

Ingo Weller / Steffen Burkert / Lena Göbel

## Führungskräfteauswahl – Insider oder Outsider?

Mit ihren Erfahrungen, Werten und ihrer Persönlichkeit tragen Führungskräfte maßgeblich zur Entwicklung der Kultur und Strategie von Organisationen bei.<sup>1)</sup> Mit ihrem Führungsstil beeinflussen sie die Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Beschäftigten.<sup>2)</sup> Führungspositionen sind Schlüsselpositionen, die überproportional zur Unternehmensleistung beitragen und dauerhaft Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen sicherstellen können.<sup>3)</sup>

Schlüsselpositionen sollten systematisch identifiziert und mit Leistungsträgern besetzt werden. Die Auswahl von Leistungsträgern kann wiederum intern durch zum Beispiel Beförderungen oder extern erfolgen.<sup>4)</sup> Während in den 50er Jahren die interne Besetzung von Schlüsselpositionen üblich war, wurden externe Besetzungsstrategien in den folgenden Jahrzehnten populärer.<sup>5)</sup> Trotzdem findet auch heute noch ein erheblicher Teil der Mobilität innerhalb von Unternehmen statt. Nahezu die Hälfte aller offenen Stellen wird intern besetzt.<sup>6)</sup>

Viele Unternehmen kombinieren externe und interne Strategien. Die Entscheidung für eine bestimmte Besetzungsstrategie hängt von den Kompetenzen der Organisation sowie der zu besetzenden Stelle ab, zum Beispiel ob diese unternehmensspezifisches Wissen oder neues Wissen erfordert.<sup>7)</sup> Auch die Diversitäts- und Gleichstellungsdebatte streift die Frage nach interner versus externer Besetzung. Beide Themen entwickeln sich zunehmend zu strategischen Fragen<sup>8)</sup> – unter anderem bedingt durch die starke politische und gesellschaftliche Aufmerksamkeit, die sie erfahren.

Im Folgenden werden die zentralen Merkmale und Funktionsweisen von internen Arbeitsmärkten dargelegt und die Vor- und Nachteile von interner und externer Besetzung im Allgemeinen sowie im Kontext von Diversität und Gleichstellung skizziert. Der Fokus liegt dabei auf Führungspositionen.

### Interne Arbeitsmärkte

In ihrem Buch „Internal Labor Markets and Manpower Analysis“ definieren Doeringer und Piore (1971) einen internen Arbeitsmarkt („internal labor market“, ILM) als „eine administrative Einheit, wie eine Produktionsstätte, innerhalb derer die Preisbildung und Zuweisung von Arbeitskräften durch eine Reihe von Verwaltungsregeln oder Verfahren geregelt wird“.<sup>9)</sup> Beschäftigte werden in Einstiegspositionen („Ports of Entry“), eingestellt und steigen im Laufe der Karriere auf vorgegebenen Karriereleitern auf. Positionen auf höheren Hierarchieebenen sind knapp, sodass ein Wettbewerb um Beförderungen entsteht, der Anreize schafft. Löhne sind an Positionen gebunden; das Lohnniveau auf dem externen Markt spielt eine eher nebensächliche Rolle.<sup>10)</sup>

Die wesentlichen Ziele von ILMs sind langfristige Beschäftigungsverhältnisse und die Bildung firmenspezifischen Humankapitals (zum Beispiel durch Lehrlingsausbildungen zu Facharbeitern). Beschäftigte mit mehr Humankapital sollen in Positionen gelangen, in denen sie ihre Fähigkeiten bestmöglich nutzen können. Zum einen führt eine bessere Passung zwischen Beschäftigten und Positionen zu höherer Produktivität;<sup>11)</sup> zum anderen sollen Be-

schäftigte mit mehr Humankapital Entscheidungen mit größerer Wirkungsbreite treffen, sodass die so getroffenen Ressourcenentscheidungen über mehrere Hierarchieebenen hinweg multipliziert werden.

Mobilität in Internal Labor Markets kann vertikal (Beförderungen) oder horizontal (Versetzungen) stattfinden, wobei Beförderungen den Großteil der internen Mobilität ausmachen. Während Beförderungen oft erst durch freiwerdende Stellen möglich werden,<sup>12)</sup> zeigen neuere Studien, dass Beförderungen auch dann erfolgen, wenn Beschäftigte die für eine Beförderung erforderlichen Fähigkeiten erworben haben, und zwar unabhängig davon, ob es eine freie Stelle gibt oder nicht.<sup>13)</sup> Beförderungen ziehen im Normalfall einen internen Wechsel auf eine Position mit mehr Verantwortung, größeren Qualifikationsanforderungen und einer höheren Entlohnung nach sich.<sup>14)</sup> Insbesondere sind Beförderungen fast immer mit der Übernahme von (weiteren) Führungsaufgaben verbunden, was zu Problemen führen kann, da viele Beförderte aufgrund der zuvor gezeigten Leistung aufsteigen, jedoch nicht zwingend aufgrund ihrer Führungsstärke.<sup>15)</sup>

Um dieser Problematik vorzubeugen, ist eine frühzeitige Eignungsdiagnostik für potenzielle (zukünftige) Führungskräfte erforderlich. Verhaltensbasierte Verfahren sind hierbei eigenschaftsbasierten vorzuziehen, weil sie einen detaillierteren Blick auf das gesamte Verhaltensrepertoire bezüglich relevanter Führungszielvariablen (zum Beispiel Gesundheit der Beschäftigten, Fluktuation, Teamleistung) erlauben.<sup>16)</sup>



Im Rahmen der externen Führungskräfteakquise greifen Unternehmen dagegen häufig auf Arbeitsmarktintermediäre wie Headhunter zurück, unter anderem auch, weil sie intern nicht über die entsprechende Kompetenz (zum Beispiel frühzeitige Eignungsdiagnostik) oder Ressourcenbasis verfügen. Gerade im Bereich von Senior Management Positionen wird mittlerweile ein substantieller Anteil der Stellen über Headhunter besetzt.<sup>17)</sup> Die empirische Evidenz zeigt jedoch, dass über alle Organisationsebenen hinweg, interne Beförderungen kostengünstiger sind als Stellenbesetzungen von außen, da interne Beschäftigte durchschnittlich geringere Entgelte oder Entgeltsteigerungen verlangen und zudem seltener in der neuen Rolle scheitern als von außen eingestellte Beschäftigte.<sup>18)</sup>

Von außen eingestellte Beschäftigte haben unter anderem eine vor allem zu Beginn erhöhte Fluktuationswahrscheinlichkeit.<sup>19)</sup> Keller (2018) zeigt weiterhin, dass der genaue interne Beförderungsprozess eine Rolle spielt. Beschäftigte, die aufgrund von Beziehungen befördert werden („slotting“), zeigen im Durchschnitt schlechtere Leistungen als Beschäftigte, die eine Stelle über eine interne Stellenausschreibung („posting“) und damit wettbewerblich gesteuerte Suche erhalten. Sie verdienen zudem mehr und scheiden seltener aus dem Unternehmen aus. Offensichtlich verbessern formale Bewerbungsverfahren die Qualität des Bewerberpools, und zwar auch bei der internen Suche nach Führungspersonal.

### „Null Frauen“ – wie lange noch?

Die Frage nach interner versus externer Besetzung stellt sich auch mit Blick auf die Geschlechterparität in Führungspositionen. In Deutschland sind Frauen in Führungspositionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst nach wie vor unterrepräsentiert.<sup>20)</sup> Um dem entgegenzuwirken, ist am 12. August 2021 das zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) in Kraft getreten.<sup>21)</sup>

Die ursprüngliche Fassung des Gesetzes von 2015 beinhaltete eine verbindliche

Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen ab 1. Januar 2016 sowie eine Zielgrößenverpflichtung zur Steigerung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsführung sowie in den beiden oberen Managementetagen (FüPoG I).<sup>22)</sup> Die Zielgrößen mussten erstmals bis spätestens 30. September 2015 definiert werden; die festzulegende Frist für die Zielerreichung durfte den 30. Juni 2017 nicht überschreiten (Bmfsfj).<sup>23)</sup>

Zwar ist der Anteil an Frauen in den betroffenen Aufsichtsräten mittlerweile gestiegen; er liegt aktuell leicht über der verbindlichen Quote von 30 Prozent (35,9 Prozent versus 21,3 Prozent im Jahr 2015). Der Frauenanteil in Vorstandpositionen ist jedoch unverändert niedrig (FidAR).<sup>24)</sup> Drei Viertel der betroffenen Unternehmen haben auf Vorstandsebene entweder keine oder eine Null als Zielgröße für den Frauenanteil definiert.<sup>25)</sup> Das zweite FüPoG setzt an dieser Stelle an und legt fest, dass Vorstände von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen, die mehr als drei Mitglieder haben, in Zukunft mindestens auch eine Frau in den Vorstand berufen müssen. Weiterhin müssen Unternehmen berichten und begründen, warum sie keine Frau im Vorstand haben oder die Zielgröße Null definieren. Bußgelder drohen bei Nichtbeachtung.

Derzeit fallen in Deutschland 66 börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen unter das Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände. Bei 24 der 66 Unternehmen ist keine Frau im Vorstand (36,4 Prozent). 12 (50 Prozent) der 24 Unternehmen haben die Zielgröße Null definiert.<sup>26)</sup> Diese Zahlen deuten bereits darauf hin, dass es für diese Unternehmen schwierig werden könnte, den Gesetzesanforderungen nachzukommen.

Auch über die gesetzlichen Anforderungen hinaus wird sich Geschlechterparität im (Top-)Management zu einem wichtiger werdenden strategischen Ziel von Unternehmen entwickeln.<sup>27)</sup> Studien belegen schon heute, dass ein höherer Anteil an Frauen in (Top-)Führungspositionen vorteilhaft für die ökonomische



Prof. Ingo Weller

Leiter, Institute for Human Capital Management, Ludwig-Maximilians-Universität, München



Steffen Burkert

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ludwig-Maximilians-Universität, München



Lena Göbel

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Ludwig-Maximilians-Universität, München

Führungspositionen sind Schlüsselpositionen in Unternehmen, da sie überproportional zur Unternehmensleistung beitragen. Die Auswahl von Führungskräften kann dabei sowohl intern als auch extern erfolgen. Weller, Burkert und Göbel erörtern die jeweiligen Vor- und Nachteile in dem vorliegenden Beitrag. Demnach wird nahezu die Hälfte der Stellen intern besetzt. Es ist demnach empirisch belegt, dass interne Besetzungen über alle Organisationsebenen hinweg kostengünstiger sind als externe, da die Beschäftigten geringere Entgelte bekommen würden und auch gleichzeitig seltener scheitern würden. Allerdings bestehe bei internen Besetzungen die Gefahr, dass dies nur aufgrund von Beziehungen passiere. In diesem Fall würden die Betroffenen im Durchschnitt schlechtere Leistungen bringen, gleichzeitig aber mehr kosten und länger im Unternehmen bleiben. Dennoch würden interne Talent Pools vor allem auch im Hinblick auf die Diversitätsziele einen Mehrwert bieten. (Red.)

Unternehmensleistung<sup>28)</sup> und das ethische Verhalten von Unternehmen<sup>29)</sup> ist. Die Einstellung von hochqualifizierten Frauen in Schlüsselrollen ist bereits jetzt zu einer wichtigen Humankapital-basier-

ten Strategie geworden, wie die Studie von Leslie und Kollegen (2017) zeigt.<sup>30)</sup> Die Forscher demonstrieren zum Beispiel, dass sich der „Gender Pay Gap“ umkehrt, wenn Frauen strategisch relevante Schlüsselpositionen bekleiden, was unter anderem durch die starke Nachfrage nach Leistungsträgerinnen unter dem Druck, Diversitätsziele erreichen zu wollen oder müssen, erklärt wird.

Die erhöhte Nachfrage nach hochqualifizierten weiblichen Führungskräften und das gleichzeitig knappe Angebot am externen Arbeitsmarkt werden dazu führen, dass Unternehmen institutionellen Anforderungen, gesetzlichen Vorgaben und gesellschaftlichen Erwartungen zunehmend weniger gerecht werden können, sofern sie nicht rechtzeitig mit entsprechenden HR-Strategien gegensteuern. Interne „Talent Pools“ sind eine Möglichkeit die Nachfolgeplanung verlässlich zu steuern, insbesondere mit Blick auf Diversitätsziele. Auch unverhoffte Vakanzen können durch interne Pools oftmals just-in-time und effektiv besetzt werden.<sup>31)</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass interne Besetzungen von Führungspositionen wichtig sind und bleiben. Sie sind ein relativ kostengünstiges und produktivitätssicherndes Personalinstrument. Lernkurven von intern eingestellten Beschäftigten fallen geringer aus oder entfallen, während sie bei externen Besetzungen einkalkuliert werden müssen. Der Blick in die Wissenschaft zeigt weiter, dass auch interne Besetzungen an formalen Auswahlkriterien orientiert sein sollten. Durch Transparenz kann die Akzeptanz von Besetzungsentscheidungen in der Organisation gesteigert werden. Durch strategische Personalentwicklung können Nachfolgeprozesse nachhaltig und effektiv gestaltet werden. Letzteres bezieht Diversitäts- und Gleichstellungsziele explizit mit ein. Die Entwicklungschancen von Frauen (und anderen benachteiligten Gruppen) müssen auf allen Hierarchieebenen gewährleistet werden; komplementäre Praktiken, wie Beteiligungsmodelle für alle Hierarchiestufen, können diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen. Auch die Besetzung der Vorstandsebene mit hochqualifizierten Frauen aus dem internen

Talent Pool sollte und wird so zukünftig öfter beobachtet werden können.

#### Fußnoten

- 1) Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- 2) Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862.
- 3) Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.
- 4) Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- 5) Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact. Harvard Business Press.
- 6) Bidwell, M., & Keller, J. R. (2014). Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035-1055.
- 7) Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74-83.
- 8) Keller, J. R. (2018). Posting and slotting: How hiring processes shape the quality of hire and compensation in internal labor markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848-878.
- 9) Bidwell, M., & Keller, J. R. (2014), siehe Fußnote 4.
- 10) Leslie, L. M., Manchester, C. F., & Dahm, P. C. (2017). Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal*, 60(2), 402-432.
- 11) Doeringer, P., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower adjustment*. New York: DC Heath and Company, page 2.
- 12) Osterman, P. & Burton, M. D. (2005). Ports and Ladders: The Nature and Relevance of Internal Labor Markets in a Changing World. In Tolbert, P. & Batt, R. *Oxford Handbook on Work and Organization*, 425-448. Oxford: Oxford University Press.
- 13) Weller, I., Hoyer, C. B., Nyberg, A. J., & Ebert, J. (2019). How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research. *Academy of Management Annals*, 13(1): 188-214.
- 14) White, H. C. (1970). *Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organizations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 15) Stewman, S., & Konda, S. L. (1983). *Careers and organizational labor markets: Demographic models of organizational behavior*. *American journal of Sociology*, 88(4), 637-685.
- 16) Keller, J. R. (2018), siehe Fußnote 6.
- 17) Stewman, S., & Yeh, K. S. (1991). Structural pathways and switching mechanisms for individual careers. *Research in Social Stratification and Mobility*, 10, 133-168.
- 18) DiPrete, T. A., & Soule, W. T. (1988). Gender and promotion in segmented job ladder systems. *American Sociological Review*, 26-40.
- 19) Spilerman, S., & Lunde, T. (1991). Features of educational attainment and job promotion prospects. *American Journal of Sociology*, 97(3), 689-720.
- 20) Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers. *American Sociological Review*, 711-727.
- 21) Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085-2134.
- 22) Kaplan, S., Cortina, J., & Ruark, G. A. (2010). Oops ... we did it again: industrial-organizational's focus on emotional intelligence instead of on its relationships to work outcomes. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 171-177.
- 23) Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection. In Schmitt, N. (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 48-67. Oxford: Oxford University Press.
- 24) Khurana, R. (2002). The curse of the superstar

- 25) CEO. *Harvard business review* 80(9), 60-6, 125.
- 26) Cappelli, P. & Hamori, M. (2014). Understanding executive job search. *Organization Science*, 25(5), 1511-1529.
- 27) Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213-1230.
- 28) Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- 29) Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewig, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146-1162.
- 30) Bundesregierung (2021). Mehr Frauen in Vorstände. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/mehr-frauen-in-vorstaende-1834446>. (letzter Zugriff: 20.09.2021).
- 31) Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II) (2021). *Bundesgesetzblatt*, 11. August 2021, Teil 1, Nr. 51.
- 32) Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) (2015). *Bundesgesetzblatt*, 30. August 2015, Teil 1, Nr. 17.
- 33) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bmfsfj) (2020). *Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*. BMFSFJ: Berlin.
- 34) Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) (2021). *Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Eine Studie von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.* Stand: 15. Januar 2021 (aktualisiert zum 22. März 2021). FidAR: Berlin.
- 35) Bundesregierung (2021), siehe Fußnote 20.
- 36) Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) (2021), siehe Fußnote 24.
- 37) Bartels, L. K., Nadler, J. T., Kufahl, K., & Pyatt, J. (2013). Fifty years after the Civil Rights Act: Diversity-management practices in the field. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 450-457.
- 38) Hülshheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- 39) Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management journal*, 44(3), 533-545.
- 40) Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- 41) Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- 42) Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- 43) Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- 44) Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011). You can't always get what you need: Organizational determinants of diversity programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386-411.
- 45) Leslie, L. M., Manchester, C. F., & Dahm, P. C. (2017). Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal*, 60(2), 402-432.
- 46) Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons: San Francisco.
- 47) Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). *Developing your leadership pipeline*. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.