., Olbrecht, A. & Polachek, S. W. (2006): Do former college athletes earn more at work? A nonparametric assessment. *Journal of Human Resources*, 41(3), S. 558-577.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), S. 765-780.

- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999): The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), S. 621-652.
- Koch, I., Biemann, T. & Weckmüller, H. (2014): Ist gute Führung männlich oder weiblich? *PERSONALquarterly*, 66(3), S. 46-49.
- Koch, A. K. & Nafziger, J. (2012): Job assignments under moral hazard: The Peter Principle revisited. *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(4), S. 1029-1059.
- Lazear, E. (2004): The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of Political Economy*, 112(1), S.141-163.
- Lechner, M. (2009): Long-run labour market and health effects of individual sports activities. *Journal of Health Economics*, 28(4), S. 839-854.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M. & Thau, S. (2015): When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, S. 15-28.
- Peter, L. & Hull, R., 1969. *The Peter Principle: Why things always go wrong*. Morrow: New York.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004): NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung (NEOPI-R). Göttingen: Hogrefe.
- Rosen, S. (1986): Prizes and incentives in elimination tournaments. *American Economic Review*, 76, S. 701-715.
- Schendera, C. F. (2008): *Regressionsanalyse mit SPSS*. München: Oldenbourg.
- Strachan, L., Côté, J. & Deakin, J. (2011): A new view: Exploring positive youth development in elite sport contexts. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 3(1), S. 9-32.
- Van den Heuvel, S. G., Boshuizen, H. C., Hildebrandt, V. H., Blatter, B. M., Ariëns, G. A. & Bongers, P. M. (2005): Effect of sporting activity on absenteeism in a working population. *British Journal of Sports Medicine*, 39(3), S.15-15.
- Voss, M. W., Kramer, A. F., Basak, C., Prakash, R. S. & Roberts, B. (2010): Are expert athletes 'expert' in the cognitive laboratory? A meta-analytic review of cognition and sport expertise. *Applied Cognitive Psychology*, 24(6), S. 812-826.
- Sari, I., Soyer, F., & Gülle, M. (2014): The role of perceived leadership behaviors as predictor of assertiveness levels in individual sport athletes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, S. 446-450.

## Anhang

	Mittelwert tatsächlicher Arbeitszeit	Mittelwert geleisteter Überstunden
Zwei Jahre vor Beförderung	44,14965	2,940734
Jahr der Beförderung	44,41692	3,268655
Zwei Jahre nach Beförderung	43,49693	2,471592
Vier Jahre nach Beförderung	43,68734	2,619293
N	1642	

### Anhang 1: Entwicklung der tatsächlichen Arbeitszeit und der geleisteten Überstunden von beförderten Arbeitnehmern

Variable	Mittelwert	Standardabweichung
Differenz Führung (binär)	0,07	0,245
Sportaktivität (lagged)	1,62	1,696
Weiblich	0,33	0,472
Weiterbildung	0,21	0,226
Hauptschule	0,31	0,463
Realschule	0,39	0,487
Abitur	0,19	0,393
Verheiratet	0,66	0,474
Betriebszugehörigkeit bis 5 J.	0,27	0,418
Betriebszugehörigkeit 5 bis 10 J.	0,16	0,350
Betriebszugehörigkeit 11 bis 15 J.	0,19	0,346
Betriebszugehörigkeit über 15 J.	0,35	0,464
Alter bis 35 Jahre	0,21	0,396
Alter bis 45 Jahre	0,34	0,457
Alter bis 55 Jahre	0,28	0,439
Alter über 55 Jahre	0,16	0,330

### Anhang 2: Deskriptive Statistik zu Tabelle 1

	Beförderte AN	AN ohne Führungsaufgaben
Mittelwerte	3,5210	3,6577
Standardabweichung	1,15785	1,20320
Signifikanz (2-Seitig)	**	**
F	1,421	
N	7.664	

\*/\*\*/\*\* bezeichnet Signifikanz auf dem 10/5/1 %-Niveau.

### **Anhang 3: t-Test zum Vergleich Neurotizismus von beförderten Arbeitnehmer mit Arbeitnehmern ohne Führungsaufgaben für die Jahre 2005 und 2009**

	Beförderte AN	AN ohne Führungsaufgaben
Mittelwerte	4,6225	4,3695
Standardabweichung	1,18684	1,16301
Signifikanz (2-Seitig)	***	***
F	0,259	
N	7.664	

\*/\*\*/\*\* bezeichnet Signifikanz auf dem 10/5/1 %-Niveau.

### **Anhang 4: t-Test zum Vergleich Offenheit von beförderten Arbeitnehmern mit Arbeitnehmern ohne Führungsaufgaben für die Jahre 2005 und 2009**

	Beförderte AN	AN ohne Führungsaufgaben
Mittelwerte	4,8438	4,7392
Standardabweichung	1,19040	1,16297
Signifikanz (2-Seitig)	*	*
F	0,625	
N	7.664	

\*/\*\*/\*\* bezeichnet Signifikanz auf dem 10/5/1 %-Niveau.

### **Anhang 5: t-Test zum Vergleich Extraversion von beförderten Arbeitnehmern mit Arbeitnehmern ohne Führungsaufgaben für die Jahre 2005 und 2009**

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 ist monatlich ein Diskussionspapier erschienen. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere.html>

- DP-IO 2/2016** Fördert sportliche Aktivität den beruflichen Aufstieg?  
*Michael Müller*  
Februar 2016
- DP-IO 1/2016** Does Attractiveness Win?  
On the Gender-Specific Impact of Attractiveness on Athletic Performance in Tennis  
*Linn-Brit Bakkenbüll*  
Januar 2016
- DP-IO 12/2015** Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen  
*Alexander Dilger*  
Dezember 2014
- DP-IO 11/2015** The Willingness to Pay for a German Win of the 2014 FIFA World Cup in Brazil  
*Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger*  
November 2015
- DP-IO 10/2015** 5. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger*  
Oktober 2015
- DP-IO 9/2015** How to Apply as a Doctoral Student in Germany?  
*Alexander Dilger*  
September 2015
- DP-IO 8/2015** Welche Unternehmen profitieren vom Euro?  
*Alexander Dilger*  
August 2015
- DP-IO 7/2015** Bundesrepublik Erde  
Grundrechte und Grundgesetz für die ganze Welt  
*Alexander Dilger*  
Juli 2015
- DP-IO 6/2015** Leiharbeit im Profifußball  
Sind Leihspieler stärker motiviert?  
*Michael Müller*  
Juni 2015
- DP-IO 5/2015** Which Currency Is Best for Business in a Small Country?  
*Alexander Dilger*  
Mai 2015
- DP-IO 4/2015** Better Winding Up  
A Proposal for Improved Winding Up of Executory Contracts  
*Alexander Dilger*  
April 2015
- DP-IO 3/2015** Zurück in die dirigistische Vergangenheit  
Das Hochschulzukunftsgesetz in NRW  
*Alexander Dilger*  
März 2015



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

