



Verwaiste Chefsessel in deutschen Unternehmen

Einflussfaktoren auf die Karriereambitionen von Beschäftigten – Eindrücke aus dem IW-Personalpanel und der IW-Beschäftigtenbefragung 2023

Andrea Hammermann / Oliver Stettes

Köln, 28.03.2024

IW-Report 16/2024

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter

[@iw_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/institut-der-deutschen-wirtschaft)

Instagram

[@IW_Koeln](https://www.instagram.com/iw_koeln)

Autoren

Dr. Andrea Hammermann

Senior Economist für Arbeitsbedingungen und Personalpolitik

hammermann@iwkoeln.de

0221 – 4981-314

Dr. Oliver Stettes

Leiter des Clusters Arbeitswelt und Tarifpolitik

stettes@iwkoeln.de

0221 – 4981-697

Alle Studien finden Sie unter

www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

Februar 2024

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Einleitung	5
2 Datenbasis.....	6
3 Wird ein Mangel an Führungskräften zunehmend ein Problem?.....	7
4 Was charakterisiert Führungskräfte und karriereorientierte Beschäftigte?	11
4.1 Wer übt Führungsverantwortung aus?	11
4.2 Wer hat Karriereambitionen	14
5 Implikationen	19
6 Anhang.....	21
7 Abstract.....	38
Tabellenverzeichnis.....	39
Abbildungsverzeichnis.....	40
Literaturverzeichnis	40

JEL-Klassifikation

M12 – Personalwesen; Führungskräfte

M51 – Personalpolitik; Karriere

M54 – Personalführung

O15 – Humankapital; Personalentwicklung

Zusammenfassung

Die Hälfte der hiesigen Unternehmen berichtete im Jahr 2023 von zunehmenden Problemen bei der Besetzung von Führungspositionen aufgrund einer fehlenden Bereitschaft auf Seiten der Beschäftigten, Führungsverantwortung übernehmen zu wollen. Größere Unternehmen sind davon seltener betroffen als kleine Unternehmen. Die Wahrscheinlichkeit von Besetzungsproblemen ist in Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten rund 20 Prozentpunkte geringer als in Kleinunternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Relativ häufig berichten Unternehmen von zunehmenden Besetzungsschwierigkeiten bei Führungspositionen, wenn sie zugleich große Rekrutierungsschwierigkeiten am externen Arbeitsmarkt haben. Vertiefende Auswertungen mit den Daten aus dem IW-Personalpanel und der IW-Beschäftigtenbefragung legen zudem nahe, dass Transformationsprozesse und der Wunsch nach einer mitarbeiter- oder ergebnisorientierten Führungskultur ein herausforderndes Führungsumfeld erzeugen können, welches die Ambitionen geeigneter Kandidaten bremsen könnte.

Vier von zehn Beschäftigte ohne Führungsverantwortung hegen die Absicht, in der näheren Zukunft im bisherigen Unternehmen weiter aufsteigen zu wollen. Frauen unterscheiden sich hier nicht von Männern. Sie streben lediglich dann eher seltener einen weiteren beruflichen Aufstieg an, wenn sie bereits eine Führungsposition erreicht haben. Grundsätzlich weisen Führungskräfte in deutlich größerem Umfang als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung ein Interesse auf, die Karriereleiter in der näheren Zukunft (weiter) emporzuklettern. Dies spricht für eine Selbstselektion von Personen, die bestimmte mit der Ausübung von Führungspositionen einhergehende Arbeitsplatzmerkmale wertschätzen oder eher in Kauf zu nehmen bereit sind.

Wer sich zum Beispiel vorstellen kann, berufliche Anforderungen und private Verpflichtungen zeitlich und räumlich eng miteinander zu verzahnen, möchte mit einer größeren Wahrscheinlichkeit beruflich aufsteigen. Die zeitlichen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind hoch. Sie arbeiten vorwiegend in Vollzeit. Eine Teilzeitbeschäftigung senkt bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung signifikant die Wahrscheinlichkeit, im bisherigen Unternehmen aufsteigen zu wollen. Auch die Notwendigkeit, kurzfristig Urlaubstage oder freie Tage absagen zu müssen (nur Beschäftigte ohne Führungsverantwortung) und das Gefühl, die eigene Arbeit nicht mit der erforderlichen Sorgfalt leisten zu können, scheinen sich auf (weitere) Karriereambitionen eher abschreckend auszuwirken (Führungskräfte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung).

Auch wie Beschäftigte ihr Arbeitsumfeld erleben, beeinflusst ihr Bestreben nach dem beruflichen Aufstieg. Hierfür spricht, dass ein negatives Stressempfinden die Aufstiegsbereitschaft sowohl bei Führungskräften als auch bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung senkt. Ein positives Erleben des Arbeitsumfelds, zum Beispiel Spaß bei der Arbeit, das Gefühl, sich weiterentwickeln zu können oder ein gutes Betriebsklima, stärkt hingegen die Karriereambitionen.

Geschäftsführungen sollten die Selbstselektion im Auge behalten, wenn sie die Anforderungen an Führungskräfte definieren und die betrieblichen Rahmenbedingungen von Karrierepfaden gestalten. Dies bedarf nicht nur einer klaren Prioritätensetzung, sondern vor dem Hintergrund von Stellenbesetzungsproblemen auch der Prüfung, ob und welche Möglichkeiten geeignet sind, Karrierehemmnisse abzubauen. Diese originär betriebliche Entscheidungsdomäne ist auch von der Politik zu respektieren, wenn sie politische Ziele für die Repräsentanz bestimmter Beschäftigtengruppen formuliert.

1 Einleitung

Existierende und drohende Fach- bzw. Arbeitskräfteengpässe aufgrund des demografischen Wandels sind ein zentrales Thema in den personal- und arbeitsmarktpolitischen Debatten der letzten Dekade; ebenso Ansätze zur Milderung oder Lösung sowohl auf einzelwirtschaftlicher, i.e. betrieblicher, als auch gesamtwirtschaftlicher Ebene. Dabei werden vor allem berufs- oder branchenbezogene Aspekte bei der Besetzung vakanter Positionen in den Blick genommen, die Ungleichgewichte zwischen dem Arbeitsangebot und der Arbeitsnachfrage beschreiben (z. B. Köhne-Finster/Tiedemann, 2023; Malin/Köppen, 2023; Ortmann et al., 2023; Flake et al., 2023). Neben dem Matching von Kompetenzprofilen und Stellenvakanzen für Arbeits- und Fachkräfte stellt sich für Unternehmen auch die Frage, wie Führungspositionen bestmöglich besetzt werden können. Ob bei Letzterem ähnliche Besetzungsprobleme auftreten sowie ob und in welchem Umfang Besetzungsschwierigkeiten bei Führungspositionen mit denen in beruflichen Arbeitsmärkten zusammenhängen, sind Fragen, die bislang in der empirischen Forschung nicht ausreichend beleuchtet sind.

Dies mag damit zusammenhängen, dass die Besetzung von Führungspositionen vielerorts ausschließlich oder zumindest teilweise durch interne Beförderungen geschieht (z. B. Hammermann/Stettes, 2018, 4). Informationen über vakante bzw. neu besetzte Führungspositionen liegen daher der Forschung nicht im gleichen Maße vor wie Informationen über Stellenausschreibungen insgesamt. Zugleich überrascht die Forschungslücke ein wenig, weil Führungskräften eine zentrale Rolle im Beziehungsgeflecht innerhalb eines Unternehmens zugeschrieben werden. Dazu zählt zum Beispiel ihre Rolle als Multiplikatoren einer familienbewussten oder mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur (z. B. Hammermann/Stettes, 2023) als ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit von Beschäftigten (z. B. Hammermann/Stettes, 2017a), damit auch für deren Wechselentscheidungen und das Ausmaß der Personalbewegungen in einem Unternehmen (z. B. XING/NewWork, 2024; Gahmann, 2023, 9; Hernstein, 2024), für die Personalentwicklung (Wolter et al., 2018, 34 ff.) für die Organisation von Aufgaben und Prozessen oder als Scharnier für die Gestaltung erfolgreicher betrieblicher Transformationsprozesse (z. B. Dietz et al., 2022; Peifer, 2023). Auf diese Weise haben Führungskräfte auch einen erheblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

Unternehmen sollten daher ein starkes Interesse daran haben, vakante Führungspositionen zeitnah mit jenen Personen zu besetzen, denen sie die verantwortungsvolle Aufgabe zutrauen und bei denen sie entsprechende Kompetenzen vermuten. Zugleich setzt die Besetzung einer Führungsposition voraus, dass Beschäftigte auch eine Führungsposition anstreben und bekleiden möchten. Dabei ist zu beachten, dass der berufliche Aufstieg weiterhin ein zentrales Instrument der Unternehmen im Rahmen des Leistungsmanagements darstellt (Hammermann/Stettes, 2018).

Die vorliegende Analyse möchte Erkenntnisse über das Ausmaß von Besetzungsschwierigkeiten und deren potenzielle Ursachen gewinnen, indem sowohl die Beschäftigten- als auch die Unternehmensperspektive einbezogen werden. Kapitel 2 beschreibt die für die Analyse verwendeten Datensätze. In dem ersten Analyseschritt wird zunächst geprüft, wie viele Unternehmen von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungsposition berichten, weil Beschäftigte seltener eine Führungsposition anstreben. Im Anschluss werden einige mögliche Erklärungsfaktoren auf Basis der Angaben von Unternehmen und Führungskräften diskutiert (Kapitel 3). Da die Besetzung einer Führungsposition davon abhängt, ob sich eine Person findet, die diese dann auch bekleiden möchte, wird im zweiten Analyseschritt geprüft, ob sich Führungskräfte von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung bei personenbezogenen Merkmalen unterscheiden und welche dieser personen- und tätigkeitsbezogenen Charakteristika mit den Ambitionen von Beschäftigten in beiden

Gruppen korrelieren, in den nächsten drei bis fünf Jahren im bisherigen Unternehmen weiter aufzusteigen (Kapitel 4). Kapitel 5 fasst kurz zusammen und schließt mit einigen Implikationen.

2 Datenbasis

Die vorliegende Analyse basiert zum einen auf dem IW-Personalpanel, einer Onlinebefragung von Personalverantwortlichen in Unternehmen in Deutschland. Der Fokus liegt hier auf der 32. Welle, deren Feldphase zwischen März und Mai 2023 lag. Die Unternehmen machten unter anderem neben Angaben zu den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften auch welche zu Besetzungsproblemen bei Führungspositionen. Die Zufallsstichprobe von insgesamt 1.029 Unternehmen wurde auf Basis einer 4x3-Matrix mit vier Sektoren – Verarbeitendes Gewerbe, inkl. Baugewerbe; Groß-, Einzelhandel und Logistik; Wirtschaftsnahе Dienste und Gesellschaftsnahе Dienste (u. a. Gastronomie, Gesundheitswesen) – und drei Größenklassen – bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte und 250 Beschäftigte und mehr – gewichtet, um die Privatwirtschaft in Deutschland abzubilden.

Zusätzlich erfolgt im Rahmen dieser Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur. Unter „Nonresponse-Bias“ versteht man die potenzielle Verzerrung der Umfrageergebnisse durch eine strukturell unterschiedliche Teilnahmebereitschaft verschiedener Unternehmenstypen: Um diese möglichen Verzerrungen zu minimieren, werden mithilfe eines ökonomischen Modells die Wahrscheinlichkeiten, an einer spezifischen Befragung teilzunehmen, anhand der verfügbaren Strukturvariablen geschätzt. Zu diesen Strukturvariablen zählen die Beschäftigtenzahl (Inland), das Bundesland und die Branche des jeweiligen Unternehmens.

Um ausgewählte Aspekte vertieft diskutieren zu können, die die Herausforderungen beschreiben, denen sich Führungskräfte im Zuge von Transformationsprozessen ausgesetzt sehen könnten, wird zudem auf die 21. Welle des IW-Personalpanels aus dem Frühjahr 2019 zurückgegriffen. Diese Stichprobe umfasst 1.126 Unternehmen der Privatwirtschaft mit mindestens fünf Beschäftigten. Die Gewichtung basiert ebenso auf einer Matrix von vier Sektoren und drei Unternehmensgrößenklassen. Im Unterschied zur 32. Welle wurden die Hochrechnungsfaktoren allerdings für die Branchengruppen „Sonstige Industrie inklusive Bau“, „Metall- und Elektroindustrie“, „Unternehmensnahe Dienstleistungen“ und „Gesellschaftsnahе Dienstleistung“ sowie für die Größenklassen 5-49, 50-249 sowie 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte berechnet.

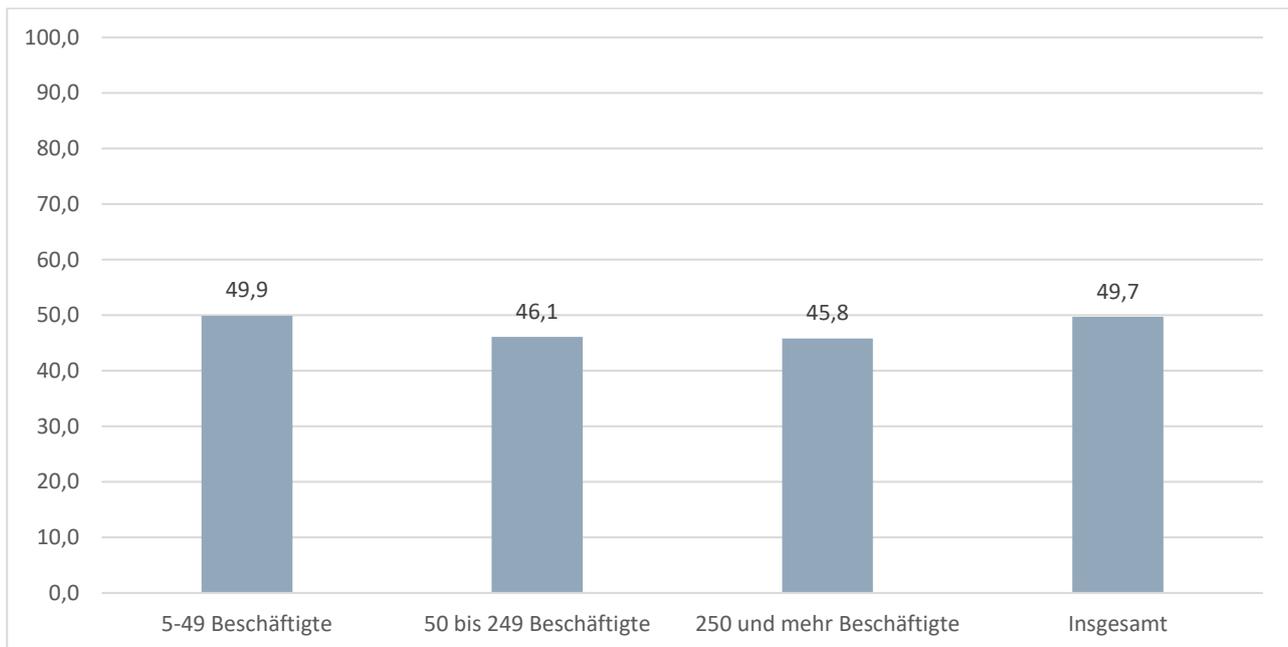
Um Informationen über Karriereambitionen und Merkmale des Arbeitsumfelds zu erhalten, die Erstere beeinflussen können, wird die IW-Beschäftigtenbefragung 2023 herangezogen, die im März 2023 als Multithemenbefragung durchgeführt wurde. Die Stichprobe der 5.026 sozialversicherungspflichtigen und ausschließlich geringfügig Beschäftigten wird auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit nach den Merkmalen Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss gewichtet. Die IW-Beschäftigtenbefragung findet unabhängig von der Befragung im Rahmen des IW-Personalpanels statt, sodass die Beschäftigten nicht notwendigerweise Teil der Belegschaften der befragten Unternehmen sind. Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf 4.668 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte ab 18 Jahren aller Branchen, die sich nicht in einer Ausbildung befanden. Darunter übt rund ein Drittel (34 Prozent) eine Führungsfunktion aus (gewichteter Anteil: 32 Prozent). Bei einer Differenzierung nach Führungsebene reduziert sich die Anzahl der Beobachtungen auf 4.601 Beschäftigte.

3 Wird ein Mangel an Führungskräften zunehmend ein Problem?

Die Hälfte der hiesigen Unternehmen berichtet, die Besetzung von Führungspositionen würde immer schwieriger, weil Beschäftigte ohne bisherige Führungsverantwortung diese seltener anstreben (Abbildung 3-1). Dies gilt insbesondere für kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Dabei unterzeichnet die Differenz der Anteilswerte in Abbildung 3-1 die Unterschiede zwischen den Größenklassen sogar, wie eine multivariate Überprüfung signalisiert. Die Wahrscheinlichkeit von zunehmenden Besetzungsschwierigkeiten ist in kleinen Unternehmen um rund 20 Prozentpunkte (10 Prozentpunkte) größer als in großen (mittelgroßen) Unternehmen, wenn Faktoren wie Branchenzugehörigkeit, Belegschaftszusammensetzung und andere Merkmale zusätzlich berücksichtigt werden (Tabelle 3-1).

Abbildung 3-1: Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen

Anteil der Unternehmen, die von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen berichten, weil Beschäftigte seltener eine Führungsposition anstreben, in % - 2023



Quelle: IW-Personalpanel, Welle 32, 2023

Dies könnte erstens darauf zurückzuführen sein, dass in kleineren Unternehmen häufig nur eine Führungsebene existiert, nämlich die des Eigentümers. Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen sind in diesen Fällen gleichzusetzen mit Herausforderungen bei der Organisation der Unternehmensnachfolge. Potenzielle Kandidaten für eine Unternehmensnachfolge weisen in der Regel ähnlich wie Gründer eine größere Risikobereitschaft auf (vgl. hierzu z. B. Caliendo et al., 2011, 6; Piegeler, 2015, 25) und/oder verfügen über Vermögensmittel, mit denen sie den bisherigen Eigentümer auszahlen bzw. sich in das Unternehmen einkaufen können. Zweitens ist in kleineren Unternehmen schlicht der Kreis an Beschäftigten kleiner, die als Anwärter für eine Führungsposition zur Verfügung stehen.

Die Belegschaftszusammensetzung (nach Geschlecht, Qualifikation und Arbeitszeitarrangement) steht hingegen in keinem erkennbaren Zusammenhang mit zunehmenden Schwierigkeiten der Unternehmen,

Führungspositionen zu besetzen (vgl. Tabelle 3-1). Obwohl Führungskräfte häufig aus der Belegschaft stammen, greifen Unternehmen auch bewusst auf externe Kandidaten zurück, insbesondere wenn neue Ideen und frische Impulse gewünscht sind (Hammermann/Stettes, 2017b, 99). Eine fehlende Bereitschaft bei bereits im Unternehmen tätigen Beschäftigten fällt besonders ins Gewicht, wenn eine externe Besetzung aufgrund von Fachkräftengpässen am Arbeitsmarkt keine Option ist. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass die Wahrscheinlichkeit von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen von 30 auf 58 Prozent ansteigt, wenn das Unternehmen ohnehin große Rekrutierungsprobleme aufweist.

Tabelle 3-1: Determinanten von zunehmenden Besetzungsproblemen

Durchschnittliche marginale Effekte – Basis Logit-Regression mit robusten Standardfehlern

Variable	Durchschn. marginaler Effekt	Std.-Fehler (rob.)
Unternehmensgröße (Ref. bis 49 Mitarbeiter)		
50 bis 249 Mitarbeiter	-0,099**	(0,049)
250 Mitarbeiter und mehr	-0,204***	(0,060)
Handwerksunternehmen (ja)	-0,040	(0,080)
Region (Ref. Norddeutschland)		
Westdeutschland	0,234***	(0,083)
Süddeutschland	0,124	(0,088)
Ostdeutschland	0,105	(0,094)
Familienunternehmen (ja)	-0,004	(0,067)
Wirtschaftliche Situation im Vergleich vor 12 Monaten (Ref. jeweils weniger)		
Gleicher Umsatz	-0,114	(0,084)
Mehr Umsatz	-0,023	(0,081)
Gleich viele Mitarbeiter	0,010	(0,068)
Mehr Mitarbeiter	-0,036	(0,092)
Gleich hohe Investitionen	-0,160**	(0,074)
Mehr Investitionen	-0,225***	(0,082)
Erwartete Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in den kommenden 12 Monaten (Ref. jeweils weniger)		
Gleicher Umsatz	-0,025	(0,091)
Mehr Umsatz	0,008	(0,103)
Gleich viele Mitarbeiter	0,015	(0,085)
Mehr Mitarbeiter	-0,041	(0,104)
Gleich hohe Investitionen	-0,033	(0,075)
Mehr Investitionen	-0,017	(0,089)
Anzahl Digitalisierungstechnologien	0,027*	(0,016)
Anteil von weiblichen Beschäftigten	0,198	(0,138)
Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung	0,002	(0,002)

Anteil der Beschäftigten mit abgeschl. Fortbildungsabschluss	0,002	(0,002)
Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss	0,002	(0,002)
Anteil der Auszubildenden	0,006	(0,004)
Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten	-0,000	(0,001)
Anteil der Beschäftigten in flexiblen Arbeitszeitarrangements	0,001	(0,001)
Frauenanteil in Führungspositionen	0,022	(0,104)
Verstärkte Spannungen innerhalb der Belegschaft (trifft voll/eher zu)	0,221***	(0,071)
(eher) Starke Rekrutierungsprobleme (ja)	0,278***	(0,072)
N	762	
Pseudo-R ²	0,1882	

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Konstante wurde mitgeschätzt, zusätzliche Kontrollvariablen: Branche (16 Branchengruppen)

Quelle: IW-Personalpanel, Welle 32, 2023

Unternehmen mit einem höheren Digitalisierungsgrad – gemessen an der Anzahl der im Einsatz befindlichen Digitalisierungstechnologien – berichten ebenfalls häufiger von wachsenden Schwierigkeiten, Belegschaftsangehörige zur Übernahme von Führungsverantwortung zu überzeugen (durchschnittlicher marginaler Effekt: +2,7 Prozentpunkte). Gleiches trifft auch auf Unternehmen zu, in denen die Investitionen gegenüber den Vorjahren zurückgefahren worden sind (+ 16 Prozentpunkte gegenüber Unternehmen, bei denen das Investitionsvolumen gleichgeblieben ist). Interpretiert man einen höheren Digitalisierungsgrad als Indikator für das Ausmaß bereits angestoßener Transformationsprozesse und ein niedriges Investitionsvolumen als Indikator für eine Eintrübung der Standortperspektiven, scheinen Unternehmen zunehmende Besetzungsprobleme in solchen Situationen zu verzeichnen, in denen der Bedarf an guter Führung aufgrund einer schwierigen Ausgangslage besonders groß ist.

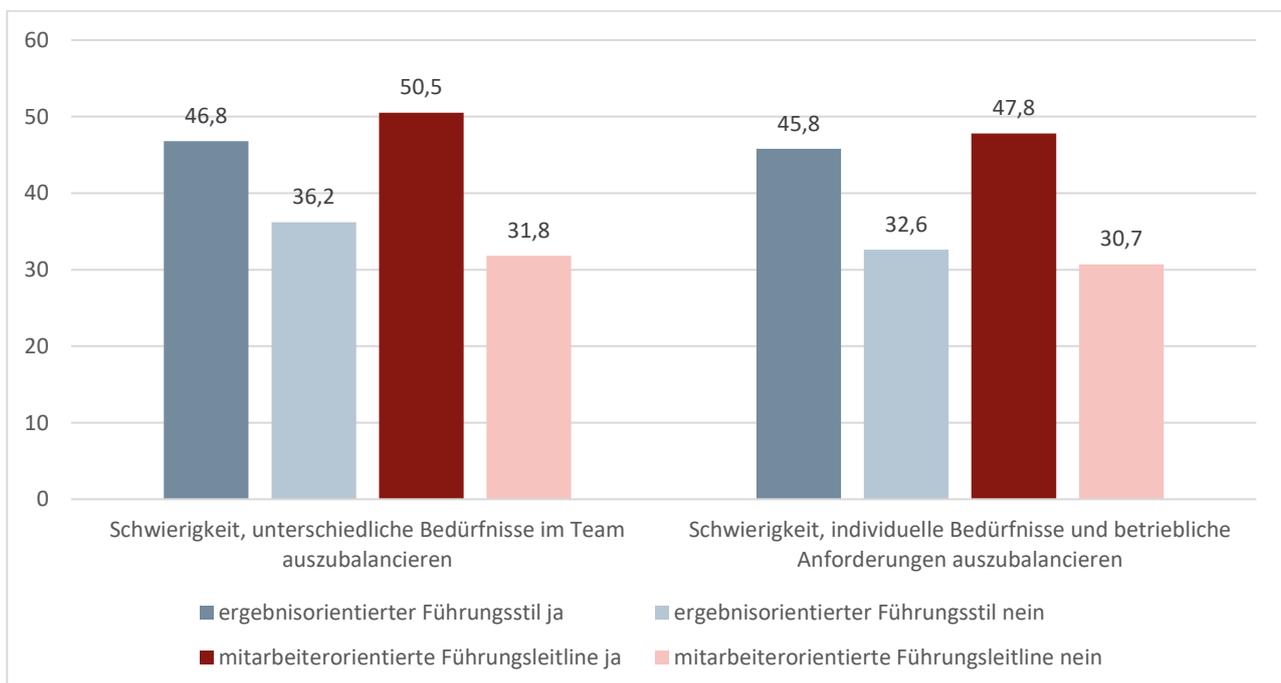
Dies könnte damit zusammenhängen, dass betroffene Unternehmen in einer solchen Situation entweder höhere Anforderungen an die Führungskräfte stellen (müssen) oder ein unruhiges Arbeitsumfeld potenzielle Kandidaten von einer Bewerbung um eine Führungsposition abhält. Eine ökonometrische Auswertung der 21. Welle des IW-Personalpanels aus dem Jahr 2019 zeigt: Mit einem höheren Digitalisierungsgrad eines Unternehmens steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die befragten Personalverantwortlichen Spannungen innerhalb der Belegschaft wahrnehmen oder die Gestaltung von Veränderungsprozessen als schwierig erachten, weil die betroffenen Mitarbeiter ihren Status quo bewahren möchten oder ihnen die erforderlichen Kompetenzen fehlen (Tabelle 6-3 im Anhang; ähnlich Flüter-Hoffmann et al., 2020, 103 ff.).

Höhere Anforderungen an Führungskräfte erwachsen auch im Zuge einer digitalisierungsgetriebenen räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit. Letztere geht mit einer zunehmenden Verbreitung einer ergebnisorientierten Führungskultur (Stettes, 2023a) sowie von leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütungssystemen einher (Hammermann/Stettes, 2017b, 101 ff.) Zugleich zählt die räumliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit wiederum zu den zentralen personalpolitischen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Hammermann et al., 2019; Hammermann/Stettes, 2023). In diesem Kontext werden Führungskräfte im größeren Ausmaß auf einen mitarbeiterorientierten, familienbewussten Führungsstil verpflichtet (vgl. z. B. Hammermann/Stettes, 2023, 22).

Mitarbeiter- und ergebnisorientierte Führungskulturen erhöhen nahezu im gleichen Maß die Herausforderungen für Führungskräfte, betriebliche Anforderungen und individuelle Präferenzen sowie heterogene Wünsche der Beschäftigten innerhalb ihrer Teams auszubalancieren (Abbildung 3-2 und Tabelle 6-4 im Anhang). In beiden Fällen steigt die Wahrscheinlichkeit deutlich an, dass sie damit Schwierigkeiten haben. Dahinter könnten sich Rollenkonflikte verbergen, die dadurch entstehen, dass Führungskräfte gleichermaßen für den Arbeitserfolg bzw. die Arbeitsergebnisse verantwortlich sind wie für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Sind diese für Beschäftigte erkennbar, könnten eigentlich interessierte Nachwuchskandidaten von einer Bewerbung um eine vakante Führungsposition abgeschreckt werden, wenn sie sich einer solchen Situation nicht aussetzen wollen, keine Unterstützung erwarten oder im Extremfall Strukturen vorfinden, die derartige Rollenkonflikte noch befördern. Ein Robustheitscheck liefert auch hier entsprechende Hinweise. Die Wahrscheinlichkeit von zunehmenden Besetzungsproblemen erhöht sich, wenn die Umsetzung der Familienfreundlichkeit Teil der Führungskräftebewertung ist (Modell 2 in Tabelle 6-2 im Anhang: + 11 Prozentpunkte)¹ und Führungskräfte zu einem ergebnisorientierten Führungsstil angehalten werden (Modell 3 in Tabelle 6-2 im Anhang: +15,5 Prozentpunkte)².

Abbildung 3-2: Herausforderung mitarbeiter- und ergebnisorientierter Führungskultur

Wahrscheinlichkeit (average predicted probability) in Prozent, dass Führungskräfte Schwierigkeiten haben, unterschiedliche Interessen auszubalancieren – Basis durchschnittliche marginale Effekte einer logistischen Regression



Nur Führungskräfte. Unterschiede zwischen Führungskräften, die bejahen und verneinen, sind auf dem 0,1%-Fehlerniveau signifikant.

Zusätzliche Kontrollvariablen: Unternehmensgröße (3 Klassen), Branche (24 Branchen), Alter (quadriert), Geschlecht, Qualifikationsniveau, Handwerksbetrieb, Betriebszugehörigkeitsdauer (4 Klassen), Länge Arbeitszeit (4 Klassen), familienfreundliche Unternehmenskultur, Fähigkeit, Bedürfnisse der Beschäftigten nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu identifizieren, notwendige Unterstützung zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Beschäftigten vorhanden.

¹ Bei gemeinsamer Betrachtung von Familienfreundlichkeit als Teil der Führungskräftebewertung und ergebnisorientierte Führungskultur überschreitet der marginale Effekt knapp das 10-Prozent-Fehler-Niveau.

² Bei gemeinsamer Betrachtung von Familienfreundlichkeit als Teil der Führungskräftebewertung und ergebnisorientierte Führungskultur sinkt die Stärke des marginalen Effekts auf + 13 Prozentpunkte.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

Größere Herausforderungen beim Ausbalancieren unterschiedlicher Anforderungen und Wünsche auf Seiten der Führungskräfte deuten ferner auf potenzielle Konflikte innerhalb der Belegschaft hin. Wo nach Aussage der Unternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Möglichkeiten der Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen Spannungen zwischen Belegschaftsangehörigen auftreten, steigt die Wahrscheinlichkeit von zunehmenden Besetzungsproblemen bei Führungspositionen um 22 Prozentpunkte auf 69 Prozent (Tabelle 3-1). Ein Robustheitscheck bestätigt diese Korrelation, auch wenn man für eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur (vgl. hierzu z. B. Hammermann/Stettes, 2023, 13) kontrolliert (Modell 4 in Tabelle 6-2 im Anhang.)

Die Besetzung vakanter Positionen kann schließlich auch daran scheitern, dass die konkreten Anforderungen an eine Führungskraft mit den Vereinbarkeitsbedürfnissen potenzieller Kandidaten im Konflikt stehen. Dies könnte insbesondere in Unternehmen der Fall sein, in denen das Ausüben von Führungsverantwortung ein hohes zeitliches Engagement mit der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden voraussetzt. Ein weiterer Robustheitscheck bestätigt diese Vermutung (Modell 5 in Tabelle 6-2 im Anhang). Die Wahrscheinlichkeit von zunehmenden Besetzungsproblemen, steigt bei derartigen Arbeitszeitanforderungen an Führungskräfte um 14 Prozentpunkte an (Modell 6 in Tabelle 6-2 im Anhang). Zugleich scheinen sich die Unternehmen des Umstands bewusst zu sein, dass Vereinbarkeitskonflikte der Führungskräfte selbst die Attraktivität von Führungspositionen schmälern können. So berichten insbesondere Unternehmen von zunehmenden Besetzungsproblemen, die nach eigener Aussage darauf achten, dass auch Führungskräfte Berufliches und Privates miteinander vereinbaren.

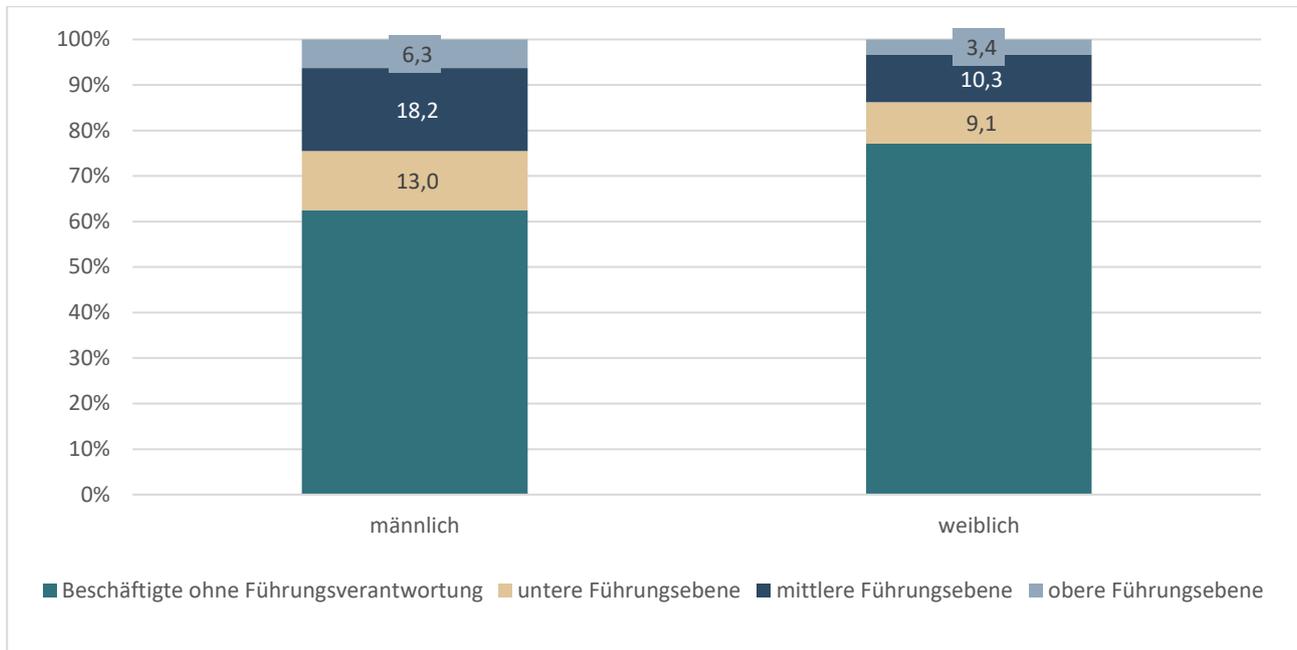
4 Was charakterisiert Führungskräfte und karriereorientierte Beschäftigte?

4.1 Wer übt Führungsverantwortung aus?

In der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 nimmt knapp ein Drittel der Beschäftigten eine Führungsfunktion wahr. Knapp die Hälfte der Führungskräfte ordnet sich dabei einer mittleren Führungsebene zu. Abbildung 4-1 zeigt den bekannten Befund, dass Männer häufiger eine Führungsposition einnehmen als Frauen. Führungskräfte sind zudem eher höherqualifiziert. Sie haben relativ häufig eine formale berufliche Fortbildung in Ergänzung zu einer Berufsausbildung absolviert oder einen Hochschulabschluss erworben (Modell 1 in Tabelle 6-5 im Anhang). Führungskräfte sind im Durchschnitt 43 Jahre alt. Die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu besetzen, steigt mit dem Alter zunächst an und sinkt dann wieder (Modell 1 in Tabelle 6-5 im Anhang). Dieser Zusammenhang wird allerdings insignifikant, wenn man den familiären Hintergrund als zusätzlich Kontrollgröße berücksichtigt (Modell 2 in Tabelle 6-5 im Anhang). Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen unter Führungskräften überproportional vertreten sind. Beides sind Merkmale, die eng mit dem Alter korrelieren. Beschäftigte, deren Partner oder Partnerin in Vollzeit erwerbstätig sind, weisen ebenfalls eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, eine Führungsfunktion wahrzunehmen (Modell 2 in Tabelle 6-5 im Anhang).

Abbildung 4-1: Führungspositionen und Geschlecht

Anteil der Frauen und Männer in Führungspositionen in %



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

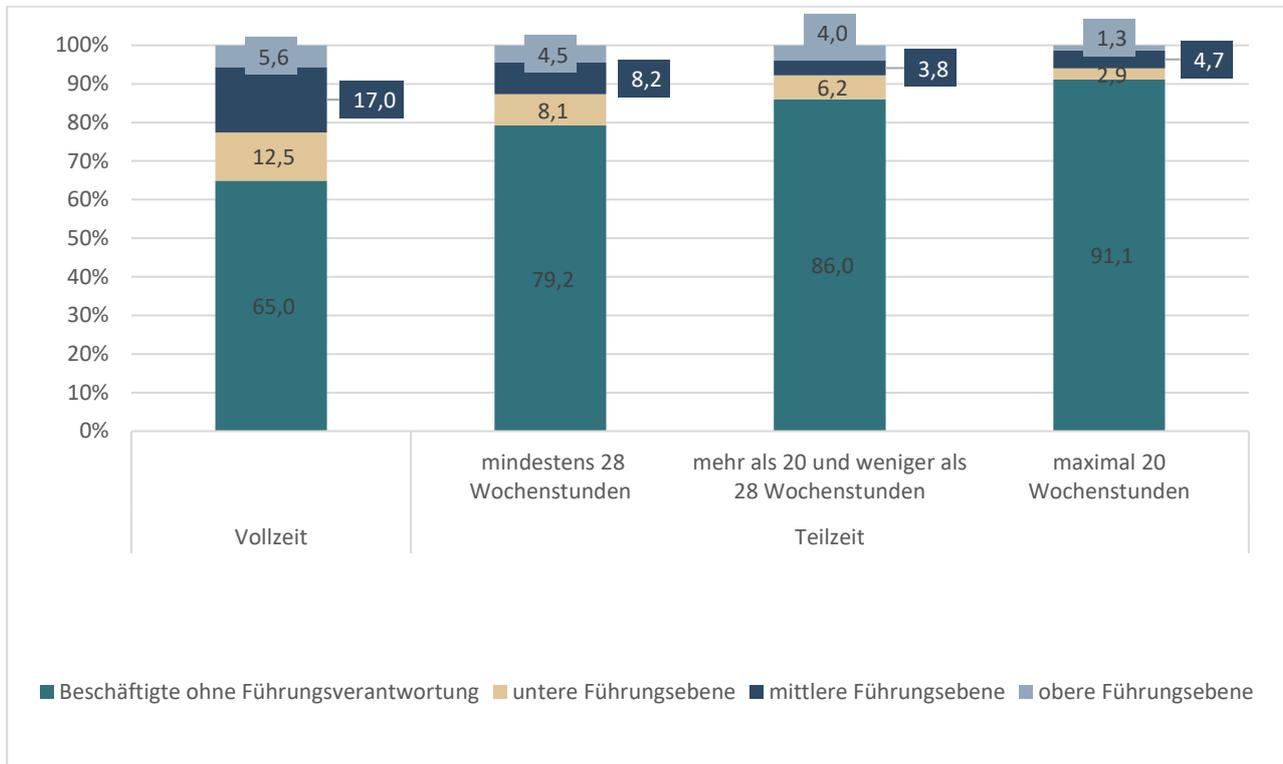
Ähnlich wie beim Alter deutet sich bei der Betriebszugehörigkeitsdauer ein umgekehrt u-förmiger Verlauf an. Der Anteil der Belegschaftsangehörigen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von mehr als zehn Jahren ist unter den Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung zwar gleich hoch (jeweils mehr als 42 Prozent), Führungskräfte finden sich allerdings relativ häufig auch in der Gruppe der Beschäftigten mit einer mittleren Betriebszugehörigkeitsdauer von mehr als fünf bis zu zehn Jahren (knapp 28 Prozent vs. 18 Prozent bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung). Dieser Befund erweist sich als robust, gilt folglich sowohl bei Berücksichtigung des Alters als auch des familiären Hintergrunds (Modelle 2 und 3 in Tabelle 6-5 im Anhang).

Führungspositionen werden in der Regel (knapp 87 Prozent) in Vollzeit ausgeübt (Hammermann, 2023). Entsprechend klein ist der Anteil von Führungskräften auf allen drei Ebenen, die maximal 20 Wochenstunden arbeiten (Abbildung 4-2). Selbst bei einer vollzeitnahen Teilzeitbeschäftigung nehmen lediglich ein Fünftel der Befragten Führungsverantwortung wahr. Die ökonomische Überprüfung bestätigt den eindeutigen Zusammenhang zwischen Länge der wöchentlichen Arbeitszeit und der Übernahme von Führungsverantwortung und korrespondiert mit den Befunden der Unternehmensbefragung, wonach vielerorts Führungskräfte hohe Anforderungen an das zeitliche Engagement erfüllen müssen. Dies impliziert, dass die zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte höher sind als an Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (vgl. hierzu auch Holst/Friedrich, 2017, 39; Schmidt, 2017; Stettes, 2023b). Ein Robustheitscheck signalisiert zudem ein positives Vorzeichen der Korrelation zwischen dem Ausüben einer Führungsfunktion und der Häufigkeit von Überstunden. Die Befunde sind aber nicht signifikant über alle Modellspezifikationen. Auffällig ist ferner, dass Führungskräfte auf allen Ebenen im Unterschied zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung eher eine zeitliche und räumliche Verzahnung statt einer klaren Trennung von Familie und Beruf präferieren. Eine engere Verzahnung beider Lebensbereiche lässt sich für Führungskräfte auch häufiger umsetzen, da sie mehr

Handlungsspielräume hinsichtlich ihres Arbeitsortes und der Lage ihrer Arbeitszeit haben (Hammermann/Stettes, 2017c, 13 f.).

Abbildung 4-2: Führungspositionen und Arbeitszeit

Anteil der Beschäftigten in Führungspositionen in % – nach Länge der Arbeitszeit, 2023

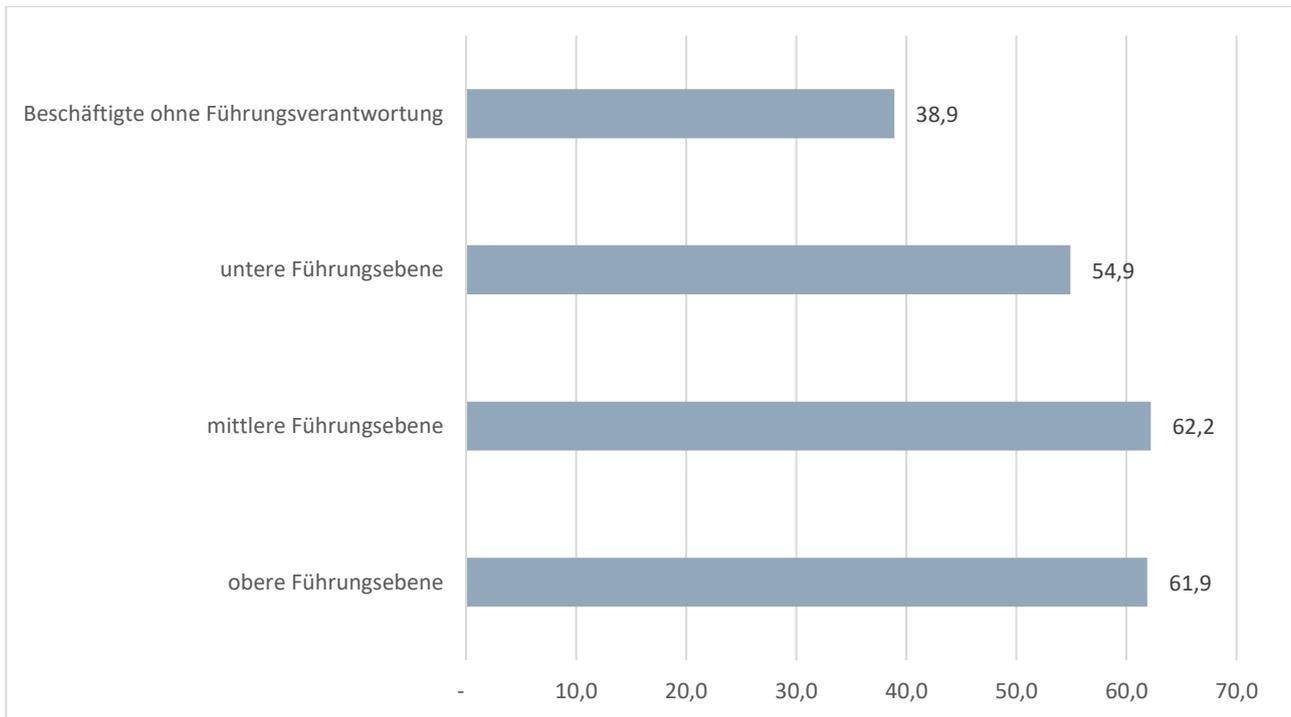


Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

Wenig überraschend finden sich unter den Führungskräften schließlich auch eher karriereorientierte Personen. Das sind Beschäftigte, die innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre im gegenwärtigen Unternehmen (weiter) aufsteigen möchten. Die Auswertungen der IW-Beschäftigtenbefragung bestätigen damit insgesamt das Gros der Befunde in früheren Analysen auf Basis der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 (Hammermann et al., 2015, 48) oder des IW-Personalpanel (hier: Korrelation zwischen Anteil der Bewerbungen um eine Führungsposition in einer Beschäftigtengruppe und deren Anteil an Führungskräften – vgl. Schmidt/Stettes, 2018, 29). Auch im Jahr 2023 sind Führungskräfte weiterhin häufiger männlich, gehören seit einer geraumen Weile dem Unternehmen an, arbeiten länger bzw. eher in Vollzeit und sind vor allem karriereorientierter.

Abbildung 4-3: Führungspositionen und Karriereorientierung

Anteil der karriereorientierten Beschäftigten in % – nach Führungsfunktion, 2023



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

4.2 Wer hat Karriereambitionen

Dies wirft die Frage auf, welche Merkmale der Beschäftigten mit einer stärkeren Karriereorientierung einhergehen. Führungskräfte schätzen aufgrund ihrer bisherigen Führungserfahrung möglicherweise die Umstände über mögliche Karriereverläufe anders ein als Beschäftigte ohne bisherige Führungsfunktion. Dies trifft auf Erfolgsaussichten, implizite Regeln und Voraussetzungen im Wettbewerb um Positionen auf höheren Hierarchiestufen gleichermaßen zu. Gleiches gilt jedoch auch für Erwartungen hinsichtlich künftiger Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen, die mit höherrangigen Führungspositionen einhergehen. Es bietet sich daher an, im Folgenden die Merkmale von karriereorientierten Beschäftigten für beide Gruppen getrennt voneinander zu betrachten.

■ Modell 1 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang: nur personenbezogene Merkmale

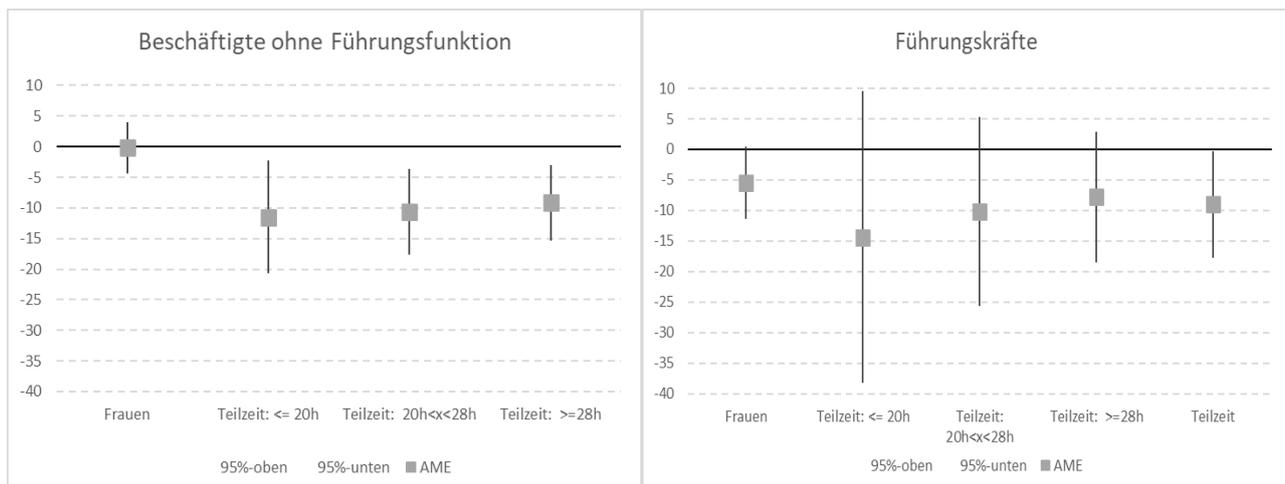
Berücksichtigt man zunächst nur ausgewählte personen- und berufsbezogene Merkmale zeigt sich, dass eine Teilzeitbeschäftigung sowohl bei Führungskräften als auch Beschäftigten ohne Führungsverantwortung mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit einhergeht, in den nachfolgenden Jahren aufsteigen zu wollen (Abbildung 4-4). Da nur 13 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit – davon 5,5 Prozentpunkte mit weniger als 28 Arbeitsstunden pro Woche – arbeiten, sind die Standardfehler in der Schätzung der Führungskräfte Stichprobe bei den einzelnen Teilzeitvarianten relativ groß. Der Befund auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 korrespondiert in dieser Hinsicht mit Ergebnissen aus Studien auf Basis von Unternehmensangaben, wonach das zeitliche Engagement ein zentraler Faktor für Beförderungsentscheidungen auf internen Arbeitsmärkten in den hiesigen Unternehmen ist (Hammermann/Stettes, 2018; Stettes, 2023b).

Wer bereits mehr als zehn Jahre dem Unternehmen angehört – dies sind jeweils gut 42 Prozent der Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung –, weist geringere Karriereambitionen auf als die Beschäftigten mit einer kürzeren Betriebszugehörigkeitsdauer. Dies gilt ebenfalls in beiden Beschäftigtengruppen. Auch mit Blick auf das Alter sind die Befunde vergleichbar. Die Aufstiegsambitionen steigen zunächst mit zunehmendem Alter an und sinken dann anschließend wieder.

Führungskräfte auf mittlerer Ebene sind im Vergleich zu den Führungskräften auf der untersten Ebene karriereorientierter. Auffällig ist, dass weibliche Beschäftigte ohne Führungsverantwortung nicht seltener einen beruflichen Aufstieg in den kommenden drei bis fünf Jahre anstreben wie ihre männlichen Kollegen (Abbildung 4-5). Unter den Führungskräften sind Frauen hingegen tendenziell weniger karriereorientiert. Die negative Korrelation ist zumindest auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant.

Abbildung 4-4: Karriereorientierung, Geschlecht und Arbeitszeit

Durchschnittlicher marginaler Effekt der Merkmale Geschlecht und Arbeitszeit auf die Karriereorientierung in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Führungsfunktion, 2023



Referenz: Vollzeit; Modell 1 in Tabelle 6-6 und in Tabelle 6-7 im Anhang

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

- Modell 2 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang: personenbezogene Merkmale zzgl. Haushaltsmerkmale und Präferenzen für die räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung

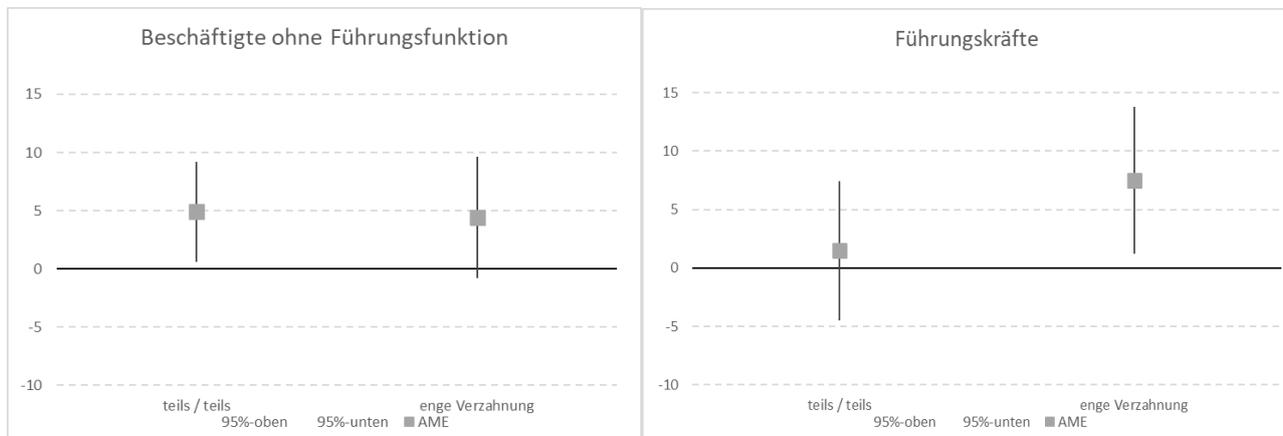
An den Befunden ändert sich wenig, wenn man den familiären Hintergrund der Personen (Haushaltszusammensetzung) und ihre Präferenzen für eine Verzahnung bzw. Trennung privater und beruflicher Lebenssphären hinzuzieht. Lediglich der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Karriereambitionen in der Führungskräfte Stichprobe wird nun ebenfalls insignifikant. Grundsätzlich sind Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung karriereorientierter, die stärker eine zeitlich und räumlich enge Verzahnung von familiären und beruflichen Belangen präferieren (Abbildung 4-5). Dies könnte darauf hindeuten, dass sich karriereorientierte Personen von vornherein bewusst sind, unter Umständen für berufliche Belange auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten zur Verfügung stehen zu müssen oder ein erforderlich stärkeres zeitliches Engagement im Beruf durch einen größeren Flexibilisierungsspielraum ausgleichen zu können. Führungskräfte, die eine Verzahnung von Privat- und Berufsleben präferieren, berichten signifikant häufiger als jene mit einer Präferenz für eine strikte Trennung beider Sphären, dass man für berufliche Belange auch außerhalb der

Arbeitszeiten zur Verfügung stehen muss, wenn man etwas im eigenen Unternehmen erreichen möchte. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung findet sich dieser Zusammenhang nicht; die Korrelation ist zwar positiv, aber insignifikant.

Der Wunsch auf Verzahnung gilt insbesondere vor dem Hintergrund von Betreuungsverpflichtungen. Führungskräfte mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen weisen eher den Wunsch auf, weiter im eigenen Unternehmen aufzusteigen, als Führungskräfte ohne Betreuungsverpflichtungen. Dabei betreuen karriereorientierte Führungskräfte im Mittel pflegebedürftige Angehörige und Kinder eine Stunde länger pro Arbeitstag als nicht-karriereorientierte Führungskräfte. Beschäftigte ohne Führungsfunktion, die im eigenen familiären Umfeld eine Person pflegen, sind ebenfalls stärker daran interessiert, in den kommenden drei bis fünf Jahren im Unternehmen aufzusteigen. Allerdings ist hier kein Unterschied beim täglichen Betreuungsaufwand zwischen karriereorientierten und nicht karriereorientierten Beschäftigten zu beobachten (Median = 1 h, Durchschnitt: 2,25 h vs. 2,13 h pro Tag). Möglicherweise messen Personen mit Betreuungspflichten der beruflichen Karriere im gleichen Unternehmen einen höheren Stellenwert bei, da sie einerseits finanzielle Absicherung brauchen und gleichzeitig eher ortsgebunden sind. Die Existenz von Kindern steht in dieser Beschäftigtengruppe in keinem signifikanten Zusammenhang mit den unmittelbaren Karriereambitionen.

Abbildung 4-5: Karriereorientierung und Präferenzen für zeitliche und räumliche Verzahnung / Trennung von familiären und beruflichen Angelegenheiten

Durchschnittlicher marginaler Effekt in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Führungsfunktion, 2023



Modell 2 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

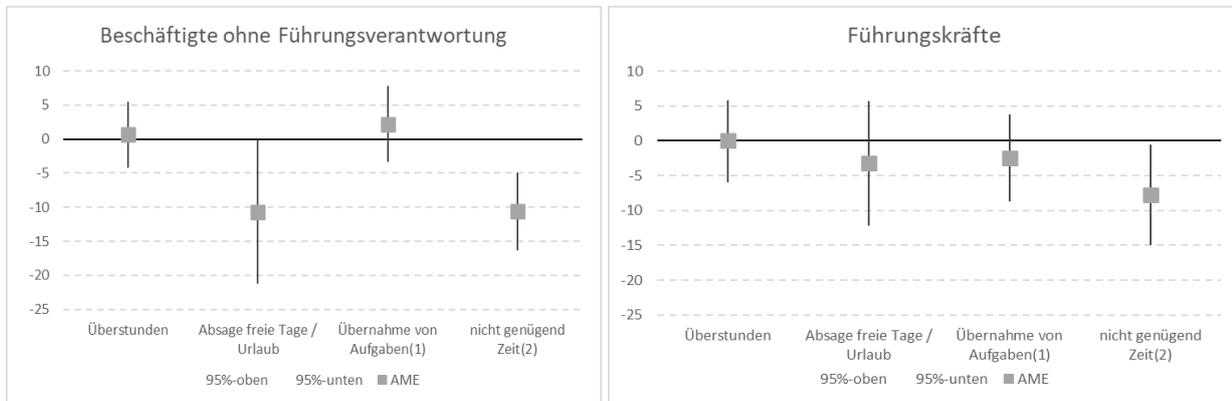
■ Modell 3 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang: personenbezogene Merkmale, Haushaltsmerkmale und Präferenzen für die räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung – zzgl. Berufliche Anforderungen

Bei zusätzlicher Berücksichtigung verschiedener Arbeitsanforderungen sinkt sowohl bei Führungskräften (um 7,7 Prozentpunkte) als auch bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (um 10,6 Prozentpunkte) die Wahrscheinlichkeit, im Unternehmen Karriere machen zu wollen, wenn das Gefühl besteht, die Arbeitszeit reiche nicht aus, um die eigenen Aufgaben mit der erforderlichen Sorgfalt zu erledigen. Dahinter könnte die Sorge der Betroffenen stehen, den potenziell nach einem Aufstieg noch höheren zeitlichen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, wenn sich diese in der derzeit ausgeübten Tätigkeit bereits als herausfordernd erweisen. Beschäftigte ohne Führungsverantwortung scheinen auch davon abgeschreckt zu werden, wenn sie in ihrer jetzigen Tätigkeit häufig aufgrund beruflicher Anforderungen kurzfristig Urlaub oder freie Tage

absagen müssen. Allerdings berichtet hiervon nur jede 20. Person in dieser Gruppe, unter den Führungskräften ist es jede elfte.

Abbildung 4-6: Karriereorientierung und Arbeitsanforderungen

Durchschnittlicher marginaler Effekt in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Führungsfunktion, 2023



Modell 3 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang

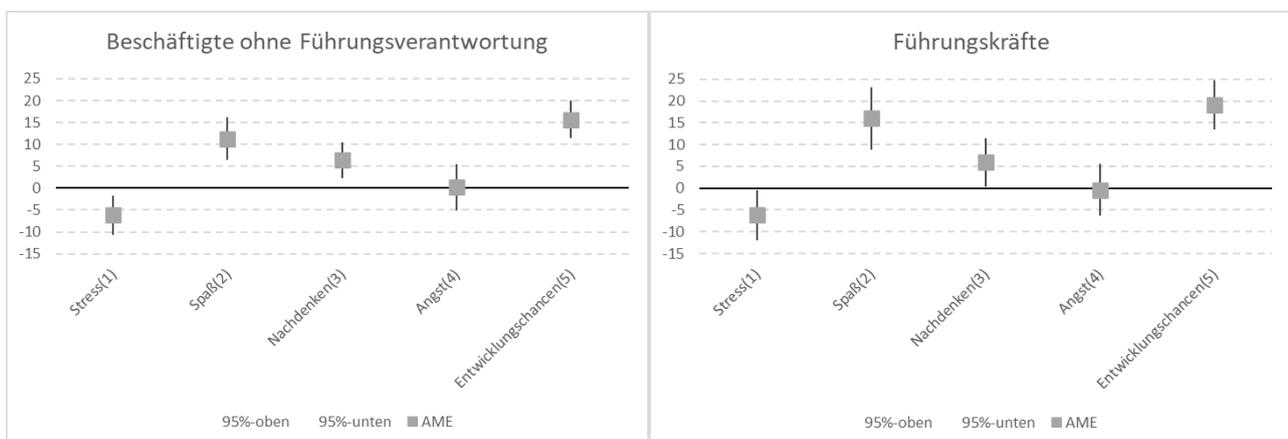
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

- Modell 4 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang: personenbezogene Merkmale, Haushaltsmerkmale und Präferenzen für die räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung – zzgl. Arbeitssituation/-empfinden

In einem weiteren Schritt wird anstelle der Arbeitsanforderungen berücksichtigt, wie die Beschäftigten ihre Arbeitssituation wahrnehmen. Der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Arbeitssituation und Karriereambitionen unterscheidet sich im Grunde zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsfunktion nicht (Abbildung 4-7, Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7). Wer sich oft von der Arbeit gestresst fühlt, hegt seltener Aufstiegsambitionen als Personen, auf die dies nicht zutrifft. Die Effektstärke ist mit minus 6,2 Prozentpunkten identisch. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass der Wunsch nach einem weiteren Aufstieg nachlässt, wenn eine Person zu wenig Zeit verspürt, die eigene Arbeit mit der erforderlichen Sorgfalt zu erledigen.

Abbildung 4-7: Karriereorientierung und Arbeitsempfindungen

Durchschnittlicher marginaler Effekt der wahrgenommenen Arbeitssituation auf die Karriereambitionen, in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Führungsfunktion, 2023



Modell 4 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

Interessanterweise spielt die Sorge, die eigene Arbeit nicht zu schaffen, in diesem Zusammenhang keine eigenständige Rolle. Man könnte dies darauf zurückzuführen, dass in beiden Gruppen die Wahrscheinlichkeit, weiter aufsteigen zu wollen, zunimmt, wenn man häufig in der Freizeit über die Arbeit nachdenkt. Eine einfache Logit-Schätzung mit den beiden Variablen zeigt, dass ein häufiges Nachdenken über die Arbeit während der Freizeit und die Sorge, die Arbeit nicht zu schaffen, stark miteinander korrelieren. In diesem Sinne könnte man hinter dem häufigen Nachdenken über die Arbeit in der Freizeit fehlende psychische Erholungsmöglichkeiten vermuten. Ein Robustheitscheck signalisiert allerdings, dass der insignifikante, auch im Ausmaß irrelevante Effekt einer häufigen Sorge auch dann zu beobachten ist, wenn man in der Schätzung die Variable, häufiges Nachdenken über die Arbeit in der Freizeit, unberücksichtigt lässt.

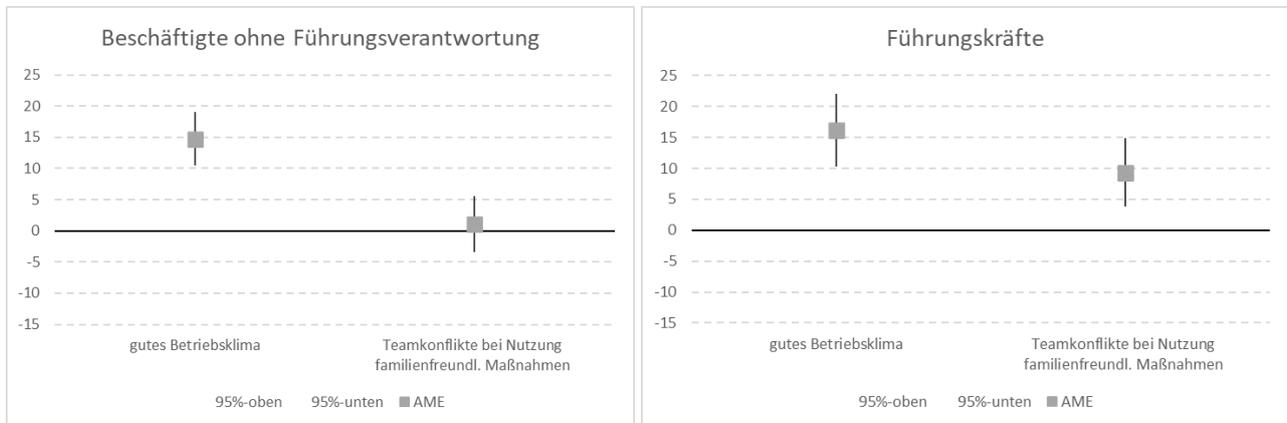
Wer Spaß bei der Arbeit hat und in seiner jetzigen Arbeit viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sieht, möchte signifikant eher in den nächsten drei bis fünf Jahren weitere Stufen auf der Karriereleiter erklimmen. Das gilt für Beschäftigte mit und ohne Führungsfunktion gleichermaßen (Abbildung 4-7).

- Modell 5 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7 im Anhang: personenbezogene Merkmale, Haushaltsmerkmale und Präferenzen für die räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung – zzgl. Betriebsklima/Konflikte

Dies gilt gleichermaßen für Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung in Unternehmen, in denen nach ihrer Auffassung das Betriebsklima gut ist. Ob sie hingegen Konfliktpotenzial im eigenen Team oder Kreis der Führungskräfte vermuten, wenn sie selbst familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen, spielt für die Karriereambitionen von Beschäftigten ohne Führungsaufgaben keine Rolle. Führungskräfte, die sich derartigen Konfliktsituationen ausgesetzt sehen, wollen dagegen in den kommenden drei bis fünf Jahren weiter aufsteigen. Ob sich dahinter ein Fluchtmotiv verbirgt und mit dem Klettern auf der Karriereleiter auch ein Wechsel oder eine Veränderung des Teams, in dem der Konflikt auftritt, erhofft wird, muss offenbleiben. Unabhängig davon scheinen Spannungen aus Sicht der Beschäftigten im Kontext der Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen für die Besetzung von Führungspositionen für die Beschäftigten selbst weniger ein Problem darzustellen als die Rückmeldungen der Unternehmen vermuten lassen (siehe Abschnitt 3). Allerdings ist vorstellbar, dass es einen Unterschied macht, ob die Spannungen in einem Team auftreten, in dem eine Person gerade beschäftigt ist, oder in einem Team, dessen Leitung ein aufstiegsorientierter Beschäftigter in den kommenden drei bis fünf Jahren zu übernehmen hofft.

Abbildung 4-8: Karriereorientierung und Konflikte

Durchschnittlicher marginaler Effekt in %-Punkten und 95%-Konfidenzintervall – nach Führungsfunktion, 2023



Modell 5 in Tabelle 6-6 und Tabelle 6-7

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

- Schätzmodell in (Tabelle 6-8 im Anhang): personenbezogene Merkmale, Haushaltsmerkmale und Präferenzen für die räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung zzgl. Führungskompetenz, leicht Vereinbarkeitsbedürfnisse bei den Beschäftigten identifizieren zu können

Abschließend wird noch ein spezifischer Blick allein auf die Führungskräfte geworfen. Sie sind umso eher karriereambitionierter, je eher es ihnen nach eigener Auffassung gelingt, die Vereinbarkeitsbedürfnisse der Menschen zu identifizieren, die in ihrem Team arbeiten (durchschnittlicher marginaler Effekt: +15,3 Prozentpunkte; Tabelle 6-8 im Anhang). Dies ist ein Signal, dass die auf Basis der eigenen Führungserfahrung eingeschätzte Führungskompetenz sich erheblich auf das weitere Karrierestreben auswirkt. Da diese Selbsteinschätzungsfrage nur Führungskräften in der IW-Beschäftigtenbefragung gestellt worden ist, bleibt offen, ob und in welchem Umfang eine vergleichbare Wahrnehmung die Aufstiegsambitionen von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung beeinflusst.

5 Implikationen

Die vorliegende empirische Analyse zeigt, dass Unternehmen nicht nur Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Arbeits- und Fachkräfte haben. Sie berichten vielmehr auch von zunehmenden Problemen, vakante Führungspositionen zu besetzen, weil sich zu wenige karriereorientierte Kandidaten finden. Die Gründe hierfür können vielschichtig sein. Die Bewertung der verschiedenen Schätzungen auf Basis von Daten aus dem IW-Personalpanel und der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 lenkt den Blick erstens auf die spezifischen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Dies gilt insbesondere für ein erforderliches bzw. gewünschtes hohes zeitliches Engagement. Es können zwar aufgrund des Querschnittscharakters der zugrunde liegenden Daten keine Rückschlüsse auf einen zeitlichen Trend gezogen werden, allerdings signalisieren die ökonometrischen Schätzungen, dass die Bereitschaft, sich stark zeitlich zu engagieren, in einem engen Zusammenhang mit den eigenen Karriereambitionen steht.

Zweitens könnte das Arbeitsfeld für Führungskräfte durch Veränderungen im betrieblichen Umfeld – zum Beispiel durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung, De-Karbonisierung und De-Globalisierung – herausfordernder werden. In einem solchen Umfeld können in Führungspositionen verstärkt Konflikte

zwischen verschiedenen Rollen entstehen, die Führungskräfte einnehmen müssen. So sollen sie zum Beispiel mitarbeiterorientiert führen und damit einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität leisten. Das hierfür erforderliche Eingehen auf Mitarbeiterpräferenzen kann aber mit der gleichzeitig existierenden Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Einheiten und der Notwendigkeit in Konflikt geraten, Veränderungsprozesse zu initiieren und umzusetzen. Beides gleichzeitig zu erfüllen, erfordert unter Umständen einen Spagat, der für manche eigentlich karriereorientierte Beschäftigte abschreckend wirken könnte.

Geschäftsführungen haben es durch klare Prioritätensetzung in der Hand, das Ausmaß derartiger Rollenkonflikte zu begrenzen. Wer zum Beispiel Führungskräfte die Aufgabe zuweist, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, steht selbst in der Verantwortung, sie hierbei zu unterstützen, indem ihnen die notwendigen Freiräume und Handlungsmöglichkeiten geboten werden. Dies gilt in diesem konkreten Fall am Ende auch für die Frage, wie die eigene Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Führungskräften gewährleistet werden kann und welche Auswirkungen dies auf die weiteren Karrierechancen der betreffenden Personen hat. Eine Geschäftsführung hat es selbst in der Hand, das Risiko zu reduzieren, dass potenzielle Rollenkonflikte eigentlich geeignete Kandidaten für eine Führungsposition von einer Bewerbung um eine vakante Stelle abhalten. Ob und in welchem Ausmaß dies möglich ist bzw. welche Prioritäten dabei gesetzt werden, fällt in die Domäne originärer betrieblicher Entscheidungen.

Dies hat auch eine Implikation für politische Zielvorstellungen, wie sie zum Beispiel im Zusammenhang mit der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zum Ausdruck kommen. Die Politik darf sich unternehmerischen Erwägungen nicht verschließen, warum zum Beispiel vielerorts ein hohes zeitliches Engagement ein besonderes Merkmal für das Ausüben einer Führungsposition ist. Sie sollte stattdessen Rahmenbedingungen schaffen, die es Beschäftigten auch mit Betreuungsverpflichtungen ermöglichen, dieses Engagement aufzubringen – Stichwort: Kinderbetreuungsinfrastruktur.

6 Anhang

Tabelle 6-1: Stichprobe

Anteile in Prozent

	Ungewichtet		Gewichtet	
	Führungskräfte	Beschäftigte ohne Führungsverant- wortung	Führungskräfte	Beschäftigte ohne Führungsverant- wortung
	34,9	65,1	31,9	68,1
Personenmerkmale				
Frauen	36,0	54,3	36,4	52,3
Höchster Berufsabschluss				
Kein Abschluss	1,5	3,4	6,6	12,1
Abgeschlossene Be- rufsausbildung	38,7	61,3	44,8	61,7
Fortbildungsabschluss	14,1	9,6	16,4	9,8
Hochschulabschluss	45,6	25,7	32,2	16,4
Haushaltsmerkmale				
Partner/Partnerin				
Nicht erwerbstätig	5,7	9,2	6,2	9,9
Teilzeit beschäftigt	13,3	12,9	13,8	15,6
Vollzeit beschäftigt	62,1	50,1	59,9	47,9
Single	18,9	27,8	20,1	26,6
Kinder im Vor-/Grund- schulalter	35,0	19,8	32,3	18,6
Eigene Pfl egetätigkeit im familiären Umfeld	24,1	10,9	21,9	11,2
Durchschnittsalter	42,7	44,7	43,1	44,7
Betriebszugehörigkeitsdauer				
Bis zu einem Jahr	9,5	5,0	10,7	6,0
Mehr als ein Jahr bis zu fünf Jahren	28,3	25,1	29,3	23,7
Mehr als fünf Jahre bis zu 10 Jahren	16,3	28,7	18,2	27,8
Mehr als 10 Jahre	42,9	41,3	42,4	42,5

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Tabelle 6-2 Determinanten von zunehmenden Besetzungsproblemen

Durchschnittliche marginale Effekte – Basis Logit-Regression mit robusten Standardfehlern – abhängige Variable: Unternehmen berichtet von zunehmenden Besetzungsproblemen bei Führungspositionen

Variable	Modell 1 (Tab. 2-1)	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8
Unternehmensgröße								
50 bis 249 MA	-0,099** (0,049)	-0,077 (0,048)	-0,087* (0,049)	-0,093* (0,049)	-0,113** (0,048)	-0,085* (0,051)	-0,099** (0,048)	-0,071 (0,050)
250 MA und mehr	-0,204*** (0,060)	-0,170*** (0,064)	-0,177*** (0,062)	-0,186*** (0,062)	-0,213*** (0,061)	-0,156** (0,069)	-0,192*** (0,063)	-0,149** (0,071)
Handwerksunternehmen (ja)	-0,040 (0,080)	-0,030 (0,079)	-0,043 (0,087)	-0,041 (0,079)	-0,071 (0,083)	-0,059 (0,088)	-0,039 (0,079)	-0,033 (0,083)
Region (Ref. Norddeutschland)								
Westdeutschland	0,234*** (0,083)	0,286*** (0,080)	0,239*** (0,084)	0,229*** (0,081)	0,232*** (0,085)	0,285*** (0,088)	0,211** (0,087)	0,230*** (0,086)
Süddeutschland	0,124 (0,088)	0,176** (0,088)	0,115 (0,088)	0,130 (0,087)	0,122 (0,091)	0,162* (0,093)	0,107 (0,092)	0,100 (0,092)
Ostdeutschland	0,105 (0,094)	0,137 (0,091)	0,111 (0,093)	0,111 (0,092)	0,094 (0,098)	0,158 (0,101)	0,091 (0,098)	0,119 (0,098)
Familienunternehmen (ja)	-0,004 (0,067)	-0,010 (0,066)	0,017 (0,066)	0,001 (0,067)	0,003 (0,068)	0,034 (0,069)	0,002 (0,067)	0,043 (0,070)
Wirtschaftliche Situation im Vergleich vor 12 Monaten (Ref. jeweils weniger)								
Gleicher Umsatz	-0,114 (0,084)	-0,117 (0,085)	-0,115 (0,083)	-0,124 (0,084)	-0,102 (0,082)	-0,105 (0,083)	-0,130 (0,083)	-0,130 (0,084)
Mehr Umsatz	-0,023 (0,081)	-0,062 (0,082)	-0,012 (0,082)	-0,035 (0,082)	-0,016 (0,080)	-0,070 (0,083)	-0,029 (0,081)	-0,093 (0,084)
Gleich viele Mitarbei- ter	0,010 (0,068)	0,026 (0,071)	-0,001 (0,071)	0,004 (0,067)	0,004 (0,070)	-0,029 (0,075)	0,012 (0,070)	-0,017 (0,075)
Mehr Mitarbeiter	-0,036 (0,092)	-0,021 (0,094)	-0,048 (0,091)	-0,053 (0,091)	-0,036 (0,091)	-0,057 (0,096)	-0,030 (0,093)	-0,024 (0,096)

Gleich hohe Investitionen	-0,160** (0,074)	-0,190** (0,075)	-0,190*** (0,072)	-0,160** (0,074)	-0,182** (0,073)	-0,179** (0,077)	-0,158** (0,073)	-0,155** (0,077)
Mehr Investitionen	-0,225*** (0,082)	-0,248*** (0,084)	-0,236*** (0,079)	-0,213** (0,084)	-0,242*** (0,082)	-0,229*** (0,088)	-0,221*** (0,083)	-0,196** (0,089)
Erwartete Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in den kommenden 12 Monaten (Ref. jeweils weniger)								
Gleicher Umsatz	-0,025 (0,091)	-0,035 (0,096)	-0,039 (0,093)	-0,022 (0,093)	-0,037 (0,090)	0,008 (0,091)	-0,061 (0,091)	-0,075 (0,091)
Mehr Umsatz	0,008 (0,103)	-0,001 (0,107)	0,011 (0,104)	0,003 (0,105)	-0,002 (0,104)	0,017 (0,104)	-0,023 (0,100)	-0,032 (0,100)
Gleich viele Mitarbeiter	0,015 (0,085)	0,035 (0,087)	0,046 (0,084)	0,004 (0,083)	0,011 (0,086)	-0,051 (0,095)	0,031 (0,086)	-0,024 (0,096)
Mehr Mitarbeiter	-0,041 (0,104)	0,009 (0,108)	-0,022 (0,100)	-0,031 (0,105)	-0,040 (0,105)	-0,024 (0,114)	-0,039 (0,102)	-0,031 (0,112)
Gleich hohe Investitionen	-0,033 (0,075)	0,011 (0,078)	-0,007 (0,077)	-0,013 (0,075)	-0,009 (0,074)	0,013 (0,081)	-0,017 (0,077)	0,048 (0,085)
Mehr Investitionen	-0,017 (0,089)	0,021 (0,093)	-0,027 (0,089)	-0,006 (0,089)	0,003 (0,089)	0,022 (0,098)	-0,008 (0,092)	0,061 (0,101)
Anzahl Digitalisierungstechnologien	0,027* (0,016)	0,024 (0,016)	0,016 (0,016)	0,027* (0,016)	0,030* (0,016)	0,036** (0,016)	0,023 (0,016)	0,031* (0,016)
Anteil von weiblichen Beschäftigten	0,198 (0,138)	0,136 (0,146)	0,219 (0,139)	0,155 (0,140)	0,150 (0,140)	0,104 (0,145)	0,181 (0,139)	0,148 (0,139)
Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,003 (0,002)	0,002 (0,002)	0,003 (0,002)
Anteil der Beschäftigten mit abgeschl. Fortbildungsabschluss	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,003 (0,002)	0,002 (0,002)	0,003 (0,002)
Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)	0,002 (0,002)
Anteil der Auszubildenden	0,006 (0,004)	0,004 (0,004)	0,006 (0,004)	0,006 (0,004)	0,005 (0,005)	0,007 (0,005)	0,007 (0,004)	0,008* (0,004)
Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten	-0,000 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,000 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,000 (0,001)
Anteil der Beschäftigten in flexiblen Arbeitszeitarrangements	0,001 (0,001)	0,000 (0,001)	0,000 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,000 (0,001)

Frauenanteil in Führungspositionen	0,022 (0,104)	0,009 (0,107)	-0,024 (0,109)	0,011 (0,105)	0,058 (0,107)	0,109 (0,111)	0,003 (0,104)	
Verstärkte Spannungen innerhalb der Belegschaft (ja)	0,221*** (0,071)	0,174** (0,073)	0,196*** (0,071)	0,220*** (0,071)	0,212*** (0,073)		0,209*** (0,071)	
(eher) Starke Rekrutierungsprobleme (ja)	0,278*** (0,072)	0,259*** (0,073)	0,295*** (0,072)	0,271*** (0,072)	0,269*** (0,074)		0,281*** (0,072)	
Umsetzung der Familienfreundlichkeit ist Teil der Führungskräftebewertung (ja)		0,108* (0,061)						
Ergebnisorientierte Führungskultur (ja)			0,155** (0,064)					
Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur (ja) ¹				0,093 (0,057)				
Führungsaufgaben erfordern hohes zeitliches Engagement / Überstunden (ja)					0,088 (0,060)	0,142** (0,060)		
Bewusstsein für Vereinbarkeitsbedürfnisse bei Führungskräften (ja)							0,155* (0,090)	0,170** (0,083)
N	762	734	742	761	746	763	755	781
Pseudo-R ²	0,1882	0,1931	0,2027	0,1962	0,1934	0,1285	0,1902	0,1064

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

zusätzliche Kontrollvariablen: Branche (16 Branchengruppen)

Quelle: IW-Personalpanel 2023 (Welle 32). Institut der deutschen Wirtschaft.

Tabelle 6-3: Digitalisierungsgrad, Spannungen in Belegschaft und Transformationshemmnisse

Durchschnittliche marginale Effekte – Basis Logit-Regression mit robusten Standardfehlern

	Veränderungsprozesse gestalten sich oftmals schwierig, weil die betroffenen Mitarbeiter ihren Status quo bewahren möchten. (Aussage=ja)		Veränderungsprozesse gestalten sich oftmals schwierig, weil den betroffenen Mitarbeitern die erforderlichen Kompetenzen fehlen. (Aussage=ja)		Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Wertvorstellungen in der Belegschaft kommt es in unserem Unternehmen häufig zu Spannungen. (Aussage=ja)	
Anzahl der Digitalisierungstechnologien						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
... im Einsatz		0,0289 (0,0167)*		0,0564 (0,0168)***		0,0324 (0,0144)**
... in den letzten beiden Jahren eingeführt	0,0438 (0,0209)**		0,0306 (0,0226)		0,0164 (0,0176)	
N	949	938	949	938	948	938
Pseudo-R ²	0,1664	0,1623	0,1367	0,1507	0,1630	0,1719

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Zusätzliche Kontrollvariablen: Unternehmensgröße (bis 49 (Ref.), 50-249, 250 und mehr), Branche (M&E-Industrie (Ref.), Sonstige Industrie + Bau,), Unternehmensalter (10 Jahre und weniger, mehr als 10 Jahre (Ref.)), Tarifbindung (keine Tarifbindung (Ref.), Flächentarifvertrag, Firmentarifvertrag, Orientierung an Tarifvertrag), betriebliche Interessenvertretung (keine (Ref.), Betriebsrat, alternatives Vertretungsorgan), F&E-Aktivität (keine (Ref.), kontinuierlich, gelegentlich), Prozessinnovation, Produktinnovation, Exportaktivität (keine (Ref.), 1-10 Prozent, mehr als 10-25 Prozent, über 25 Prozent Umsatzanteil), Unternehmensform (eigenständiges Einzelunternehmen (Ref.), Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe, Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe), Standort Ostdeutschland (inkl. Berlin), Belegschaftsstruktur (Geschlecht, Altersgruppen, Qualifikationsniveaus), Ertragslage im Vorjahr (negativ, ausgeglichen (Ref.), positiv), Umsatzerwartung (weniger als, genauso wie (Ref.), höher als im Vorjahr), erwartete Beschäftigungsentwicklung (weniger als, genauso wie (Ref.), höher als im Vorjahr), erwartete Innovationsaktivität (weniger als, genauso wie (Ref.), höher als im Vorjahr), Einsatz von Zeitarbeit

Quelle: IW-Personalpanel 2019 (Welle 21). Institut der deutschen Wirtschaft.

Tabelle 6-4: Herausforderung mitarbeiter- und ergebnisorientierter Führungskultur

Ergebnisse logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern (inkl. durchschnittliche marginale Effekte bei ausgewählten Variablen), nur Führungskräfte

Variable	Schwierigkeiten, unterschiedliche Vereinbarkeitsbedürfnisse im eigenen Team auszubalancieren (ja)			Schwierigkeiten, individuelle Vereinbarkeitsbedürfnisse der eigenen Teammitglieder mit betrieblichen Anforderungen auszubalancieren (ja)		
	Koeffizient	Std.-Fehler	AME (Std.-Fehler)	Koeffizient	Std.-Fehler	AME (Std.-Fehler)
Alter	0,001	(0,046)		0,103**	(0,052)	
Alter ²	-0,000	(0,001)		-0,001**	(0,001)	
Frau (ja)	-0,200	(0,143)		-0,091	(0,145)	
Ausbildungsniveau						
Kein Ausbildungsabschluss	1,094**	(0,501)		-0,053	(0,572)	
Fortbildungsabschluss	0,478**	(0,191)		0,289	(0,189)	
Hochschulabschluss	0,197	(0,138)		0,118	(0,140)	
Betriebszugehörigkeitsdauer						
Bis zu 1 Jahr	-0,129	(0,324)		-0,416	(0,330)	
Mehr als 1 Jahr bis zu 5 Jahre	0,127	(0,176)		-0,020	(0,176)	
Mehr als 5 Jahre bis zu 10 Jahren	0,042	(0,164)		-0,122	(0,165)	
Arbeitszeit						
Teilzeit mit max. 20 Wochenarbeitsstunden	-0,314	(0,578)		-0,015	(0,563)	
Teilzeit mit mehr als 20 und weniger als 28 Wochenarbeitsstunden	0,389	(0,383)		-0,345	(0,416)	
Teilzeit mit mindestens 28 Wochenarbeitsstunden	0,055	(0,243)		-0,075	(0,240)	
Vereinbarkeitsbedürfnisse zu identifizieren, fällt leicht (ja)	-0,613***	(0,164)	-0,131*** (0,035)	-0,428***	(0,165)	-0,091** (0,035)
Führungskraft erhält notwendige Unterstützung, um Vereinbarkeit im Team zu fördern (ja)	-0,303*	(0,158)	-0,064* (0,034)	-0,451***	(0,161)	-0,096*** (0,034)
Gutes Betriebsklima (ja)	-0,747***	(0,156)	-0,162*** (0,034)	-0,740***	(0,159)	-0,160*** (0,035)
Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur	-0,166	(0,144)	-0,035 (0,030)	-0,302**	(0,141)	-0,063** (0,030)
Bewertung, ob Führungsstil mitarbeiterorientiert ist	0,897***	(0,145)	0,187*** (0,028)	0,837***	(0,147)	0,171*** (0,028)

Eigene Führungskraft ist ergebnisorientiert (ja)	0,503***	(0,140)	0,105*** (0,029)	0,638***	(0,141)	0.131*** (0.028)
Konstante	0,407	(1,085)	-2,123*	(1,184)		
N	1.413			1.413		
Pseudo-R ²	0,1093			0,1109		

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

zusätzliche Kontrollvariablen:

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft.

Tabelle 6-5: Merkmale von Führungskräfte

Ergebnisse logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern

Variable	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	Koeff.	Std.-Fehler	Koeff.	Std.-Fehler	Koeff.	Std.-Fehler
Alter	0,059**	(0,027)	0,035	(0,029)	0,023	(0,030)
Alter ²	-0,001***	(0,000)	-0,000	(0,000)	-0,000	(0,000)
Frau (ja)	-0,460***	(0,081)	-0,555***	(0,088)	-0,563***	(0,091)
Ausbildungsniveau						
Kein Ausbildungsabschluss	-0,156	(0,237)	-0,073	(0,245)	-0,140	(0,260)
Fortbildungsabschluss	0,690***	(0,108)	0,611***	(0,112)	0,601***	(0,117)
Hochschulabschluss	1,000***	(0,078)	0,914***	(0,081)	0,861***	(0,085)
Betriebszugehörigkeitsdauer						
Bis zu 1 Jahr	-0,536***	(0,172)	-0,439**	(0,176)	-0,499***	(0,190)
Mehr als 1 Jahr bis zu 5 Jahre	-0,395***	(0,102)	-0,430***	(0,108)	-0,491***	(0,112)
Mehr als 5 Jahre bis zu 10 Jahren	0,215**	(0,098)	0,196**	(0,100)	0,127	(0,104)
Arbeitszeit						
Teilzeit mit max. 20 Wochenarbeitsstunden	-1,004***	(0,284)	-1,043***	(0,297)	-1,306***	(0,275)
Teilzeit mit mehr als 20 und weniger als 28 Wochenarbeitsstunden	-0,660***	(0,193)	-0,691***	(0,204)	-0,645***	(0,217)
Teilzeit mit mindestens 28 Wochenarbeitsstunden	-0,362***	(0,129)	-0,420***	(0,136)	-0,333**	(0,139)
Partnerschaft						
Partner ist nicht erwerbstätig			-0,206	(0,173)	-0,233	(0,181)
Partner ist in Teilzeit erwerbstätig			0,099	(0,142)	0,172	(0,148)
Partner ist in Vollzeit erwerbstätig			0,358***	(0,099)	0,395***	(0,103)
Kind (ja)			0,441***	(0,097)	0,431***	(0,100)
Pflege von Personen im familiären Umfeld (ja)			0,669***	(0,102)	0,612***	(0,108)

Vereinbarkeitspräferenz						
Teils Trennung/teils Verzahnung von Beruf und Familie			0,142	(0,088)	0,123	(0,092)
Verzahnung von Beruf und Familie			0,268***	(0,100)	0,256**	(0,102)
Häufige Überstunden			0,148*	(0,088)	0,132	(0,092)
Häufige kurzfristige Absage Urlaub/freie Tage			0,191	(0,167)	0,230	(0,174)
Häufige Übernahme von fremden Aufgaben			0,263***	(0,098)	0,284***	(0,103)
Häufig zu wenig Zeit für sorgfältige Aufgabenerledigung			0,055	(0,113)	0,125	(0,118)
Wunsch nach Aufstieg im Unternehmen in den nächsten 3-5 Jahren					0,673***	(0,086)
Konstante	-2,047***	(0,624)	-2,291***	(0,667)	-2,563***	(0,688)
N	4.598		4.509		4.245	
Pseudo-R ²	0,1002		0,1308		0,1510	

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. IW.

Tabelle 6-6: Determinanten für Karriereambitionen von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung

Ergebnisse logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern – abhängige Variable: Person möchte in den nächsten drei bis fünf Jahren im bisherigen Unternehmen aufsteigen

Variable	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
	Koeff. (Std.-Fehler)	AME (Std.-Fehler)								
Alter	0,088** (0,036)		0,092** (0,037)		0,093** (0,037)		0,105*** (0,037)		0,089** (0,036)	
Alter ²	-0,002*** (0,000)									
Frau (ja)	-0,009 (0,107)	-0,002 (0,022)	-0,033 (0,109)	-0,007 (0,022)	-0,023 (0,112)	-0,005 (0,022)	-0,051 (0,116)	-0,010 (0,022)	-0,022 (0,110)	-0,004 (0,022)
Ausbildungsniveau (Ref. abgeschlossene Berufsausbildung)										
Kein Ausbildungsabschluss	0,278 (0,252)	0,057 (0,052)	0,275 (0,256)	0,056 (0,053)	0,348 (0,254)	0,070 (0,052)	0,176 (0,269)	0,033 (0,051)	0,314 (0,253)	0,063 (0,051)
Fortbildungsabschluss	0,247* (0,144)	0,050* (0,030)	0,232 (0,144)	0,047 (0,030)	0,214 (0,148)	0,043 (0,030)	0,154 (0,159)	0,029 (0,030)	0,207 (0,148)	0,041 (0,030)
Hochschulabschluss	0,141 (0,105)	0,028 (0,021)	0,153 (0,105)	0,031 (0,021)	0,132 (0,107)	0,026 (0,021)	0,114 (0,113)	0,021 (0,021)	0,125 (0,107)	0,025 (0,021)
Betriebszugehörigkeitsdauer (Ref. 10 Jahre und mehr)										
Bis zu 1 Jahr	0,796*** (0,81)	0,167*** (0,039)	0,791*** (0,182)	0,165*** (0,039)	0,761*** (0,185)	0,157*** (0,039)	0,720*** (0,200)	0,140*** (0,040)	0,728*** (0,181)	0,149*** (0,038)
Mehr als 1 Jahr bis zu 5 Jahre	0,473*** (0,133)	0,097*** (0,028)	0,464*** (0,134)	0,095*** (0,028)	0,441*** (0,135)	0,089*** (0,028)	0,470*** (0,145)	0,090*** (0,028)	0,455*** (0,136)	0,091*** (0,028)
Mehr als 5 Jahre bis zu 10 Jahren	0,367*** (0,129)	0,075*** (0,027)	0,370*** (0,129)	0,075*** (0,027)	0,399*** (0,131)	0,080*** (0,027)	0,359** (0,141)	0,068** (0,027)	0,362*** (0,133)	0,072*** (0,027)
Arbeitszeit (Ref. Vollzeit)										
Teilzeit mit max. 20	-0,582**	-0,115**	-0,582**	-0,114**	-0,600**	-0,116**	-0,468*	-0,087*	-0,628**	-0,121**

Wochenarbeitsstunden	(0,254)	(0,047)	(0,257)	(0,047)	(0,255)	(0,046)	(0,275)	(0,049)	(0,262)	(0,047)
Teilzeit mit mehr als 20 und weniger als 28 Wochenarbeitsstunden	-0,536*** (0,190)	-0,106*** (0,036)	-0,533*** (0,192)	-0,105*** (0,036)	-0,518*** (0,194)	-0,101*** (0,036)	-0,531** (0,211)	-0,098*** (0,038)	-0,588*** (0,190)	-0,114*** (0,035)
Teilzeit mit mindestens 28 Wochenarbeitsstunden	-0,457*** (0,162)	-0,091*** (0,031)	-0,475*** (0,165)	-0,094*** (0,032)	-0,510*** (0,168)	-0,100*** (0,032)	-0,555*** (0,168)	-0,102*** (0,030)	-0,504*** (0,166)	-0,098*** (0,031)
Partnerschaft (Ref. Single)										
Partner ist nicht erwerbstätig (ja)			0,052 (0,220)	0,010 (0,044)	0,062 (0,218)	0,012 (0,044)	-0,168 (0,226)	-0,031 (0,042)	0,019 (0,219)	0,004 (0,043)
Partner ist in Teilzeit erwerbstätig (ja)			-0,101 (0,170)	-0,020 (0,034)	-0,102 (0,173)	-0,020 (0,034)	-0,226 (0,170)	-0,042 (0,031)	-0,093 (0,169)	-0,018 (0,033)
Partner ist in Vollzeit erwerbstätig (ja)			-0,012 (0,120)	-0,002 (0,024)	0,025 (0,120)	0,005 (0,024)	-0,030 (0,125)	-0,006 (0,024)	-0,008 (0,120)	-0,002 (0,024)
Kind (ja)			-0,006 (0,128)	-0,001 (0,026)	-0,020 (0,128)	-0,004 (0,025)	0,036 (0,133)	0,007 (0,025)	-0,009 (0,128)	-0,002 (0,025)
Pflege von Personen im familiären Umfeld (ja)			0,283* (0,146)	0,058* (0,030)	0,328** (0,151)	0,066** (0,031)	0,275* (0,161)	0,052* (0,031)	0,307** (0,152)	0,061** (0,031)
Vereinbarkeitspräferenz (Ref. Trennung von Beruf und Familie)										
Teils Trennung/teils Verzahnung von Beruf und Familie (ja)			0,244** (0,110)	0,049** (0,022)	0,230** (0,111)	0,046** (0,022)	0,221* (0,116)	0,042* (0,022)	0,223** (0,111)	0,044** (0,022)
Enge Verzahnung von Beruf und Familie (ja)			0,221* (0,131)	0,044* (0,026)	0,273** (0,130)	0,054** (0,026)	0,132 (0,133)	0,025 (0,025)	0,201 (0,130)	0,040 (0,026)
Häufige Überstunden (ja)					0,033 (0,125)	0,007 (0,025)				
Häufige kurzfristige Absage Urlaub/freie Tage (ja)					-0,570* (0,306)	-0,107** (0,054)				
Häufige Übernahme von fremden Aufgaben (ja)					0,112 (0,140)	0,022 (0,028)				
					-0,554*** (0,160)	-0,106*** (0,029)				

Oft durch Arbeit gestresst (trifft voll/eher zu))						-0,331*** (0,124)	-0,062*** (0,023)		
Arbeit macht Spaß (trifft voll/eher zu))						0,614*** (0,139)	0,113*** (0,025)		
Häufiges Nachdenken über Arbeit in Freizeit (trifft voll/eher zu)						0,339*** (0,112)	0,064*** (0,021)		
Oft Angst, Arbeit nicht zu schaffen /trifft voll/eher zu)						0,009 (0,144)	0,002 (0,027)		
Arbeit bietet viele Entwicklungsmöglichkeiten (trifft voll/eher zu)						0,797*** (0,109)	0,157*** (0,022)		
Gutes Betriebsklima (ja)								0,766*** (0,120)	0,147*** (0,022)
Teamkonflikte bei Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen (ja)								0,056 (0,117)	0,011 (0,023)
Konstante	-1,131 (0,784)		-1,297 (0,802)		-1,243 (0,807)		-2,469*** (0,824)	-1,733** (0,789)	
N	2.785		2.785		2.732		2.650	2.757	
Pseudo-R ²	0.117		0.121		0.128		0.169	0.134	

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Zusätzliche Kontrollvariablen: Betriebsgröße, Branche

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-7: Determinanten von Karriereambitionen von Führungskräften

Ergebnisse logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern – abhängige Variable: Person möchte in den nächsten drei bis fünf Jahren im bisherigen Unternehmen aufsteigen

Variable	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
	Koeff. (Std.-Fehler)	AME (Std.-Fehler)								
Alter	0,052 (0,051)		0,045 (0,051)		0,034 (0,050)		0,088* (0,052)		0,051 (0,051)	
Alter ²	-0,001** (0,001)		-0,001* (0,001)		-0,001 (0,001)		-0,002*** (0,001)		-0,001* (0,001)	
Frau (ja)	-0,264* (0,146)	-0,055* (0,030)	-0,217 (0,148)	-0,044 (0,030)	-0,177 (0,151)	0,036 (0,030)	-0,247 (0,161)	-0,046 (0,030)	-0,187 (0,154)	-0,037 (0,031)
Ausbildungsniveau (Ref. abgeschlossene Berufsausbildung)										
Kein Ausbildungsabschluss	0,058 (0,493)	0,012 (0,103)	-0,004 (0,480)	-0,001 (0,098)	-0,058 (0,473)	-0,012 (0,096)	-0,398 (0,456)	-0,074 (0,086)	-0,230 (0,490)	-0,046 (0,099)
Fortbildungsabschluss	0,072 (0,178)	0,015 (0,037)	0,038 (0,180)	0,008 (0,037)	0,040 (0,182)	0,008 (0,037)	-0,010 (0,189)	-0,002 (0,035)	-0,001 (0,184)	-0,000 (0,036)
Hochschulabschluss	0,317** (0,146)	0,065** (0,030)	0,230 (0,150)	0,046 (0,030)	0,222 (0,152)	0,044 (0,031)	0,106 (0,162)	0,019 (0,029)	0,215 (0,152)	0,042 (0,030)
Betriebszugehörigkeitsdauer (Ref. 10 Jahre und mehr)										
Bis zu 1 Jahr	0,152 (0,326)	0,033 (0,070)	0,164 (0,318)	0,035 (0,067)	0,136 (0,327)	0,028 (0,068)	0,288 (0,349)	0,055 (0,065)	0,238 (0,330)	0,049 (0,067)
Mehr als 1 Jahr bis zu 5 Jahre	0,388** (0,179)	0,083** (0,038)	0,386** (0,181)	0,080** (0,038)	0,376** (0,182)	0,077** (0,038)	0,418** (0,189)	0,079** (0,036)	0,396** (0,181)	0,080** (0,037)
Mehr als 5 Jahre bis zu 10 Jahren	0,562*** (0,161)	0,118*** (0,034)	0,522*** (0,161)	0,108*** (0,033)	0,489*** (0,162)	0,100*** (0,033)	0,519*** (0,171)	0,097*** (0,032)	0,570*** (0,164)	0,114*** (0,033)
Arbeitszeit (Ref. Vollzeit)										
Teilzeit mit max. 20	-0,680	-0,144	-0,860	-0,179	-0,858	-0,177	-0,638	-0,120	-0,964*	-0,195*

Wochenarbeitsstunden	(0,573)	(0,122)	(0,570)	(0,117)	(0,578)	(0,118)	(0,545)	(0,104)	(0,582)	(0,116)
Teilzeit mit mehr als 20 und weniger als 28 Wochenarbeitsstunden	-0,481 (0,367)	-0,102 (0,079)	-0,486 (0,347)	-0,101 (0,073)	-0,448 (0,346)	-0,092 (0,072)	-0,591 (0,405)	-0,111 (0,077)	-0,522 (0,361)	-0,105 (0,074)
Teilzeit mit mindestens 28 Wochenarbeitsstunden	-0,370 (0,257)	0,078 (0,055)	-0,455* (0,263)	-0,094* (0,055)	-0,468* (0,264)	-0,096* (0,055)	-0,459* (0,270)	-0,086* (0,051)	-0,484* (0,269)	-0,098* (0,055)
Führungsebene (Ref. untere Führungsebene)										
Obere Führungsebene	0,124 (0,192)	0,026 (0,040)	0,053 (0,192)	0,011 (0,039)	0,025 (0,196)	0,005 (0,040)	-0,051 (0,201)	-0,010 (0,038)	-0,075 (0,195)	-0,015 (0,039)
Mittlere Führungsebene	0,327** (0,149)	0,067** (0,031)	0,313** (0,150)	0,063** (0,030)	0,309** (0,150)	0,062** (0,030)	0,299* (0,156)	0,055* (0,029)	0,273* (0,152)	0,053* (0,030)
Partnerschaft (Ref. Single)										
Partner ist nicht erwerbstätig (ja)			-0,137 (0,288)	-0,028 (0,058)	-0,211 (0,291)	-0,042 (0,058)	-0,129 (0,302)	-0,023 (0,055)	-0,091 (0,286)	-0,018 (0,056)
Partner ist in Teilzeit erwerbstätig (ja)			-0,022 (0,246)	-0,004 (0,049)	-0,077 (0,250)	-0,015 (0,049)	0,001 (0,254)	0,000 (0,046)	-0,030 (0,248)	-0,006 (0,048)
Partner ist in Vollzeit erwerbstätig (ja)			-0,102 (0,168)	-0,021 (0,034)	-0,160 (0,170)	-0,032 (0,034)	-0,182 (0,181)	-0,033 (0,033)	-0,156 (0,170)	-0,030 (0,033)
Kind (ja)			0,316** (0,156)	0,064** (0,032)	0,343** (0,159)	0,069** (0,032)	0,298* (0,164)	0,055* (0,030)	0,291* (0,158)	0,057* (0,032)
Pflege von Personen im familiären Umfeld (ja)			0,458*** (0,163)	0,091*** (0,032)	0,481*** (0,165)	0,095*** (0,032)	0,327* (0,174)	0,059* (0,031)	0,432*** (0,167)	0,084*** (0,032)
Vereinbarkeitspräferenz (Ref. Trennung von Beruf und Familie)										
Teils Trennung/teils Verzahnung von Beruf und Familie (ja)			0,071 (0,148)	0,015 (0,030)	0,104 (0,150)	0,021 (0,031)	0,164 (0,158)	0,030 (0,029)	0,076 (0,151)	0,015 (0,030)
Enge Verzahnung von Beruf und Familie (ja)			0,374** (0,160)	0,075** (0,032)	0,419** (0,163)	0,083*** (0,032)	0,421** (0,171)	0,077** (0,031)	0,371** (0,161)	0,073** (0,031)
Häufige Überstunden (ja)					-0,002 (0,150)	-0,000 (0,030)				
Häufige kurzfristige Absage					-0,160	-0,032				

Urlaub/freie Tage (ja)				(0,226)	(0,046)				
Häufige Übernahme von fremden Aufgaben (ja)				-0,126 (0,157)	-0,025 (0,032)				
Häufig zu wenig Zeit für sorgfältige Aufgabenerledigung (ja)				-0,380** (0,181)	-0,077** (0,037)				
Oft durch Arbeit gestresst (trifft voll/eher zu))						-0,337** (0,159)	-0,062** (0,029)		
Arbeit macht Spaß (trifft voll/eher zu))						0,840*** (0,190)	0,161*** (0,037)		
Häufiges Nachdenken über Arbeit in Freizeit (trifft voll/eher zu)						0,320** (0,154)	0,059** (0,028)		
Oft Angst, Arbeit nicht zu schaffen /trifft voll/eher zu)						-0,019 (0,167)	-0,004 (0,031)		
Arbeit bietet viele Entwicklungsmöglichkeiten (trifft voll/eher zu)						0,984*** (0,149)	0,191*** (0,029)		
Gutes Betriebsklima (ja)								0,803*** (0,151)	0,161*** (0,030)
Teamkonflikte bei Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen (ja)								0,477*** (0,146)	0,093*** (0,028)
Konstante	-0,294 (1,163)		-0,435 (1,141)	-0,093 (1,140)		-2,483** (1,178)		-1,153 (1,152)	
N	1.474		1.474	1.457		1.447		1.470	
Pseudo-R ²	0.116		0.128	0.134		0.193		0.148	

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Zusätzliche Kontrollvariablen: Betriebsgröße, Branche

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-8: Selbsteinschätzung der Führungskompetenz und weitere Karriereambitionen
Ergebnisse logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern – abhängige Variable: Person möchte in den nächsten drei bis fünf Jahren im bisherigen Unternehmen aufsteigen

Variable	Koeff. (Std.-Fehler)	AME (Std.-Fehler)
Alter	0.059 (0.051)	
Alter ²	-0.001** (0.001)	
Frau (ja)	-0.212 (0.150)	
Ausbildungsniveau		
Kein Ausbildungsabschluss	-0.115 (0.468)	
Fortbildungsabschluss	0.051 (0.182)	
Hochschulabschluss	0.202 (0.152)	
Betriebszugehörigkeitsdauer		
Bis zu 1 Jahr	0.159 (0.309)	
Mehr als 1 Jahr bis zu 5 Jahre	0.403** (0.182)	
Mehr als 5 Jahre bis zu 10 Jahren	0.544*** (0.164)	
Arbeitszeit		
Teilzeit mit max. 20 Wochenarbeitsstunden	-0.446 (0.329)	
Teilzeit mit mehr als 20 und weniger als 28 Wochenarbeitsstunden	-0.497* (0.265)	
Teilzeit mit mindestens 28 Wochenarbeitsstunden	-0.854 (0.532)	
Führungsebene		
Obere Führungsebene	-0.024 (0.194)	
Mittlere Führungsebene	0.270* (0.151)	
Partnerschaft (Ref. Single)		
Partner ist nicht erwerbstätig (ja)	-0.174 (0.286)	
Partner ist in Teilzeit erwerbstätig (ja)	-0.073 (0.247)	
Partner ist in Vollzeit erwerbstätig (ja)	-0.162 (0.169)	
Kind (ja)	0.277* (0.159)	
Pflege von Personen im familiären Umfeld (ja)	0.438*** (0.163)	
Vereinbarkeitspräferenz (Ref. Trennung von Beruf und Familie)		
Teils Trennung/teils Verzahnung von Beruf und Familie (ja)	0.092 (0.150)	
Enge Verzahnung von Beruf und Familie (ja)	0.370** (0.161)	
Führungskraft kann Vereinbarkeitsbedürfnisse bei den Beschäftigten leicht identifizieren	0.750*** (0.144)	0.153*** (0.029)
Konstante	-1.110 (1.162)	
N	1.474	
Pseudo-R ²	0.143	

Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenz: „Mir fällt es leicht, Vereinbarkeitsbedürfnisse bei meinen Mitarbeitern zu identifizieren.“

***, **, * Signifikanz auf 1-Prozent-, 5-Prozent, 10-Prozent-Fehlerniveau.

Zusätzliche Kontrollvariablen: Betriebsgröße, Branche

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2023. Institut der deutschen Wirtschaft

7 Abstract

In 2023, half of the companies in Germany reported increasing problems in filling vacancies for management positions because employees are not aiming for a career. Larger companies are less affected than small companies. The probability of staffing problems is around 20 percentage points lower in companies with 250 or more employees than in small companies with up to 49 employees. Companies report relatively frequently about increasing difficulties in filling vacancies for management positions if they also have major recruitment difficulties on the external labour market.

Four out of ten employees without management responsibility intend to move up the career ladder in their current company during the next three to five years. Women do not differ from men in this respect. Women are only less likely to aspire to further career advancement if they have already reached a management position. In principle, managers show a much greater interest in (further) career advancement than employees without management responsibility. This suggests a self-selection of people who value or are more willing to accept certain job characteristics associated with management positions.

For example, those who prefer to combine professional demands and private commitments in terms of time and space more closely are also more likely to want to climb the career ladder. The requirements concerning working time are high for managers. They mainly work full-time. Part-time employment significantly reduces the likelihood of employees without management responsibility wanting a career in their current company. The need to cancel holidays or days off at short notice (only employees without management responsibility) and the feeling of not being able to perform their own work with the necessary care also seem to have a negative impact on (further) career ambitions (both managers and employees without management responsibility).

How employees perceive their working environment also influences their aspirations for career advancement. This is supported by the fact that a negative perception of stress reduces the desire to pursue a career among both managers and employees without management responsibility. A positive working environment with opportunities for further development as well as a good working atmosphere strengthens employees' career ambitions.

Management should keep the mechanism of self-selection in mind when defining the requirements for managers and general conditions for career paths. This requires not only a clear prioritisation, but also an examination of how to reduce career barriers. Politics should keep in mind that the designing of career paths is an entrepreneurial task and therefore be cautious to formulate political goals for the representation of certain groups of employees.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Determinanten von zunehmenden Besetzungsproblemen	8
Tabelle 6-1: Stichprobe	21
Tabelle 6-2 Determinanten von zunehmenden Besetzungsproblemen	22
Tabelle 6-3: Digitalisierungsgrad, Spannungen in Belegschaft und Transformationshemmnisse	25
Tabelle 6-4: Herausforderung mitarbeiter- und ergebnisorientierter Führungskultur.....	26
Tabelle 6-5: Merkmale von Führungskräfte	28
Tabelle 6-6: Determinanten für Karriereambitionen von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung	30
Tabelle 6-7: Determinanten von Karriereambitionen von Führungskräften	33
Tabelle 6-8: Selbsteinschätzung der Führungskompetenz und weitere Karriereambitionen.....	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen	7
Abbildung 3-2: Herausforderung mitarbeiter- und ergebnisorientierter Führungskultur	10
Abbildung 4-1: Führungspositionen und Geschlecht	12
Abbildung 4-2: Führungspositionen und Arbeitszeit.....	13
Abbildung 4-3: Führungspositionen und Karriereorientierung	14
Abbildung 4-4: Karriereorientierung, Geschlecht und Arbeitszeit	15
Abbildung 4-5: Karriereorientierung und Präferenzen für zeitliche und räumliche Verzahnung / Trennung von familiären und beruflichen Angelegenheiten	16
Abbildung 4-6: Karriereorientierung und Arbeitsanforderungen	17
Abbildung 4-7: Karriereorientierung und Arbeitsempfindungen.....	17
Abbildung 4-8: Karriereorientierung und Konflikte.....	19

Literaturverzeichnis

Caliendo, Marco / Fossen, Frank / Kritikos, Alexander, 2011, Selbstständige sind anders: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln, in: Wochenbericht des DIW, Nr. 11, S. 2–18

Dietz, Annette / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2022, Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report, Nr. 34, Köln

Flake, Regina / Tiedemann, Jurek / Jansen, Anika, 2023, Fachkräftemangel in IT-Berufen – gute Chancen für Auf- und Quereinsteigende, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2020, Wandel mit alternden Belegschaften gestalten – Chancen und Barrieren erkennen. Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2019, in: IW-Trends, 47. Jg., Nr. 1, S. 99–115

Gahmann, Amelia, 2023, ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung, Düsseldorf

Hammermann, Andrea, 2023, Führung in Teilzeit, IW-Kurzbericht, Nr. 94, Köln

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

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2019, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, Gutachten gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln / Berlin

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017a, Qualität der Arbeit in Europa – Eine empirische Analyse auf Basis des EWCS 2015, IW-Report, Nr.25, Köln

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

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017c, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa, in: IW-Trends, 44 Jg., Nr. 3, S. 3-23

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? IW-Report, Nr. 10, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2023, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Gutachten gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln / Berlin

Hernstein Institut für Management und Leadership, 2024, Mitarbeiterbindung und Karriereperspektiven, hernstein management report 23/24, Wien

Holst, Elke / Friedrich, Martin, 2017, Führungskräfte-Monitor 2017 – Update 1995-2015, in: Politikberatung kompakt, Nr. 121, DIW Berlin

IW-Beschäftigtenbefragung, 2023

IW-Personalpanel, 2019, Welle 21, [IW-Personalpanel – Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\) \(iwkoeln.de\)](https://www.iwkoeln.de)

IW-Personalpanel, 2023, Welle 32, [IW-Personalpanel – Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\) \(iwkoeln.de\)](https://www.iwkoeln.de)

Köhne-Finster, Sabine / Tiedemann, Jurek, 2023, Fachkräftelücke im ersten Quartal 2023 unverändert hoch, KOFA Kompakt, Nr. 6, Köln

Malin, Lydia / Köppen, Robert, 2023, Fachkräftemangel und Ausbildung im Handwerk, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln

Ortmann, Tobias / Bänke, Timm / Hügler, Dominik / Hammer, Luisa, 2023, Bessere Perspektiven bei Jobwechseln. Zur Ähnlichkeit beruflicher Übergänge, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh

Peifer, Yannick, 2023 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ERFOLGREICH EINFÜHREN – Orientierungshilfen für Führungskräfte, Düsseldorf

Piegeler, Monika, Entrepreneurship und Innovation – Stand der Forschung und politische Handlungsempfehlungen, in: IW-Analysen, Nr. 103, Köln

Schmidt, Jörg, 2017, Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar?, IW-Kurzbericht, Nr. 47, Köln

Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2018, Frauen in Führungspositionen, IW-Report, Nr. 14, Köln

Stettes, Oliver, 2023a, Ergebnisorientierte Führung vor und nach der Covid-19-Krise, IW-Kurzbericht, Nr. 62, Köln

Stettes, Oliver, 2023b, Teilzeitführung – Grenzen und kritische Aspekte, in: in: Karlshaus, Anja / Kaehler, Boris (Hrsg.), Teilzeitführung – Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele, 2.Aufl., Wiesbaden, S. 165–176

Wolter et al., 2018, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben, Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Forschungsbericht, Nr. 505, Berlin

XING / New Work SE, 2024, XING Langzeitstudie – Hohes Sicherheitsbedürfnis: mehr als zwei Drittel der deutschen Beschäftigten wünscht sich langfristig sicheren Job, über ein Drittel ist weiterhin wechselbereit, [XING Wechselbereitschaftsstudie 2024 - Mehr als zwei Drittel der deutschen Beschäftigten wünscht sich langfristig sicheren Job, über ein Drittel ist weiterhin wechselbereit | New Work SE \(new-work.se\) \[30.1.2024\]](#)