

Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

**Research Report**

## Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels

IW-Report, No. 10/2018

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2018) : Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels, IW-Report, No. 10/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/176770>

**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.*



# **IW-Report 10/2018**

## **Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Kar- riereleitern?**

Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels  
Andrea Hammermann, Oliver Stettes

Köln, 23.03.2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>2</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2 Von der Karriereleiter zum „The winner takes it all“ – Aufstiegsturnier</b>	<b>3</b>
2.1 Bedeutung interner Besetzungen	3
2.2 Determinanten für Effektivität und Effizienz von Karriereleitern und Aufstiegsturnieren	6
<b>3 Determinanten des beruflichen Aufstiegs</b>	<b>9</b>
3.1 Fachliche und persönliche Kompetenzen	12
3.2 Bisher erbrachte Leistungen und Betriebszugehörigkeitsdauer	14
3.3 Zeitliche und geografische Flexibilität	16
3.4 Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz	17
<b>4 Führungskräfte trainings und Karriereplanung</b>	<b>19</b>
<b>5 Schlussbemerkungen</b>	<b>21</b>
<b>6 Anhang</b>	<b>23</b>
<b>Literatur</b>	<b>32</b>
<b>Abstract</b>	<b>35</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>36</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>37</b>

### JEL-Klassifikation:

J 24 – Humankapital und Führungskompetenzen

J 41 – Effizienzlohnmodelle und interne Arbeitsmärkte

M 51 – Personalpolitik: Karrieremanagement und interne Aufstiegsturniere

M 54 – Personalführung

## Zusammenfassung

Eine Auswertung der 16ten Welle des IW-Personalpanels aus dem Jahr 2017 dokumentiert die Verbreitung von internen Karriereleitern. **In fast jedem zweiten Unternehmen wurden die zuletzt vakanten Führungspositionen ausschließlich aus den eigenen Reihen besetzt.** In weiteren drei von zehn Betrieben fiel die Wahl neben internen auch auf externe Kandidaten. Besonders Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten nutzen ihre internen Arbeitsmärkte zur Auswahl von Führungskräften – nur lediglich 3 Prozent der großen Unternehmen besetzen Führungspositionen ausschließlich extern.

**Für drei Viertel der Unternehmen sind die persönlichen und die fachlichen Kompetenzen sehr wichtige Auswahlkriterien für die Besetzung von Führungspositionen.** Die bisher erbrachten Leistungen haben für 55 Prozent ein sehr hohes Gewicht bei der Besetzungsentscheidung. In vier von zehn Unternehmen sind Kompetenzen und bisherige Leistungen gleichermaßen von hoher Bedeutung. **In größeren Unternehmen, in denen Führungskräfte häufiger reine Managementaufgaben wahrnehmen, sind persönliche Kompetenzen wie die Kommunikationsfähigkeit oder Durchsetzungsstärke deutlich häufiger für die Beförderungsentscheidungen sehr wichtig.** In kleinen Unternehmen, in denen Führungskräfte stärker operativ eingebunden sind, ist dagegen die fachliche Kompetenz wichtiger als in den großen Unternehmen.

Während die Anforderung an die geografische Flexibilität der Führungskräfte wie die Bereitschaft für Dienstreisen oder der Wechsel des Arbeitsorts von dem jeweiligen betrieblichen Kontext abhängt, ist der Bedarf nach einer hohen zeitlichen Flexibilität über alle Unternehmenstypen hinweg relativ hoch. **Rund 36 Prozent stufen die zeitliche Flexibilität als sehr wichtig, weitere 51 Prozent als eher wichtig ein.**

Leistung und Eignung entscheiden über die Karriereperspektiven. Um die persönliche Kompetenzen von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs zu stärken und zu entwickeln, bieten die Unternehmen eine Reihe von personalpolitischen Entwicklungsinstrumenten an. **Führungskrafttrainings finden sich in fast jedem dritten Unternehmen, Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching- und Mentoringprogramme in gut vier von zehn.** Besonders Betriebe, in denen die persönliche Kompetenz der Führungskräfte eine hohe Relevanz hat, bieten Führungskrafttrainings, systematischen Potenzialanalysen und eine individuelle Karriereplanung häufiger an.

## 1 Einleitung

Was macht eine gute Führungskraft aus? Diese an sich zeitlose Frage bewegt die Geschäftsführungen gerade auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der digitalen Transformationsprozesse. Generationenwechsel in den Führungsetagen befördern immer auch ein neues Führungsverständnis, welches den jeweiligen Zeitgeist widerspiegelt (vgl. Enste et al., 2013). Doch wie sieht der Zeitgeist aus? Welche Anforderungen werden an die heutigen Führungskräfte in hiesigen Betrieben gestellt? Bei den Antworten auf diese Fragen ist zu beachten, dass Führungskräfte unterschiedliche Rollen zu erfüllen haben und diese sich aus dem jeweiligen konkreten betrieblichen Kontext ableiten (Mintzberg, 1971).

Die vorliegende Untersuchung analysiert die Verbreitung von internen Karriereleitern in deutschen Betrieben und die Bedeutung von Eignung und Leistung angehender Führungskräfte. Abschnitt zwei beschreibt, in welchem Umfang Unternehmen vakante Führungspositionen zuletzt intern oder extern besetzt haben und gibt einen Literaturüberblick zur Effizienz und Effektivität von internen Karriereleitern. Im dritten Kapitel wird die Bedeutung verschiedener Führungskompetenzen aus Sicht der Personalleiter und Geschäftsführer vor dem Hintergrund des betrieblichen Kontexts geprüft und inwieweit die Anforderungen je nach Unternehmenstyp variieren. Kapitel vier gibt einen Eindruck, mit welchen personalpolitischen Maßnahmen Unternehmen die Entwicklung von Führungskräften unterstützen. Kapitel fünf ordnet die Ergebnisse schließlich vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und politischer Debatten kurz ein.

## 2 Von der Karriereleiter zum „The winner takes it all“ – Aufstiegsturnier

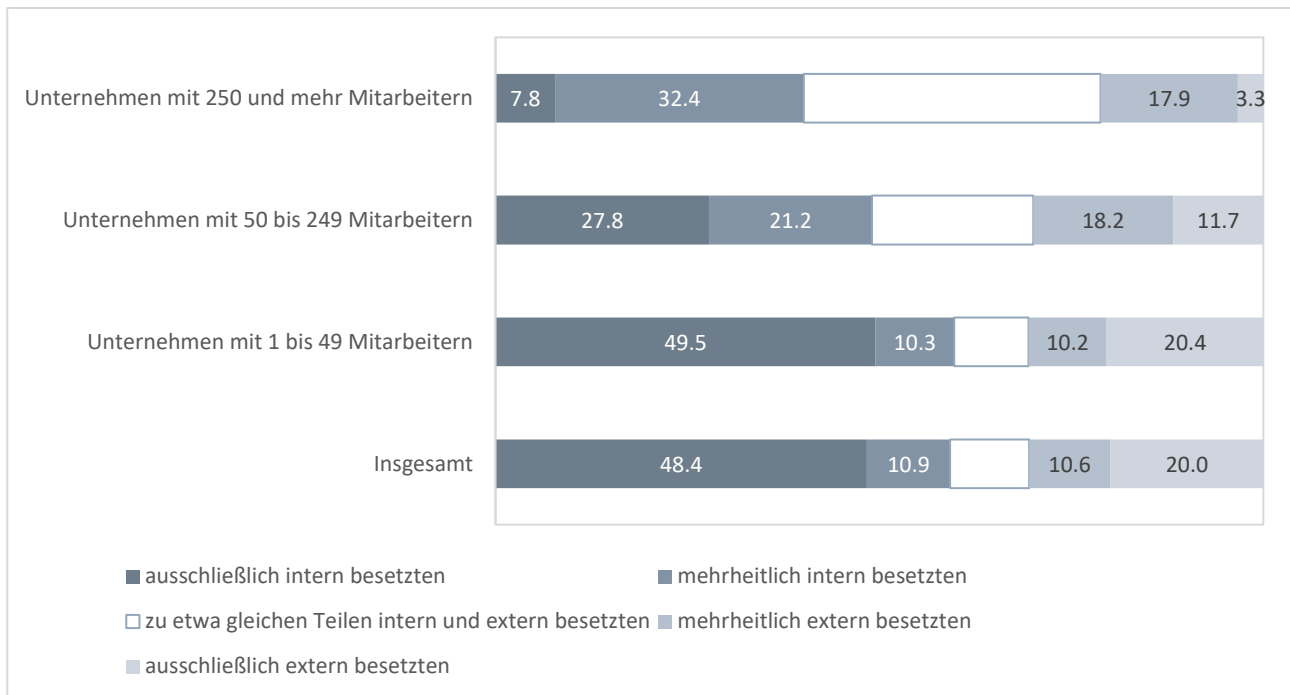
### 2.1 Bedeutung interner Besetzungen

Viele Unternehmen in Deutschland setzen auf Nachwuchs aus den eigenen Reihen, wenn man die letzten Besetzungsentscheidungen bei Führungspositionen in den Blick nimmt. Dies zeigt die Analyse auf Basis des IW-Personalpanels 2017 (für ausführliche Informationen zum Datensatz siehe Infobox). Nahezu jedes zweite Unternehmen besetzte seine zuletzt vakanten Führungspositionen sogar ausschließlich mit internen Kandidaten (s. Abb. 2-1). Allerdings gibt auch ein Fünftel der Unternehmen mit 1 bis 49 Beschäftigten an, ausschließlich Betriebsfremde mit der Führungsverantwortung zu betrauen. Als häufigster Grund für die Wahl von Außenstehenden wird der Wunsch nach frischen Impulsen und Ideen genannt (vgl. Hammermann/Stettes, 2018, 99). In größeren Unternehmen werden Führungspositionen deutlich seltener ausschließlich intern oder ausschließlich extern besetzt. Ersteres ist darauf zurückzuführen, dass die Anzahl der vakanten Führungspositionen insgesamt größer ist. Letzteres signalisiert, dass der interne Pool an

möglichen Kandidaten für Führungspositionen größer ist und Personalentwicklung und Personalbeschaffung häufiger über interne Arbeitsmärkte organisiert werden. Nur einzelne Großunternehmen haben zuletzt Führungskräfte ausschließlich extern rekrutiert.

### Abbildung 2-1: Externe vs. interne Besetzungen vakanter Führungspositionen

Anteil der Unternehmen, die ihre Führungskräfte in den letzten zwei Jahren bzw. die letzte vakante Führungsposition ..., Angaben in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Eine ausschließlich externe Besetzung vakanter Führungspositionen ist vor diesem Hintergrund über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg seltener anzutreffen als der exklusive Zugang zu den verschiedenen Stufen auf der Karriereleiter für interne Kandidaten. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass insbesondere bei Führungskompetenzen und persönlichen Eigenschaften wie Motivation und Loyalität große Informationsasymmetrien zwischen externen Kandidaten und Unternehmen bestehen, die erst im Laufe einer Arbeitsbeziehung abgebaut werden können. Die Eignung als Führungskraft ist ein Erfahrungsgut, dessen „Beschaffung“ hohe Transaktionskosten verursacht und bei dem ein „Fehlkauf“ mit hohen Folgekosten verbunden sein kann. Interne Beförderungen sind ein Instrument, um derartige Kosten zu reduzieren. Sie beruhen auf einem Screening-Prozess im Arbeitsalltag, der über einen längeren Zeitraum abläuft (Gibbons/Waldman, 1999).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Es ist fraglich, ob diese Informationsasymmetrien durch aufwändige Personalauswahlverfahren im Rekrutierungsprozess in vergleichbarer Weise abgebaut werden können wie durch eine (systematische) Beobachtung im Verlauf

Darüber fungiert die Aussicht auf den Aufstieg in einem internen Arbeitsmarkt als Leistungsanreiz für die Personen auf den darunter liegenden Hierarchiestufen, da Karriereleitern den Mitarbeitern die Option auf höheres zukünftiges Einkommen eröffnen (vgl. Malcomson, 1986). Beschäftigte mit Karriereambitionen werden durch derartige interne Aufstiegsturniere motiviert, ihre Position gegenüber den potenziellen Mitstreitern durch eine hohe Arbeitsanstrengung und Investitionen in ihr Humankapital zu verbessern. Die Führungsposition entschädigt den ausgewählten Beschäftigten für seine Vorleistungen mit deutlichen Einkommenssteigerungen, einem Statuszuwachs innerhalb des Unternehmens, mehr Entscheidungsbefugnissen und Privilegien (z. B. luxuriösere Firmenwagen, größere Büros etc.). Interne Besetzungsentscheidungen weisen daher (auch) den Charakter von Senioritätslöhnen auf. Diese beruhen in der Regel auf einem impliziten Vertrag zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern, bei dem, vereinfacht formuliert, die Beschäftigten in einer ersten Phase in Vorleistung gehen und in einer zweiten Phase für ihre Investition beziehungsweise ihr hinterlegtes Pfand entschädigt werden (z. B. Lazear, 1979; Hutchens, 1989, 55 f.; Stettes, 2010, 16 f.). Die Option auf Beförderungen ist eine spezifische Form zur Modellierung einer solchen Abrede, da Lohnsprünge zwischen Hierarchieebenen in der Regel höher als innerhalb einer Hierarchieebene ausfallen (Gibson/Waldman, 1999, 2397 f.). Der Vertrag ist implizit, weil der berufliche Aufstieg nicht mit Beginn des Beschäftigungsverhältnisses vertraglich zugesichert wird.

Gegenüber Maßnahmen des Leistungsmanagements, die das Entgelt unmittelbar an der Leistung beziehungsweise am Erfolg einer einzelnen Person, eines Teams oder des Unternehmens orientieren, weisen interne Aufstiegsturniere als Anreizinstrument einen wichtigen Vorteil auf. Da derjenige befördert wird, der im Vergleich zu den anderen Kandidaten die bessere (beobachtbare) Leistung erbracht hat, ist eine absolute Messung der Leistung der Kandidaten nicht nötig (Prendergast, 1999, 36). Eine potenzielle Unschärfe der Leistungsindikatoren ist solange unerheblich, wie potenzielle Störgrößen die Leistungsmessung aller infrage kommenden Mitarbeiter gleichermaßen betreffen und die Rangfolge unverändert bleibt (Lazear/Rosen, 1981). Dazu zählen beispielsweise Schwankungen auf dem Absatzmarkt, die die Umsatzzahlen unabhängig vom Engagement der Beschäftigten beeinflussen.

Die mit Aufstiegsturnieren verbundene Leistungsdifferenzierung von Beschäftigten kann neben dem Anreizeffekt einen Kollateralnutzen erzeugen. Die relative Beurteilung zwingt die Entscheider dazu, die Eignung der Beschäftigten für die Führungsposition differenziert zu bewerten (Prendergast, 1999, 37). Durch die zu bildende Rangfolge wird der sogenannte „centrality bias“ umgangen, der besonders bei Leistungsbewertungen zum Vorschein kommt. Vorgesetzte scheuen vielfach die Differenzierung der Beschäftigten, wodurch sie dazu neigen, ihre subjektive

---

einer Arbeitsbeziehung. Darauf deuten auch die Befunde von Lazear und Oyer (2004) hin. Sie zeigen ebenfalls, dass Führungspositionen in der überwiegenden Mehrzahl intern besetzt werden, und zwar umso häufiger, je höher die vakante Position in der Hierarchie angesiedelt ist.

Leistungsbewertung relativ homogen vorzunehmen, sodass sich die Verteilung der individuellen Beurteilungen um den Mittelwert konzentriert. Aufstiegsturniere können daher das optimale Matching von Beschäftigten und Stellenanforderungen befördern.

### **Informationen zum Datensatz:**

Das IW-Personalpanel ist eine regelmäßige repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen. Im Rahmen der Frühjahrswelle 2017 nahmen insgesamt 1.204 Personalleiter oder Geschäftsführer an der Unternehmensbefragung teil. Davon stehen für die Auswertung 999 Beobachtungen zur Verfügung, bei denen Führungspositionen zumindest in Teilen intern besetzt worden sind. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 4x3 Matrix für vier Sektoren (Verarbeiten des 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 Karrieremanagement in Kapitel vier wurde aufgrund einer verringerten Stichprobe (auf 1.054 Beobachtungen) des Befragungsteils zu personalpolitischen Maßnahmen ein 3x3 Gewicht (mit der zusammengefassten Branchengruppe der gesellschaftsnahen und unternehmensnahen Dienstleistung) verwendet.

Die Unternehmen wurden zunächst gefragt, ob sie in den letzten zwei Jahren Führungspositionen neu besetzt haben. Diese Frage diente als Filter. Anschließend wurden die Unternehmen um eine Einschätzung gebeten, ob vakante Führungspositionen eher mit internen oder externen Kandidaten besetzt wurden und welche Kriterien in diesen Fällen angelegt wurden. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gefragt, ob sie Führungskräfte trainings anbieten. Für eine Teilstichprobe wurden darüber hinaus auch Angaben zu spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen erfasst.

## **2.2 Determinanten für Effektivität und Effizienz von Karriereleitern und Aufstiegsturnieren**

Wenn Unternehmen Führungspositionen besetzen, ist dies stets eine Entscheidung für bestimmte Personen, die als geeignet erachtet werden, und gegen alle anderen, die sich ebenfalls Hoffnung auf den beruflichen Aufstieg gemacht haben. Im Unterschied zu Fachkarrieren impliziert der berufliche Aufstieg auf die nächste Stufe einer Hierarchie Konkurrenz zwischen den Kandidaten. Dabei spielt es zunächst grundsätzlich keine Rolle, welche Kriterien für die Auswahlentscheidung am Ende ausschlaggebend sind. Aufstiegsturniere unterteilen die karriereorientierten Mitarbeiter in Gewinner und Verlierer.

Bei einem Aufstiegsturnier unter internen Kandidaten ist zudem zu beachten, dass zwischen den Entscheidern (z. B. der Geschäftsführung bzw. abstrakt dem Unternehmen) und den Bewerbern um eine Führungsposition bereits zuvor (über einen mehr oder wenigen langen Zeitraum) eine Arbeitsbeziehung bestanden hat, die auch (in der Regel) im Anschluss weiter aufrecht erhalten



bleibt oder bleiben soll. Beschäftigungsverhältnisse sind hierzulande in großem Umfang langfristig stabil. Laut Statistischem Bundesamt auf Basis der Arbeitskräfteerhebung 2015 hat sich in den letzten zehn Jahren die Betriebszugehörigkeitsdauer in Deutschland nicht wesentlich verändert. Demnach sind 45 Prozent aller Beschäftigten, die 25 Jahre und älter sind, seit mindestens zehn Jahren beim gleichen Arbeitgeber tätig, unter den Führungskräften sind es sogar 53,4 Prozent (Destatis, 2017). Die lange Betriebszugehörigkeit in Deutschland ist Ausdruck eines beidseitigen Interesses von Arbeitnehmern und Arbeitgeber an einer längerfristigen Arbeitsbeziehung. Aufgrund hoher Angebotsengpässe von Fachkräften in einer Vielzahl an Berufen im MINT-Bereich oder dem Gesundheitswesen (Burstedde/Risius, 2017, 17) sind Arbeitgeber mehr denn je daran interessiert, gute Beschäftigte im Unternehmen zu halten und entsprechend ihrer Potenziale weiterzuentwickeln.

Mit dem Ausgang von internen Auswahlentscheidungen werden allerdings nicht nur Signale an die Kandidaten, sondern auch an alle anderen Belegschaftsangehörigen ausgesendet, die nicht an dem Turnier um die konkrete Führungsposition teilgenommen haben. Daher hängt die Effizienz und Effektivität des Wettbewerbs um Führungspositionen von einer Reihe von Faktoren ab.

- Da ein Aufstiegsturnier eine Vorleistung aller Kandidaten impliziert, muss die Führungsposition auch am Ende an einen internen Bewerber des Leistungsturniers vergeben werden, damit der Anreizeffekt für potenzielle Nachwuchskräfte erhalten bleibt. Im Gleichgewicht entspricht – bei Risikoneutralität und keiner Zeitpräferenz – das monetäre Äquivalent der Vorleistung dem Erwartungswert des Turniersiegs, der sich aus der Wahrscheinlichkeit, die Führungsposition zu erlangen, und dem in Aussicht gestellten Lohnanstieg ergibt. Wird nun zum Beispiel ein externer Bewerber allen internen Kandidaten vorgezogen, müssen Letztere ihre Investition vollständig abschreiben beziehungsweise wird das hinterlegte Pfand wertlos. In der Folge sinkt die Reputation des Arbeitgebers, dass er implizite Absprachen einhält. Dies gilt zwar vor allem mit Blick auf interne Aufstiegsturniere, kann aber auch auf andere personalpolitische Felder ausstrahlen. Unternehmen müssen daher stets abwägen, ob die Vorteile der Wahl eines externen Bewerbers den zu erwartenden Leistungsrückgang interner Nachwuchskräfte (oder deren Weggang) überkompensieren.
- Die Attraktivität des Preises ist für den Anreizeffekt entscheidend. Der Preis muss umso höher ausfallen, je mehr Wettbewerber in das Turnier eintreten, um die gleiche Anreizwirkung zu entfalten. Dies liegt daran, dass die Wahrscheinlichkeit des Einzelnen, das Turnier zu gewinnen, mit steigender Anzahl an Turnierteilnehmern sinkt. Eine Karriere bis hin zu den Spitzengremien eines Unternehmens ist zudem als eine Serie von einzelnen Aufstiegsturnieren aufzufassen (O’Neill/O’Reilly, 2010). Daher muss der Preis mit jeder Stufe auf der Karriereleiter überproportional anwachsen, weil die Option auf weitere Lohnzuwächse durch beruflichen Aufstieg abnimmt und die Investitionen sich „schneller“ amortisieren müssen.

- Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass Aufstiegsturniere die Ungleichheit zwischen den Beschäftigten sichtbar machen und befördern können. Dies ist das Spiegelbild des Kolateralnutzens optimales Matching. Wird die Beförderungsentscheidung von den Turnierverlierern nicht akzeptiert, kann Neid und Missgunst das Betriebsklima in Teams oder in der Belegschaft nachhaltig beeinträchtigen und der fehlende Rückhalt in der Belegschaft kann die neue Führungskraft sogar zum Scheitern bringen. Aus Angst vor Repressalien der Kollegen und dem Unwohlsein, aus der Masse herauszustechen, werden besonders ungleichheitsaverse Mitarbeiter trotz entsprechender Eignung die Teilnahme an einem Beförderungsturnier eher scheuen (Fehr/Schmidt, 1999; Grund/Sliwka, 2005).
- Leistungsanreize durch Beförderungsturniere hängen ferner von der Verteilung der Fähigkeiten der Kandidaten ab. In Aufstiegswettbewerben mit einem klaren Favoriten kann es sich unter Umständen für die anderen Teilnehmer nicht mehr lohnen, besonderes Engagement zu zeigen, da der Gewinner bereits feststeht. Dies führt möglicherweise dazu, dass nicht nur die sogenannten „Underdogs“ des Turniers ihre Anstrengung reduzieren, sondern auch die Favoriten nachlassen, da sie keine Konkurrenz fürchten. Der gewünschte Leistungsanreizeffekt fällt dann aus.
- Aufstiegsturniere fördern nicht nur produktive, sondern können auch destruktive Anstrengungen der Teilnehmer auslösen. Grund dafür ist, dass die Leistungen nur relativ gemessen werden. Die eigene Position lässt sich nicht nur durch produktives Engagement verbessern, sondern auch durch Sabotage der Kontrahenten (Gürtler et al., 2011; Chen, 2003). Dies bekommen Favoriten in Beförderungsturnieren in besonderer Weise zu spüren, wodurch die Leistungseffekte sogar gänzlich ins Negative umschlagen können.
- Die Beförderung eines talentierten Mitarbeiters hat zwar den Vorteil für das Unternehmen, dass eine besonders geeignete Person in verantwortungsvoller Position einen stärkeren Einfluss auf die Wertschöpfung ausüben kann. Andererseits kann es für das Unternehmen jedoch auch sinnvoll sein, Mitarbeiter trotz entsprechender Fähigkeiten nicht zu befördern (Waldman, 1984). Wenn der Arbeitgeber über die Zeit Informationen über die Fähigkeiten und Potenziale seiner Beschäftigten sammelt, wächst der Informationsvorsprung über das Talent des Beschäftigten gegenüber potenziellen anderen Arbeitgebern (Baker et al., 1994). Eine Beförderung würde allerdings dieses Talent anderen Unternehmen signalisieren und die Informationsasymmetrie zwischen dem jetzigen Arbeitgeber und Dritten reduzieren. Der Verzicht auf eine Beförderung senkt die Wahrscheinlichkeit von Abwerbungsangeboten. Allerdings bleibt offen, wie die betroffenen Beschäftigten selber auf eine solche Entscheidung reagieren und welche Auswirkungen dies auf deren Abwanderungsrisiko hat. Unternehmen, die aus einem solchen Kalkül geeigneten Kandidaten den Aufstieg auf eine bestimmte Führungsposition vorenthalten, sind daher gezwungen, die Betroffenen durch andere Maßnahmen des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung zu kompensieren.

- Auch wenn Aufstiegsturniere das optimale Arbeitsplatzmatching grundsätzlich begünstigen können, bergen sie zugleich das Risiko, dass dieses verfehlt wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Anreizmechanismus der einzige oder dominierende Faktor im Auswahlkalkül ist. Dieses Phänomen hat unter der Bezeichnung Peter-Prinzip relativ große Popularität erlangt. Es besagt, dass Beschäftigte solange befördert werden, bis sie auf einer Hierarchieebene angekommen sind, auf der sie ihre Fähigkeiten nicht optimal einsetzen können und in Folge fehlender weiteren Beförderungschancen dann dort verharren (Peter/Hull, 1969). Für die sinkende Produktivität von Mitarbeitern nach Beförderungen findet sich in der Literatur vielfältige Evidenz. Es ist allerdings fraglich, ob das Peter-Prinzip die Ursache für einen derartigen Produktivitätsrückgang ist. Anstatt grundlegender Fehlallokationen in Beförderungsturnieren sieht zum Beispiel Lazear (2004) eine simple statistische Erklärung der nachlassenden Leistung nach Beförderungen in der Regression zur Mitte. Beschäftigte, die üblicherweise vor ihrer Beförderung herausragende positive Leistungen gezeigt haben, kehren langfristig zu ihrer durchschnittlichen Leistungsfähigkeit zurück.

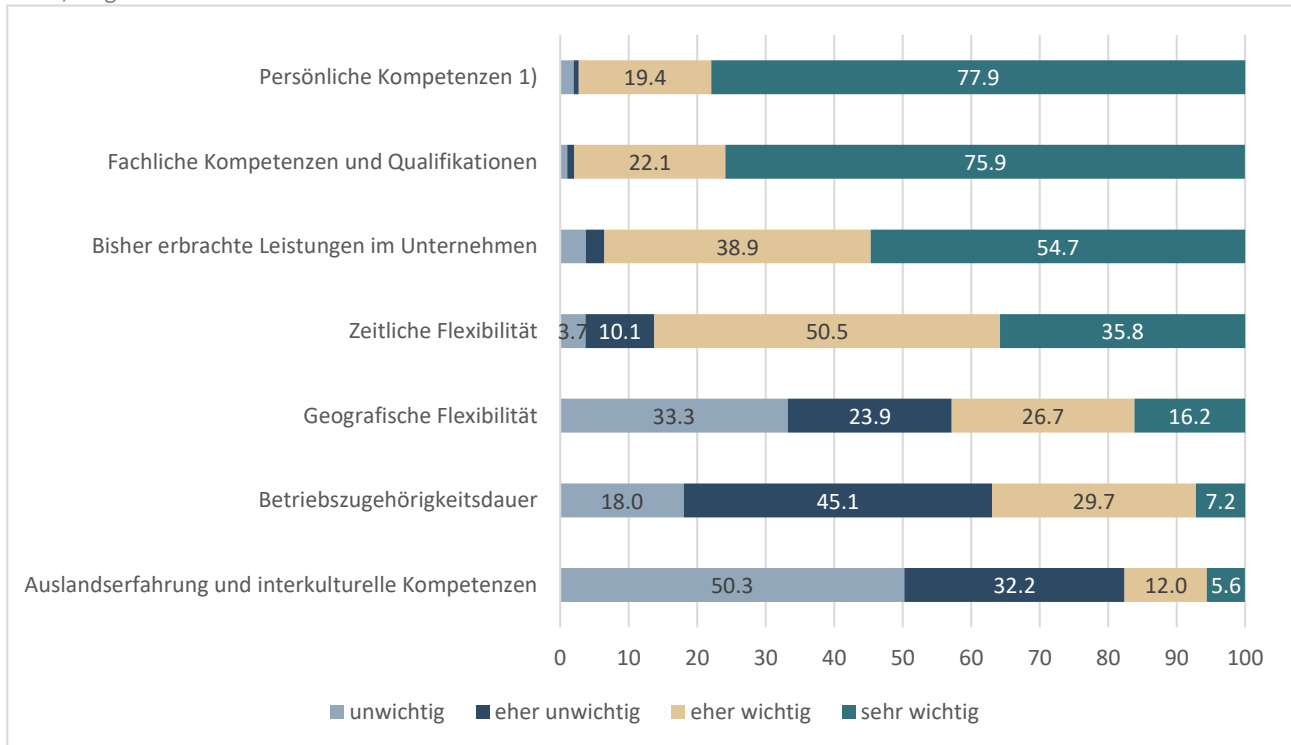
### 3 Determinanten des beruflichen Aufstiegs

Unternehmen, die ihre Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzen, schaffen interne Karriereleiter für Ihre Beschäftigten. Dabei stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien und aus welchem Kalkül Unternehmen Positionen auf den einzelnen Stufen dieser Karriereleiter vergeben. Abbildung 3-1 gibt die Wichtigkeit von ausgewählten Kriterien für die Entscheidung bei der internen Besetzung von Führungspositionen aus Sicht der Personalleiter und Geschäftsführer wieder.

An erste Stelle stehen die fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Drei von vier befragten Personalleitern erachten die beiden Kriterien als sehr wichtig. Die bisher gezeigten beziehungsweise erbrachten Leistungen werden von mehr als der Hälfte als gewichtiger Faktor bei der Besetzungsentscheidung berücksichtigt. In mehr als jedem dritten Unternehmen trifft dies auch noch auf die zeitliche Flexibilität der Kandidaten zu. Die verbleibenden drei Faktoren, geografische Flexibilität, Betriebszugehörigkeitsdauer und Auslandserfahrung oder interkulturelle Kompetenzen spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle bei der Führungskräfteauswahl.

### Abbildung 3-1: Kriterien für interne Beförderungen auf Führungspositionen

Anteil der Unternehmen nach der Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Mehrfachnennungen möglich, 999 Unternehmen, die zumindest manche der Führungspositionen in den letzten zwei Jahren bzw. die letzten vakanten Führungspositionen intern besetzt haben; 1) z. B. Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

In das Anforderungsprofil an (zukünftige) Führungskräfte gehen die einzelnen Kriterien mit unterschiedlichem Gewicht ein. Dies zeigt sich in der überwiegend positiven Korrelation der einzelnen Anforderungen (s. Tabelle 3-1, vgl. auch Tabellen 6-1 bis 6-7). Auffällig ist zunächst einmal der relativ starke und signifikante Zusammenhang zwischen den Kompetenzen und den bisher erbrachten Leistungen. Für knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen, die Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt haben, stehen die persönlichen und fachlichen Kompetenzen gleichberechtigt als sehr wichtige Auswahlfaktoren nebeneinander, in vier von zehn Unternehmen trifft dies auf alle drei Kriterien zu. Dies kann unter Umständen darauf zurückzuführen sein, dass die bisher erbrachten Leistungen in einem hohen Maß von den Kompetenzen der Kandidaten abhängen. Welches Gewicht das jeweilige Kriterium erhält, muss das Unternehmen im jeweils konkreten Fall selbst bestimmen.

Fachliche und persönliche Kompetenzen korrelieren zudem auch relativ stark mit der zeitlichen Flexibilität als Kriterium. Die Unternehmen haben ein hohes Interesse daran, dass die

Kompetenzen der Führungskraft auch im betrieblichen Alltag am besten zur Geltung kommen. Dies gelingt umso eher, je flexibler die Führungskraft ihren Arbeitseinsatz an die Anforderungen der Aufgabe und des Betriebs ausrichtet. Ferner ist ein relativ starker Zusammenhang zwischen dem Kriterium bisherige Leistungen und der Betriebszugehörigkeitsdauer als Auswahlfaktor zu beobachten. Immerhin jedes achte Unternehmen, das den bisherigen Leistungen eine sehr hohe Bedeutung bei der Besetzungsentscheidung beimisst, weist auch der Betriebszugehörigkeitsdauer ein hohes Gewicht zu. Denkbar ist, dass bei gleicher Eignung und gleichem Kompetenzniveau die Loyalität zum Betrieb in einzelnen Fällen ausschlaggebend für die Auswahlentscheidung ist. Wenig überraschend ist schließlich der starke Zusammenhang zwischen geografischer Flexibilität und Auslandsaufenthalten beziehungsweise interkultureller Kompetenz.

**Tabelle 3-1: Korrelationsmatrix der Führungskompetenzen**

Spearman Korrelationskoeffizient

	Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen					
Persönliche Kompetenzen	0,2688*	Persönliche Kompetenzen				
Zeitliche Flexibilität	0,2178*	0,2200*	Zeitliche Flexibilität			
Geografische Flexibilität	0,0531	0,0801*	0,2513*	Geografische Flexibilität		
Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz	0,0126	0,0841*	0,0845*	0,4009*	Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz	
Betriebszugehörigkeitsdauer	0,1117*	-0,0383	0,1458*	0,0934*	0,1076*	Betriebszugehörigkeitsdauer
Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen	0,2747*	0,2298*	0,1240*	-0,0213	0,0207	0,1266*

\* Signifikant auf dem 5-Prozent Fehlerniveau; Messung zur Einschätzung der Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz über die Skala unwichtig (1), eher unwichtig (2), eher wichtig (3) und sehr wichtig (4).

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Ferner ist in zwei Fällen das Vorzeichen der Korrelation negativ.<sup>2</sup> Der negative Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeit und persönlichen Kompetenzen beruht möglicherweise darauf, dass Unternehmen, die eher geneigt sind (spezifische) Humankapitalinvestitionen zu honorieren und ihre Mitarbeiter zu binden, weniger Wert auf die persönlichen Eigenschaften legen, die nicht zwangsläufig der Logik der Humankapitalakkumulation im Berufsleben folgen. So erwerben Beschäftigte mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit zwar in der Regel (spezifisches) Humankapital, persönliche Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit bauen sich aber nicht unbedingt über das Erwerbsleben hinweg auf und werden in vielen Unternehmen auch nicht explizit geschult (vgl. Kapitel 4). Die negative Korrelation zwischen bisher erbrachten Leistungen und der geografischen Flexibilität ist hingegen nur eingeschränkt interpretierbar.

### 3.1 Fachliche und persönliche Kompetenzen

Die herausragende Rolle fachlicher und persönlicher Kompetenzen wurde bereits in der Studie von Kay (2007) auf Basis einer Stichprobe von Unternehmen ab 50 Mitarbeitern festgestellt. Beispielsweise wurden spezielle Fachkenntnisse und einschlägige Berufserfahrung in vielen Unternehmen als wichtige oder sehr wichtige Anforderung erachtet (Kay 2007, 58). Dabei ist zwar offen, auf welche Weise sie aufgebaut oder weiterentwickelt werden. Fachliche Kompetenzen können aber häufig auf Basis formaler Abschlüsse nachgewiesen werden. Es überrascht daher wenig, dass in vielen Besetzungsentscheidungen ein vorhandener Hochschulabschluss ein wichtiges Merkmal im Anforderungsprofil der Kandidaten bilden kann (Kay, 2007, 58). Interessanterweise sinkt aber in der hiesigen Stichprobe tendenziell die Bedeutung fachlicher Kompetenzen mit einem steigenden Anteil von Hochqualifizierten, bei denen die Abschlusszeugnisse die erworbenen Fachkenntnisse zumindest approximieren sollten. Denkbar ist, dass die Signalfunktion von Zertifikationen dort gemindert ist, wo viele Zertifikatsinhaber beschäftigt sind.

Unter persönlichen Kompetenzen werden verschiedene weiche Fähigkeiten, wie die Kommunikationsstärke, die Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit der Führungskräfteanwärter zusammengefasst. Bei Kay (2007, 51 ff.) wurden die Motivationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit

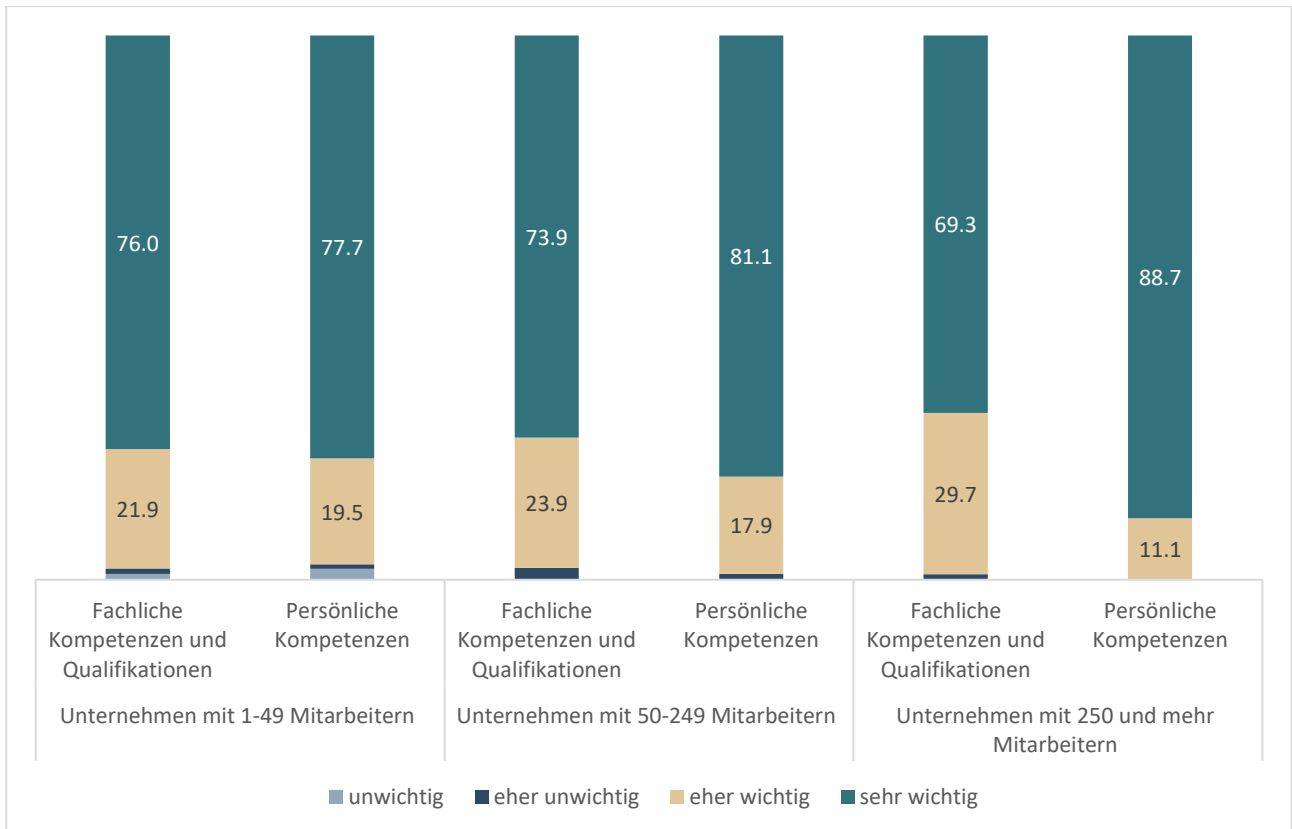
---

<sup>2</sup> Die negativen Zusammenhänge sind allerdings nur in den multivariaten Schätzungen auch signifikant. Wenn persönliche Kompetenzen als sehr wichtig erachtet werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, die Betriebszugehörigkeitsdauer als wichtiger zu erachten. Gleiches gilt für die Wahrscheinlichkeit, die geografische Flexibilität als wichtiger zu erachten – wenn auch nur auf 10-Prozent-Fehlerniveau –, wenn den bisher erbrachten Leistungen eine bedeutende Rolle im Auswahlverfahren eingeräumt wird (vgl. Tabellen 6-2, 6-4, 6-5 und 6-6 im Anhang).

keit von ungefähr drei Vierteln der Befragten als sehr wichtige persönliche Anforderungen erachtet, psychische Ausgeglichenheit und Kreativität von noch gut einem Drittel.<sup>3</sup> Wo persönliche Kompetenzen nicht als sehr wichtig eingeschätzt wurden, galten sie in der Regel gleichwohl noch als wichtig. Sie spielen im Grunde für alle Bewerber um Führungspositionen eine große Rolle, während die Anforderungen an das fachliche Know-how und die berufsbezogene Expertise von den konkreten stellenbezogenen Anforderungen abhängig sind.

### Abbildung 3-2: Persönliche Kompetenzen sind in großen Unternehmen wichtiger

Anteil der Unternehmen nach der Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Laut Lazear (2012) zeichnen sich Führungskräfte in der Regel als Generalisten aus. Je höher die Hierarchieebene umso breiter ist das Spektrum, welches die Führungskraft abdecken muss. Ver-

<sup>3</sup> Zu den abgefragten allgemeinen Führungsanforderungen zählten darüber hinaus noch Flexibilität, Zielstrebigkeit, Kooperationsfähigkeit, Überzeugungsarbeit, Stressbelastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude und Innovationsfähigkeit.

tiefende Fachkompetenzen sind hingegen in reinen Managementfunktionen mit breitem Aufgabenspektrum nur zweitrangig. Da in kleineren Betrieben Führungskräfte stärker auch ins operative Geschäft eingebunden sind, während in größeren Unternehmen die strategische Perspektive überwiegt, verwundert es nicht, dass persönliche Kompetenzen von Führungskräften eine stärkere Rolle für die Auswahl in internen Leistungsturnieren von Großunternehmen spielen als in kleinen (siehe Abbildung 3-2 – Tabellen 6-1 und 6-2 im Anhang).

### 3.2 Bisher erbrachte Leistungen und Betriebszugehörigkeitsdauer

Wenn für mehr als die Hälfte der Personalleiter die erbrachten Leistungen einen sehr hohen Stellenwert bei der Führungskräfteauswahl haben, zeigt dies die Relevanz von Leistungsturnieren in hiesigen Unternehmen. Nur in wenigen Betrieben spielten die bisherigen Leistungen bei den jüngsten Besetzungsentscheidungen eine untergeordnete Rolle. Auffällig ist jedoch auch, dass die persönlichen und fachlichen Kompetenzen häufiger als sehr wichtig eingestuft werden als die tatsächlichen Leistungen. Denkbar ist, dass die Bedeutung der bisherigen Leistungen schlichtweg gegenüber den persönlichen und fachlichen Kompetenzen geringer eingeschätzt wird. Dies trifft jeweils auf immerhin rund ein Drittel der Unternehmen zu.<sup>4</sup>

Dies mag aber auch daran liegen, dass ohne systematische Leistungsbeurteilungsverfahren die entsprechenden Leistungsindikatoren fehlen, wogegen fachliche Qualifikationen durch Abschlussbescheinigungen von Fortbildungen transparent und gut begründbare Entscheidungsgrundlagen für Beförderungen dienen. Ferner sind bestimmte Qualifikationsnachweise wie der Meisterbrief in vielen Unternehmen auch eine Grundvoraussetzung, um Personalverantwortung übertragen zu bekommen. Offen ist ferner, ob sich persönliche und fachliche Kompetenzen auf Basis systematischer Auswahlverfahren, zum Beispiel Assessment Center oder vorheriger Potenzialanalysen, zum Entscheidungszeitpunkt ebenfalls leichter benennen lassen als bisherige Leistungen.

Robuste signifikante Unterschiede zeigen sich in der Bedeutung der bisher erbrachten Leistungen für Führungspositionen zwischen großen und kleinen Unternehmen (Abbildung 3-3, Tabelle 6-3 im Anhang). Denkbar ist, dass vor dem Hintergrund eines Optionswerts der berufliche Aufstieg als Anreizinstrument eine umso stärkere Wirkung entfaltet, je größer die Anzahl der Stufen auf einer Karriereleiter ist. Der Unterschied zwischen kleinen und mittleren bzw. großen Unternehmen ist möglicherweise ferner darauf zurückzuführen, dass Letztere mehr personelle Ressourcen für eine systematische Leistungsdiagnostik bereitstellen und daher häufiger formale Leistungsbewertungen, z. B. über Zielvereinbarungen (Hammermann, 2014), vornehmen können, auf deren Dokumentation bei einer Auswahlentscheidung zurückgegriffen wird. Allerdings

---

<sup>4</sup> Mit Blick auf eine höhere Bedeutung der erbrachten Leistungen gegenüber fachlichen oder persönlichen Kompetenzen gilt dies nur für jedes zwölfte Unternehmen.

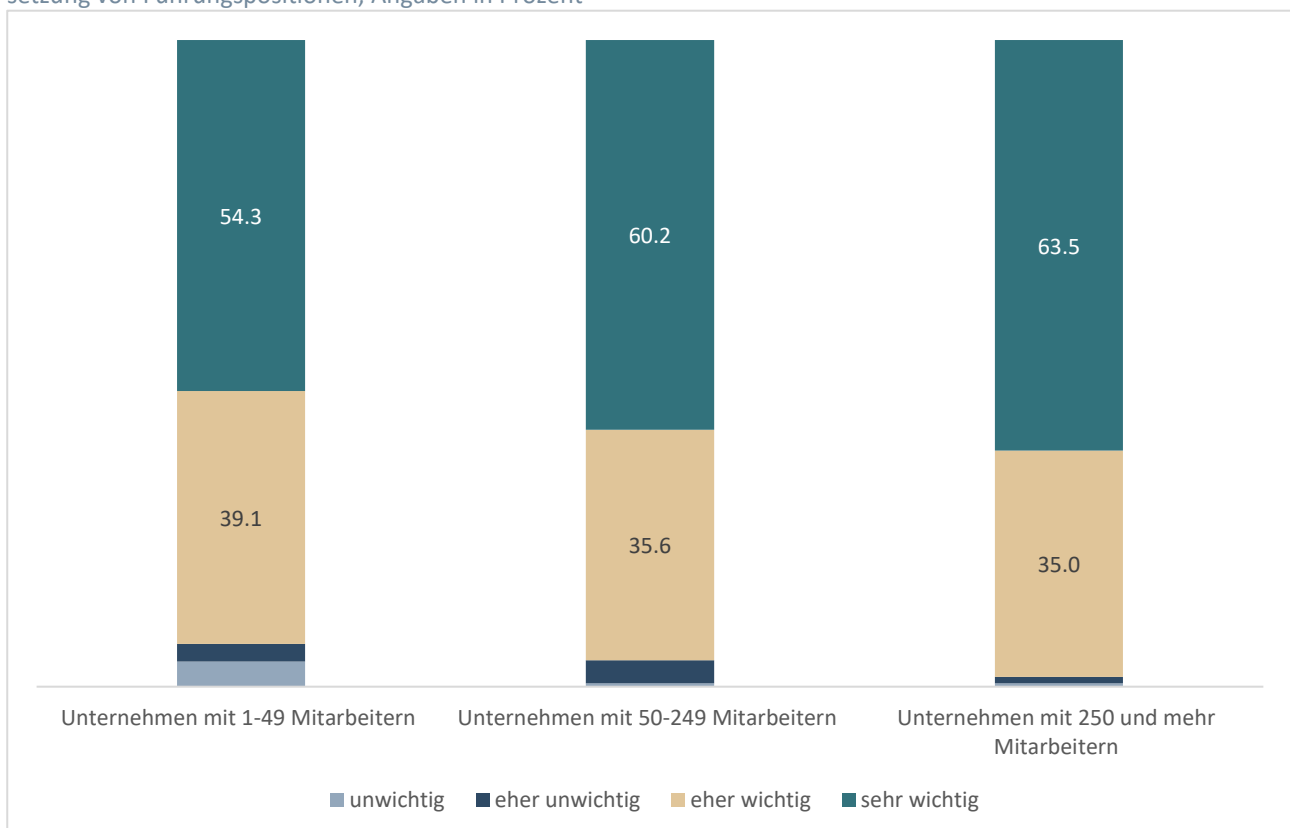


können Leistungsmanagementinstrumente, die an der individuellen Leistungen ausgerichtet sind, auch die Beförderungsoption als Anreizinstrument ersetzen. Vertiefende ökonomische Auswertungen mit der verkleinerten Stichprobe finden keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Bedeutung der erbrachten Leistungen als Auswahlkriterium und dem Einsatz von individuell orientierten Leistungsmanagementsystemen.

Bei der Gewichtung zwischen Seniorität und Leistung als Aufstiegsriterien sind sich Personalleiter deutscher Unternehmen überwiegend einig. Lediglich gut 7 Prozent der Befragten wiesen der bisherigen Verweildauer der Kandidaten ein hohes Gewicht bei der Besetzungsentscheidung zu. In der großen Mehrheit der Unternehmen spielt die Dauer der Betriebszugehörigkeit hingegen keine besondere Rolle. Auffällige Unterschiede in der Bewertung der Betriebszugehörigkeit nach Unternehmenstypen ergibt die Analyse nicht (siehe Tabelle 6-4 im Anhang).

### Abbildung 3-3: Bisher erbrachte Leistungen sind in großen Unternehmen wichtiger

Anteil der Unternehmen nach der Wichtigkeit der bisher erbrachten Leistungen im Unternehmen für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

### 3.3 Zeitliche und geografische Flexibilität

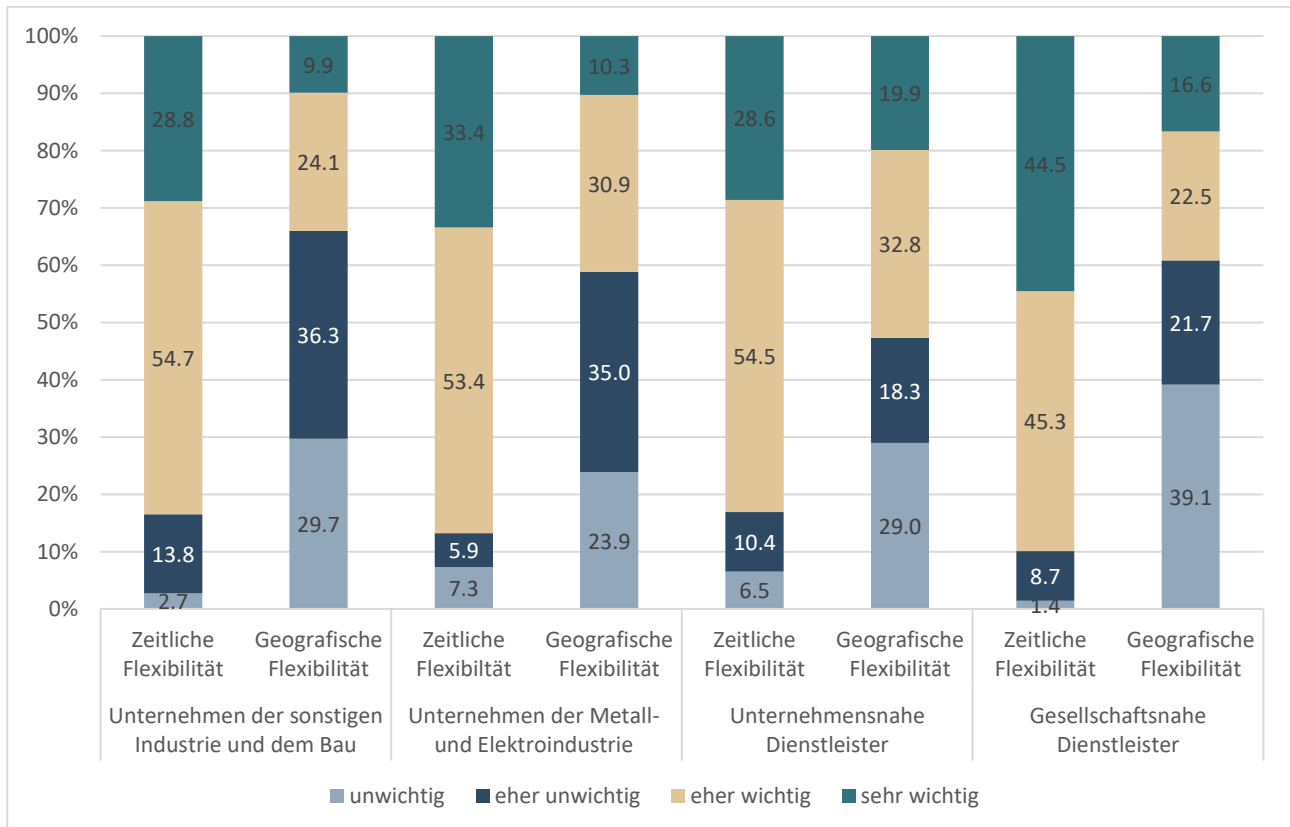
In der Untersuchung von Kay (2007, 53) hielten nahezu alle Befragten Flexibilität für eine sehr wichtige (69 Prozent) oder wichtige (31 Prozent) Anforderung an die Führungskräfte. Die zeitliche und geografische Flexibilität kann als Signal für die Motivation und Einsatzbereitschaft einer Person interpretiert werden. Zeitliche Flexibilität bezieht sich nicht nur auf die Dauer der Arbeitszeit – also die Bereitschaft von Überstunden –, sondern auch auf die Lage der Arbeitszeit. So wird von Beschäftigten in leitender Position häufiger eine schnelle Reaktion und gegebenenfalls ein Eingreifen in kritischen Situationen gefordert und dies impliziert nicht selten Arbeitszeiten außerhalb der normalen festgelegten Arbeitszeit. Die geringere zeitliche Planbarkeit mag auch, wie in Hammermann et al. (2015) diskutiert, eine der Gründe sein, warum in der Regel weibliche Beschäftigte, die häufig die Hauptverantwortung von familiären Verpflichtungen tragen, seltener Karriereambitionen zeigen und nicht im gleichen Maß wie ihre männlichen Kollegen an internen Beförderungsturniere teilnehmen.

Auch das IW-Personalpanel signalisiert eine relativ hohe Bedeutung der zeitlichen Flexibilität. Für immerhin 36 Prozent der Personalleiter und Geschäftsführer ist es sehr wichtig, dass die Bewerber auf Führungspositionen zeitlich flexibel sind. Der Anteilswert bleibt aber deutlich hinter dem Befund von Kay (2007, 58) zurück, wonach die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, in sieben von zehn Unternehmen eine wichtige Anforderung an Führungskräfte ist. Die zeitliche Flexibilität wird vor allem in den Betrieben groß geschrieben, in denen ein relativ großer Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahren ist (siehe Tabelle 6-5 im Anhang). Der Befund könnte darauf zurückzuführen sein, dass in jüngeren Belegschaften familiäre Betreuungsverpflichtungen eine geringere Rolle spielen und die zeitliche Verzahnung von Privat- und Berufsleben enger ist. Dadurch könnten auch die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Führungskräfte steigen. Weitere Unterschiede nach Unternehmenstypen zeigen sich in Bezug auf die Bewertung der zeitlichen Flexibilität nicht (siehe Abbildung 3-4 und Tabelle 6-5 im Anhang).

Bei Kay (2007) war für knapp ein Drittel der Unternehmen die Frage bedeutend, ob die Führungskräfte räumlich mobil sind. Mit rund 16 Prozent ist der Anteil der Unternehmen im IW-Personalpanel 2017, für die die geografische Mobilität ein sehr wichtiges Auswahlkriterium darstellt, hingegen relativ klein. Allerdings wird insbesondere von den Führungskräften in den unternehmensnahen Dienstleistungen relativ häufig die Bereitschaft für Dienstreisen und die Arbeit an unterschiedlichen (Unternehmens-)Standorten gefordert (siehe Abbildung 3-4 und Tabelle 6-6 im Anhang). Dies dürfte in besonderer Weise auf die Beratungs- und Logistikbranche zutreffen, in denen dienstliche Reisetätigkeiten allgemein zum Berufsprofil gehören. Ist das Unternehmen im Ausland tätig, steigt ebenfalls das Gewicht der geografischen Flexibilität im Besetzungsverfahren. Die Bedeutung der geografischen Mobilität für Führungskräfte wird auch durch eine Untersuchung zum mobilen Arbeiten gestützt (Hammermann/ Stettes, 2017, 5). Führungskräfte arbeiten besonders häufig von unterwegs und beim Kunden und sind damit im Schnitt deutlich mobiler als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

### Abbildung 3-4: Führungskräfte in der unternehmensnahen Dienstleistung müssen besonders geografischer flexibel sein

Anteil der Unternehmen nach der Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel; Institut der deutschen Wirtschaft

### 3.4 Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz

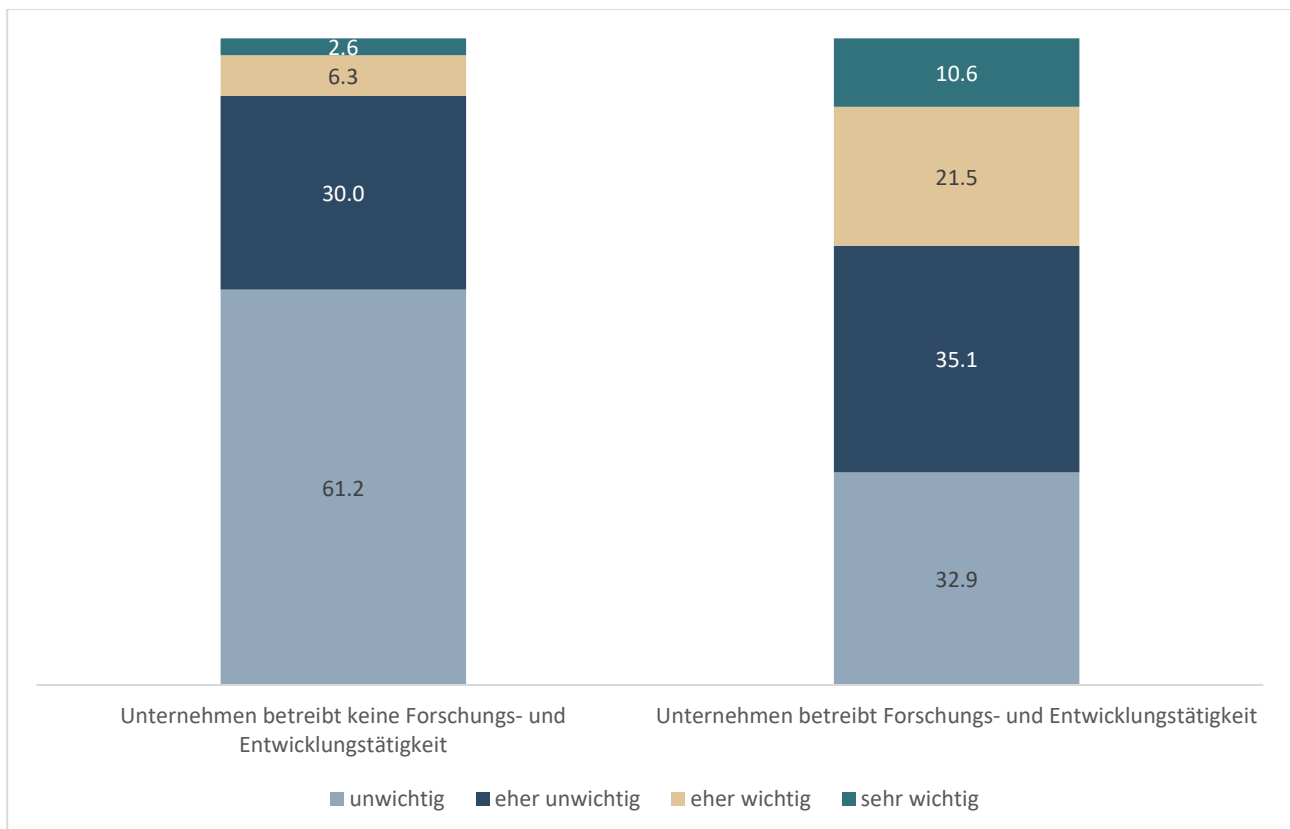
Eine spezifische stellenbezogene Kompetenzanforderung ist die Berufserfahrung im Ausland oder die Fähigkeit, sich in einem fremden Kulturkreis zu bewegen beziehungsweise mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen umgehen zu können. Sie vereint die fachliche mit der persönlichen Komponente. Gerade einmal sechs Prozent der Geschäftsführer und Personalleiter erachten die Erfahrung im Ausland und interkulturelle Kompetenzen als sehr wichtig. Dies passt zu der Studie von Kay (2007, 58), in der Fremdsprachenkenntnisse oder Auslandsaufenthalte ebenfalls nur in relativ wenigen Unternehmen ausschlaggebende Faktoren bei Besetzungsentscheidungen waren.

Für Unternehmen, die auch im Ausland operieren, sind – wenig überraschend – die im Ausland erworbenen Fähigkeiten, Sprachkompetenzen und das kulturelle Feingefühl von relativ großer Bedeutung (siehe Tabelle 6-7 im Anhang). Des Weiteren spielt auch die Unternehmensgröße

eine wichtige Rolle. Größere Belegschaften weisen in der Regel mehr Beschäftigte mit unterschiedlichen Herkunftsländern auf. Das Feingefühl für kulturelle Unterschiede ist damit eine wichtige Führungskompetenz, um Konflikten aufgrund unterschiedlicher Wertevorstellungen vorzubeugen und das kreative Potenzial der Wissensvielfalt kulturell vielfältiger Teams zu heben (Hammermann et al., 2016, 96 f.).

### Abbildung 3-5: Unternehmen mit F&E setzen auf Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz ihrer Führungskräfte

Anteil der Unternehmen nach der Wichtigkeit der Auslandserfahrung und interkulturellen Kompetenz für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Auffällig ist zudem die relativ hohe Bedeutung der Auslandserfahrung oder interkultureller Kompetenzen von Führungskräften in Unternehmen, die in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Verfahren investieren (siehe Abbildung 3-5 und Tabelle 6-7 im Anhang). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, insbesondere solche in Kooperation mit Hochschulen, in einem internationalen Umfeld oder gemeinsam mit Partnern aus dem Ausland erfolgen, um Know-how zu gewinnen, das am heimischen Standort (noch) nicht vorhanden ist. Führungskräfte sind unter Umständen der Personenkreis, der die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Ausland anbahnt oder interkulturelle (Entwickler)-

Teams im Unternehmen leitet. Dieser Befund korrespondiert zur positiven Korrelation zwischen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und der geografischen Mobilität als Auswahlkriterium.

## 4 Führungskräfte Trainings und Karriereplanung

Die vorliegenden Befunde unterstreichen die herausragende Bedeutung der Kompetenzen bei Entscheidungen, welche Person eine vakante Führungsposition übernimmt. Während fachliche Kompetenzen bereits in klassischen beruflichen und akademischen Ausbildungsgängen vermittelt werden, müssen persönliche Kompetenzen gezielt entwickelt werden. Nur in seltenen Fällen, werden Beschäftigte ohne Unterstützung in der Lage sein, den vielfältigen persönlichen Herausforderungen als spätere Führungskraft gerecht werden zu können. Unternehmen haben daher ein Interesse, bereits ausgewählte Kandidaten oder künftige Nachwuchsführungskräfte durch adäquate personalpolitische Maßnahmen auf ihre Aufgabe vorzubereiten.

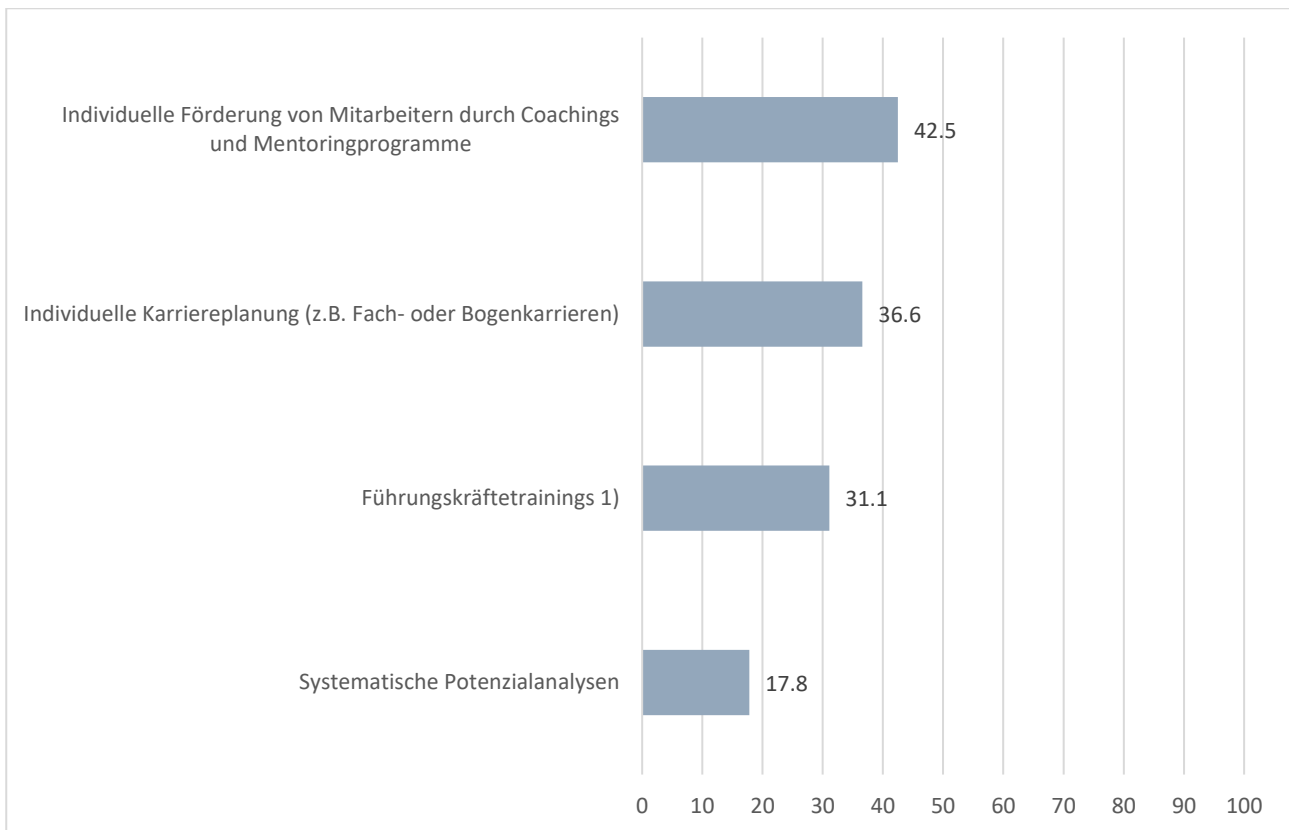
Mit rund 43 Prozent der Unternehmen bieten Unternehmen am häufigsten Einzelcoachings oder Mentoringprogramme zur Förderung ihrer Mitarbeiter an (siehe Abbildung 4-1). Trainings, um die Entwicklung ihrer Führungskräfte oder ihres Führungskräftenachwuchses zu unterstützen, gibt es in 31 Prozent der Unternehmen. Diese Führungskräfte Trainings kommen häufiger in Unternehmen zum Einsatz, die großen Wert auf die persönliche Kompetenz der Führungskräfte legen und folglich diese durch Schulungen (z. B. Kommunikationstrainings) auch unterstützen möchten (siehe Tabelle 6-8 im Anhang).

In mehr als jedem dritten Unternehmen in Deutschland werden individuelle Karrierewege angeboten, sei es über Fachkarrieren zusätzlich zur Führungslaufbahn oder Bogenkarrieren, in denen die Führungskraft beispielsweise am Ende ihrer beruflichen Laufbahn ohne Gesichtsverlust wieder schrittweise von den Führungsaufgaben zurücktreten kann. Fachkarrieren bieten Beschäftigten Perspektiven, die keine disziplinarische Führungsverantwortung anstreben beziehungsweise dafür nicht geeignet sind, aber dennoch über die Zeit aufgrund ihrer fachlichen Expertise mehr Verantwortung und Weisungsbefugnis bekommen sollen. Bogenkarrieren auf der anderen Seite bieten die Möglichkeit, dass Beschäftigte nur eine Zeit lang eine Führungsposition ausüben und danach eine Beschäftigung ohne Führungsverantwortung fortführen. Diese Form der Karriereplanung setzt voraus, dass keine Stigmatisierung von Führungskräften stattfindet, die ihre Führungsverantwortung abgeben wollen. Bogenkarrieren, als Job Rotation über Hierarchieebenen hinweg ist vielmehr als Option zu sehen, unterschiedlichen (zeitlichen) Bedarfen der Beschäftigten über den Lebensverlauf hinweg gerecht zu werden. Personalleiter, für die die persönliche Kompetenz ihrer Führungskräfte und die interkulturellen Kompetenzen besonders wichtig sind, planen häufiger passgenaue und bedarfsgerechte Karrieren als Personalleiter, für die diese Kompetenzen weniger wichtig sind (siehe Tabelle 6-8 im Anhang). Auch die systematische Potenzialanalyse, also die Bewertung zukünftiger Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter,

wird von Personalleitern, die Wert auf die persönlichen Kompetenzen legen, häufiger eingesetzt. Zudem korreliert auch die hohe Bedeutung erbrachter Leistungen im Betrieb positiv mit dem Einsatz von Potenzialanalysen. Gerade für die Einschätzung der Arbeitsleistung sowie persönlicher und sozialer Kompetenzen wie der Durchsetzungsstärke oder der Kommunikationsfähigkeit, die sich nicht an formalen Abschlüssen und Fortbildungszertifikaten festmachen lassen, bietet die Potenzialanalyse eine wichtige Bewertungsgrundlage für die Besetzung von Führungspositionen.

### Abbildung 4-1: Angebote zur Karriereförderung und Führungskräfte Trainings

Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Maßnahme anbieten, Angaben in Prozent



Mehrfachnennungen. 1) Die Führungskräfte Trainings werden mit der 4x3 Gewichtung geschätzt. Die anderen drei Karrieremaßnahmen mit dem 3x3 Gewicht. Grund ist, dass diese personalpolitischen Maßnahmen in einem eigenen Befragungsteil mit geringerer Stichprobe abgefragt wurden.

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Bereits 2013 wurden die Personalleiter und Geschäftsführer im Rahmen des IW Personalpanels nach ihren Angeboten an einer individuellen Karriereplanung, Coachings oder Mentoringprogrammen sowie systematischer Potenzialanalysen befragt (Hammermann/ Stettes, 2014, 22). Die Anteile der Unternehmen, die diese Maßnahmen anboten, fielen in der Welle 2013 deutlich

höher aus als im Jahr 2017. So gaben im Jahr 2013 56,6 Prozent an, Coaching und Mentoring anzubieten, 53,7 Prozent nutzten individuelle Karriereplanungen und 34,9 Prozent wendeten eine systematische Potenzialanalyse an. Ein (negativer) Trend lässt sich allerdings daraus nicht ableiten, da 2013 nur Personalleiter von Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten befragt wurden. Zudem wurde in den Antwortkategorien der Welle 2013 noch zwischen dem Angebot für alle und einem Teil der Mitarbeiter unterschieden, während in der Welle 2017 nur die Kategorien ja und nein zur Auswahl standen. Aufgrund dieser methodischen Unterschiede ist ein Vergleich nicht möglich. Konsistent zwischen den Studien ist jedoch der Befund, dass Führungskräften oder dem Führungskräftenachwuchs besonders häufig erfahrene Personen zur Unterstützung und Beratung beziehungsweise Sparringspartner zum Austausch von Erfahrungen zur Seite gestellt werden. Diese Form der Personalentwicklung scheint besonders geeignet vor dem Hintergrund, dass sich persönliche Kompetenzen nur schlecht allein durch Schulungen erlernen lassen. Die Kombination aus systematischer Selbstreflexion und dem Lernen über Vorbilder schafft neben der Vermittlung methodischen Rüstzeugs zur Erfüllung verschiedener Rollen auch den Raum zur Entwicklung eines authentischen Führungsstils.

## 5 Schlussbemerkungen

In Zeiten von Fachkräfteengpässen ist die Bindung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern in Betrieben wichtiger denn je. Die Auswahl des Führungskräftenachwuchses aus den eigenen Reihen schafft wichtige Entwicklungsperspektiven und Optionswerte auf zukünftige Status- und Einkommensgewinne, die die Bereitschaft zu hohem Arbeitseinsatz und Investitionen in das eigene Humankapital am Beginn der beruflichen Laufbahn fördern können. Die passende Besetzung der Führungsriege setzt voraus, dass die Anforderungen und Erwartungen über gute Führung im betrieblichen Kontext klar definiert sind. Nicht jeder Beschäftigte, der fachlich gut ist, kann möglicherweise alle Rollen vom Manager bis zum Personalentwickler erfüllen. Gleichzeitig können die hohen Erwartungen an die zeitliche und geografische Flexibilität auch nicht von allen Beschäftigten gleichermaßen erfüllt werden. Teilzeittätigkeiten stellen in vielen Unternehmen ein Aufstiegshemmnis dar. Führung in Teilzeit und Job Sharing Modelle, in denen sich mehrere Personen eine Stelle teilen, sind nach wie vor Nischenphänomene (BMFSFJ, 2016,19,22). Möglicherweise führt der Einzug moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in den Betrieben perspektivisch zu einer Verringerung der Präsenzkultur. Die zeitliche und geografische Flexibilität dürften aber auch in Zukunft vor dem Hintergrund betrieblicher Anforderungen an die Erreichbarkeit und dem Wunsch der Beschäftigten „gesehen“ zu werden, wichtige Anforderungen an Führungskräfte bleiben.

Dies stellt vor allem Beschäftigte mit Betreuungspflichten vor große Herausforderungen und ist ein Grund, warum Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Die Koalition aus CDU, CSU und SPD ist in der letzten Legislaturperiode angetreten, mittels gesetzlicher Vorgabe mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die seit 2016 in Deutschland geltende

Geschlechterquote für Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen in Höhe von 30 Prozent und die Verpflichtung von 3.500 börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen, sich Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen zu setzen, stellt jedoch einen massiven Eingriff in betriebliche Aufstiegsturniere dar. Statt die Chancengleichheit in Aufstiegsturnieren zu fördern, indem beispielsweise die zeitliche Flexibilität von Müttern durch genügend Kitaplätze erhöht wird, verordnet das Gesetz eine positive Diskriminierung. An den sonstigen Anforderungen, die mit Führungsverantwortung zusammenhängen, ändert eine Quote gleichwohl nichts, außer dass zusätzlich zu Führungskompetenzen auch das Geschlecht zum Entscheidungskriterium erhoben wird. Dies führt Aufstiegsturniere als Bindungs- und Anreizinstrument in Betrieben wie in dem vorliegenden Beitrag beschrieben ein Stück weit ad absurdum.



## 6 Anhang

### Tabelle 6-1: Bedeutung der fachlichen Kompetenzen

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen sind für die interne Beförderung auf eine Führungsposition...</b>				
<b>sehr wichtig= 4; eher wichtig= 3;</b>				
<b>eher unwichtig= 2; unwichtig= 1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	0,880	(0,179)	0,829	(0,177)
250 und mehr Mitarbeiter	0,794	(0,202)	0,578*	(0,162)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	0,987	(0,234)	0,925	(0,238)
Unternehmensnahe Dienstleistung	1,062	(0,266)	1,069	(0,287)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,036	(0,285)	0,935	(0,263)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	1,288	(0,483)	1,662	(0,576)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	0,916	(0,172)	0,940	(0,186)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	0,933	(0,180)	1,110	(0,227)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	1,065	(0,204)	1,064	(0,214)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,673	(0,187)	0,592*	(0,184)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,098	(0,232)	1,205	(0,266)
Andere Rechtsform	0,952	(0,528)	1,178	(0,608)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	0,997	(0,004)	0,995	(0,004)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	0,993**	(0,003)	0,990***	(0,004)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	0,991	(0,008)	0,987	(0,008)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,994	(0,006)	0,998	(0,006)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			3,339***	(0,642)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			2,611***	(0,617)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			0,921	(0,295)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			1,246	(0,588)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			1,705	(1,055)
Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen (sehr wichtig=1)			2,804***	(0,491)
Beobachtungen	899		897	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,012		0,127	

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-2: Bedeutung der persönlichen Kompetenzen**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Persönliche Kompetenzen sind für die interne Beförderung auf eine Führungsposition... sehr wichtig=4; eher wichtig=3; eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	1,192	(0,257)	1,335	(0,309)
250 und mehr Mitarbeiter	2,350***	(0,739)	2,788***	(0,989)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	1,067	(0,263)	0,988	(0,260)
Unternehmensnahe Dienstleistung	1,243	(0,350)	1,184	(0,340)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,628	(0,527)	1,558	(0,502)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	0,580	(0,313)	0,538	(0,279)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1))	0,996	(0,207)	0,985	(0,227)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	0,737	(0,160)	0,748	(0,167)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	1,292	(0,280)	1,233	(0,270)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,227	(0,513)	1,412	(0,640)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,201	(0,312)	1,206	(0,320)
Andere Rechtsform	0,573	(0,337)	0,612	(0,392)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	1,002	(0,004)	1,003	(0,005)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	1,003	(0,004)	1,003	(0,004)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,014	(0,010)	1,019	(0,012)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,989*	(0,006)	0,988*	(0,006)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			3,543***	(0,720)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			2,622***	(0,727)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,023	(0,364)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			8,742**	(9,469)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			0,564	(0,262)
Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen (sehr wichtig=1)			2,265***	(0,444)
Beobachtungen	899		897	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,035		0,153	

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-3: Bedeutung der bisher erbrachten Leistungen im Unternehmen**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen sind für die interne Beförderung auf eine Führungsposition...</b>				
<b>sehr wichtig=4; eher wichtig=3; eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	1,563**	(0,286)	1,749***	(0,341)
250 und mehr Mitarbeiter	1,941***	(0,438)	2,050***	(0,488)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	1,309	(0,267)	1,452*	(0,311)
Unternehmensnahe Dienstleistung	0,959	(0,205)	1,015	(0,227)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	0,981	(0,230)	0,960	(0,239)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	0,828	(0,339)	0,843	(0,353)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	0,942	(0,152)	1,014	(0,170)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	0,838	(0,145)	0,900	(0,164)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	0,819	(0,142)	0,808	(0,146)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,008	(0,269)	1,055	(0,292)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,742*	(0,132)	0,711*	(0,131)
Andere Rechtsform	0,920	(0,433)	1,100	(0,580)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	1,001	(0,003)	1,000	(0,00360)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	1,004	(0,003)	1,007*	(0,00371)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	0,993	(0,007)	0,994	(0,007)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,989**	(0,006)	0,989*	(0,006)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			2,910***	(0,484)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			2,413***	(0,447)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,075	(0,190)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,033	(0,274)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			0,822	(0,288)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			12,76***	(9,892)
Beobachtungen	898		897	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,015		0,094	

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-4: Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Die Betriebszugehörigkeitsdauer ist für die interne Beförderung auf eine Führungsposition... sehr wichtig=4; eher wichtig=3; eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	0,967	(0,167)	0,984	(0,177)
250 und mehr Mitarbeiter	1,189	(0,252)	1,272	(0,277)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	1,095	(0,209)	1,076	(0,209)
Unternehmensnahe Dienstleistung	0,925	(0,193)	0,904	(0,190)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,198	(0,285)	1,229	(0,301)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	1,131	(0,462)	1,098	(0,433)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1))	0,810	(0,119)	0,806	(0,120)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	1,009	(0,163)	1,048	(0,175)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	0,999	(0,157)	1,027	(0,166)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,492 <sup>***</sup>	(0,110)	0,497 <sup>***</sup>	(0,115)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,556 <sup>***</sup>	(0,0952)	0,576 <sup>***</sup>	(0,0991)
Andere Rechtsform	1,032	(0,325)	0,989	(0,332)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	0,997	(0,003)	0,998	(0,003)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	0,999	(0,003)	0,999	(0,003)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,010	(0,007)	1,011	(0,007)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,995	(0,006)	0,995	(0,0058)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			1,487 <sup>***</sup>	(0,218)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			0,621 <sup>**</sup>	(0,117)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,483 <sup>**</sup>	(0,246)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,214	(0,273)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			0,841	(0,248)
Bisher erbrachte Leistungen (sehr wichtig=1)			1,509 <sup>***</sup>	(0,209)
Beobachtungen	898		897	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,016		0,032	

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; <sup>\*\*\*</sup>, <sup>\*\*</sup>, <sup>\*</sup> signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-5: Bedeutung der zeitlichen Flexibilität**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Die zeitliche Flexibilität ist für die interne Beförderung auf eine Führungsposition... sehr wichtig=4; eher wichtig=3; eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
		<b>(1)</b>		<b>(2)</b>
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	0,744*	(0,129)	0,841	(0,149)
250 und mehr Mitarbeiter	0,771	(0,170)	0,838	(0,197)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	0,946	(0,177)	0,920	(0,176)
Unternehmensnahe Dienstleistung	1,141	(0,234)	1,080	(0,224)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,185	(0,270)	1,076	(0,251)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	0,796	(0,262)	0,702	(0,237)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	0,954	(0,149)	0,964	(0,157)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	1,014	(0,172)	1,007	(0,174)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	0,926	(0,150)	0,911	(0,150)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,857	(0,234)	0,784	(0,220)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,845	(0,136)	0,776	(0,129)
Andere Rechtsform	0,868	(0,398)	0,923	(0,346)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	1,001	(0,004)	1,000	(0,004)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	0,999	(0,003)	0,999	(0,003)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,018**	(0,007)	1,021***	(0,008)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,997	(0,005)	0,997	(0,005)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			2,061***	(0,343)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			2,397***	(0,416)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			4,489***	(1,027)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			1,882*	(0,637)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			4,644***	(1,980)
Bisher erbrachte Leistungen (sehr wichtig=1)			1,118	(0,163)
Beobachtungen		898		897
Pseudo R <sup>2</sup>		0,010		0,087

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-6: Bedeutung der geografischen Flexibilität**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Die geografische Flexibilität ist für die interne Beförderung auf eine Führungsposition... sehr wichtig=4; eher wichtig=3; eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	0,859	(0,144)	0,926	(0,156)
250 und mehr Mitarbeiter	1,077	(0,216)	1,172	(0,243)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	1,360*	(0,244)	1,427*	(0,265)
Unternehmensnahe Dienstleistung	1,618***	(0,295)	1,645***	(0,297)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,114	(0,231)	1,102	(0,225)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	1,175	(0,357)	1,174	(0,352)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	1,065	(0,150)	1,058	(0,153)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	1,402**	(0,216)	1,412**	(0,218)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	1,408**	(0,213)	1,341*	(0,206)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,524*	(0,333)	1,442	(0,331)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,117	(0,174)	1,071	(0,167)
Andere Rechtsform	1,415	(0,633)	1,616	(0,712)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	0,995*	(0,003)	0,994**	(0,003)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	1,010***	(0,003)	1,008***	(0,003)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,005	(0,007)	1,001	(0,008)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	1,005	(0,005)	1,005	(0,005)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			1,086	(0,166)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			1,320	(0,225)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			2,144***	(0,348)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)			4,373***	(1,308)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			0,860	(0,321)
Bisher erbrachte Leistungen (sehr wichtig=1)			0,785*	(0,107)
Beobachtungen	897		897	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,027		0,056	

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-7: Bedeutung der Auslandserfahrung und interkulturellen Kompetenz**

Ordinale logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variable: Die Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz sind für die interne Beförderung auf eine Führungsposition...</b>				
<b>sehr wichtig=4; eher wichtig=3;</b>				
<b>eher unwichtig=2; unwichtig=1</b>				
	<b>(1)</b>		<b>(2)</b>	
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	1,083	(0,192)	1,182	(0,216)
250 und mehr Mitarbeiter	1,638**	(0,364)	1,826***	(0,424)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	0,989	(0,196)	0,936	(0,190)
Unternehmensnahe Dienstleistung	0,956	(0,200)	0,879	(0,186)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	0,904	(0,206)	0,846	(0,193)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	0,920	(0,326)	0,883	(0,302)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	0,956	(0,149)	0,920	(0,150)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	2,077***	(0,346)	2,074***	(0,353)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	3,238***	(0,534)	3,386***	(0,575)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,028	(0,255)	0,923	(0,231)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,337	(0,243)	1,259	(0,232)
Andere Rechtsform	1,100	(0,470)	1,051	(0,504)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	1,004	(0,00332)	1,005	(0,00339)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	1,016***	(0,00316)	1,017***	(0,00311)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,008	(0,00729)	1,006	(0,00772)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,999	(0,00464)	1,000	(0,00464)
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)			0,975	(0,157)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)			1,563***	(0,265)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)			1,086	(0,178)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)			3,334***	(0,732)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)			1,015	(0,351)
Bisher erbrachte Leistungen (sehr wichtig=1)			0,967	(0,137)
Beobachtungen		897		897
Pseudo R <sup>2</sup>		0,106		0,127

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle 6-8: Maßnahmen zur Karriereplanung**

Logistische Regressionen, Angaben der Odds Ratios

<b>Abhängige Variablen der Modelle:</b>				
<b>(1) Führungskräftetrainings (ja=1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	
<b>(2) Individuelle Karriereplanung (ja=1)</b>				
<b>(3) Coaching/ Mentoring (ja=1)</b>				
<b>(4) Systematische Potenzialanalysen (ja=1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<b>Führungskompetenzen (Referenz: unwichtig bis eher wichtig)</b>				
Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen (sehr wichtig=1)	1,106 (0,219)	1,105 (0,208)	1,146 (0,218)	0,718 (0,152)
Persönliche Kompetenzen (sehr wichtig=1)	1,576** (0,342)	1,621** (0,335)	1,295 (0,271)	1,731** (0,468)
Zeitliche Flexibilität (sehr wichtig=1)	0,863 (0,160)	1,058 (0,190)	1,332 (0,256)	0,912 (0,190)
Geografische Flexibilität (sehr wichtig=1)	0,711 (0,179)	1,036 (0,269)	0,668 (0,170)	0,814 (0,239)
Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen (sehr wichtig=1)	1,071 (0,380)	2,483** (1,071)	1,056 (0,388)	1,756 (0,630)
Betriebszugehörigkeitsdauer (sehr wichtig=1)	1,327 (0,518)	0,954 (0,380)	1,496 (0,574)	1,348 (0,569)
Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen (sehr wichtig=1)	1,204 (0,204)	1,219 (0,204)	1,009 (0,173)	1,411* (0,284)
<b>Unternehmensgröße (Referenz: 1-49 Mitarbeiter)</b>				
50 bis 249 Mitarbeiter	2,310*** (0,464)	1,820*** (0,362)	2,513*** (0,499)	1,081 (0,271)
250 und mehr Mitarbeiter	6,169*** (1,652)	2,063*** (0,520)	3,966*** (1,052)	2,044** (0,570)
<b>Branche (Referenz: Metall- und Elektroindustrie)</b>				
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe und Bau	0,979 (0,234)	0,647* (0,147)	1,512* (0,344)	0,910 (0,254)
Unternehmensnahe Dienstleistung	1,816** (0,452)	0,839 (0,197)	1,977*** (0,489)	1,629* (0,437)
Gesellschaftsnahe Dienstleistung	1,386 (0,375)	0,855 (0,223)	1,722** (0,461)	1,188 (0,361)
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (ja=1)	1,086 (0,448)	0,609 (0,258)	0,734 (0,326)	0,907 (0,401)
Unternehmen hat eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder alternative Interessensvertretung (ja=1)	2,638*** (0,467)	1,603*** (0,286)	1,278 (0,231)	1,376 (0,273)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (ja=1)	1,606** (0,323)	1,335 (0,255)	1,399* (0,280)	1,882*** (0,414)
Auslandsaktivitäten (ja=1)	0,924 (0,184)	0,677** (0,128)	0,986 (0,193)	0,760 (0,168)
<b>Rechtsform (Referenz: Rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen)</b>				
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,783* (0,579)	1,071 (0,313)	1,681* (0,526)	1,090 (0,346)
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	1,650** (0,356)	1,016 (0,206)	0,819 (0,169)	1,200 (0,258)
Andere Rechtsform	1,160	1,090	1,176	0,914



<b>Abhängige Variablen der Modelle:</b>				
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<b>(1) Führungskräftetrainings (ja=1)</b>				
<b>(2) Individuelle Karriereplanung (ja=1)</b>				
<b>(3) Coaching/ Mentoring (ja=1)</b>				
<b>(4) Systematische Potenzialanalysen (ja=1)</b>				
	(0,702)	(0,685)	(0,775)	(0,540)
<b>Belegschaftsstruktur</b>				
Frauenquote (in Prozent)	1,007*	1,001	1,008**	0,995
	(0,004)	(0,004)	(0,004)	(0,004)
Mitarbeiter mit Fortbildung oder Hochschulabschluss (in Prozent)	1,016***	1,009**	1,011***	1,009**
	(0,004)	(0,004)	(0,004)	(0,004)
<b>Altersstruktur</b>				
Beschäftigte unter 25 Jahren (in Prozent)	1,021**	1,025***	1,010	1,033***
	(0,009)	(0,009)	(0,009)	(0,010)
Beschäftigte 55 Jahre und älter (in Prozent)	0,984***	0,994	0,989**	1,005
	(0,006)	(0,005)	(0,006)	(0,007)
Beobachtungen	897	790	790	788
Pseudo R <sup>2</sup>	0,234	0,089	0,117	0,094

Konstanten wurden mitgeschätzt, robuste Standardfehler in Klammern; \*\*\*, \*\*, \* signifikant auf dem 1-, 5- und 10-Prozent Fehlerniveau

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

## Literatur

Baker, George / Gibbs, Michael and Holmstrom, Bengt, 1994, The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data, in: The Quarterly Journal of Economics, 109. Jg., Nr. 4, S. 881–919

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin

Burstedde, Alexander / Risius, Paula, 2017, Fachkräfteengpässe in Unternehmen, Regionale Fachkräftesituation und Mobilität, Kofa Studie 2/2017, Köln

Chen, Kong-Pin, 2003, Sabotage in Promotion Tournaments, in: Journal of Law, Economics and Organization, 19 Jg., Nr. 1, S. 119–140

Destatis, 2017, 45 % der Beschäftigten arbeiten seit mindestens zehn Jahren beim selben Arbeitgeber, Pressemitteilung vom 28. April 2017 – 144/17, Berlin

Enste, Dominik H. / Eyerund, Theresa / Knelsen, Inna, 2013, Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, (Hrsg.) Roman Herzog Institut, RHI Diskussion, Nr. 22, München

Fehr, Ernst / Schmidt, Klaus M., 1999, A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: The Quarterly Journal of Economics, 114. Jg., Nr. 3, S. 817–868

Gibbons, Robert / Waldman, Michael, 1999, Careers in Organizations: Theory and Evidence, in: Handbook of Labor Economics, 3. Jg. (Hrsg. Aschenfelter/ Card), Elsevier Science, S. 2373–2437

Grund, Christian / Sliwka, Dirk, 2005, Envy and compassion in tournaments, in: Journal of Economics and Management Strategy, 14. Jg., Nr. 1, S. 187–2017

Gürtler, Oliver / Münster, Johannes / Nieken, Petra, 2013, Information Policy in Tournaments with Sabotage, in: Scandinavian Journal of Economics, 115 Jg., Nr. 3, S. 932–966

Hammermann, Andrea, 2014, Zielvereinbarungen: Durch Gespräch zur Prämie, in: iwd v. 30.01.2014, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, in: IW-Analysen, Nr. 97, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa – Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 3, S. 3–23

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 / Niendorf, Matthias / Schmidt, Jörg, 2016, Kulturelle Diversität als Erfolgsfaktor? Empirische Ergebnisse auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des IAB, in: IW-Trends, Nr. 3., S. 95–112

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung – Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, in: IW-Trends, 42. Jg., Nr. 1, S. 37–55

Hutchens, Robert M., 1989, Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade, in: Journal of Economic perspectives, 3 Jg., Nr. 4, S. 49–64

Kay, Rosemarie, 2007, Auf dem Weg in die Chefetage, Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen, in: IfM-Materialien, Nr. 170, Bonn

Lazear, Edward P., 1979, Why is there Mandatory Retirement?, in: Journal of Political Economy, 87 Jg., Nr. 6, S. 1261–1284

Lazear, Edward P., 2004, The Peter Principle: A Theory of Decline, in: Journal of Political Economy, 112 Jg., Nr. 1, S. 141–163

Lazear, Edward P., 2012, Leadership: A Personnel Economics Approach, in: Labour Economics, 19 Jg., Nr. 1, S. 92–101

Lazear, Edward P. / Oyer, Paul, 2004, Internal and External Labor Markets: A Personnel Economics Approach, in: Labour Economics, 11. Jg., Nr. 5, S. 527–554

Lazear, Edward P. / Rosen, Sherwin, 1981, Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, in: Journal of Political Economy, 89. Jg., Nr. 5, S. 841–864

Malcomson, James, 1986, Rank-Order Contracts for a Principle with Many Agents, in: Review of Economic Studies, 53. Jg., Nr. 5, S. 807–817

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

O'Neill, Olivia A. / O'Reilly, Charles A., 2010, Careers as Tournaments: The Impact of Sex and Gendered Organizational Culture Preferences on MBA's Income Attainment, in: Journal of Organizational Behavior, 31. Jg., Nr. 6, S.856–876

Peter, Laurence J. / Hull, Raymond, 1969, The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong, William Morrow & Co. Inc, New York

Prendergast, 1999, The Provision of Incentives in Firms, in: Journal of Economic Literature, 37. Jg., Nr. 1, S. 7–63

Stettes, Oliver, 2010, Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, in: IW-Positionen, Nr. 44, Köln

Waldman, Michael, 1984, Job Assignments, Signaling and Efficiency, in: Rand Journal of Economics, 15. Jg., Nr. 2, S. 255–267

## Abstract

The prevalence of companies' promotion tournaments is analysed based on the IW Human Resource Panel 2017 – a regularly conducted survey of executive directors and HR managers of companies in Germany. Management positions are staffed exclusively with internal candidates in nearly every second company. In addition, three out of ten companies use both internal promotions as well as external recruitments for staffing their management positions. Promotions are even more common in large companies with 250 employees and more which have larger internal labour markets at their disposal. Just three percent of large companies staff management positions exclusively with external candidates. Personal competencies like communication skills and assertiveness as well as job qualifications and certificates are very important for promotion decisions in three out of four companies. Moreover, in every second company performance signals are highly relevant. Forty percent of all companies use both indications of personal and professional competencies and a performance signals to decide about promotions. Personal competencies are more important in larger than in smaller firms where managers are more involved in the day-to-day-business and job experience is of the highest relevance.

Managers should be flexible both in terms of working time and working areas. While requirements for mobile work depends on the respective business, managers throughout all company types are asked to be able and willing to work flexible working hours and work overtime if necessary. Up to 36 percent and further 51 percent of HR managers in Germany consider working time flexibility a very or rather important management competence.

Ability and actual performance are both crucial criteria for promotion decisions. Many companies intend to strengthen leaders' personal competencies with several people development activities. Most common are leadership trainings and coaching and mentoring programs which are offered in thirty and forty percent of all companies respectively. Companies in which personal competencies are of the highest importance offer leadership trainings, a systematical potential analyses and individual career paths more often.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Korrelationsmatrix der Führungskompetenzen .....	11
Tabelle 6-1: Bedeutung der fachlichen Kompetenzen .....	23
Tabelle 6-2: Bedeutung der persönlichen Kompetenzen .....	24
Tabelle 6-3: Bedeutung der bisher erbrachten Leistungen im Unternehmen .....	25
Tabelle 6-4: Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer.....	26
Tabelle 6-5: Bedeutung der zeitlichen Flexibilität .....	27
Tabelle 6-6: Bedeutung der geografischen Flexibilität.....	28
Tabelle 6-7: Bedeutung der Auslandserfahrung und interkulturellen Kompetenz.....	29
Tabelle 6-8: Maßnahmen zur Karriereplanung .....	30

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Externe vs. interne Besetzungen vakanter Führungspositionen .....	4
Abbildung 3-1: Kriterien für interne Beförderungen auf Führungspositionen .....	10
Abbildung 3-2: Persönliche Kompetenzen sind in großen Unternehmen wichtiger .....	13
Abbildung 3-3: Bisher erbrachte Leistungen sind in großen Unternehmen wichtiger .....	15
Abbildung 3-4: Führungskräfte in der unternehmensnahen Dienstleistung müssen besonders geografischer flexibel sein .....	17
Abbildung 3-5: Unternehmen mit F&E setzen auf Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz ihrer Führungskräfte .....	18
Abbildung 4-1: Angebote zur Karriereförderung und Führungskrafttrainings .....	20