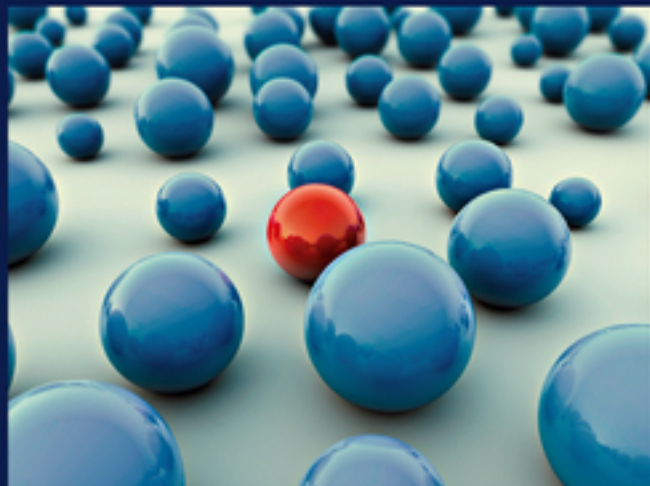


Katharina Scharrer

Die Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition

Identifizierung, Auswahl und Entwicklung
von Nachwuchsführungskräften
durch Talent Management



PETER LANG
EDITION

1. Einleitung

Der Fokus dieser Dissertation liegt auf der wissenschaftlichen Analyse der Identifikation, Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften während der Transition von der Mitarbeiter- zur Führungsposition durch Talent Management in Großunternehmen der Regionen Schwaben und Oberbayern.

Im ersten Kapitel werden zunächst die Veränderungen des Arbeitsmarktes dargestellt, welche verdeutlichen, weshalb die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Forschungsthematik notwendig erscheint. Daran anschließend werden Hintergrund und Zielsetzungen der empirischen Studie genauer beschrieben und die wissenschaftliche Relevanz der Untersuchung herausgearbeitet. Abschließend wird für das Verständnis des weiteren Vorgehens ein Überblick über das entwickelte Untersuchungsdesign gegeben und der Aufbau der einzelnen Kapitel erläutert.

1.1 Ausgangslage und Herausforderungen

Der Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition kann aus den Perspektiven von, vom Übergang betroffenen Führungskräften und Unternehmen eine hohe Relevanz zugesprochen werden, denn „as long as there have been leaders, there have been leadership transitions. The changing of the guard and the challenges it poses for the new leader are as old as human society“ (Watkins 2003, 6). Die Bedeutung des Übergangs zur Führungskraft wird durch das Ergebnis der weltweiten Befragung von 385 Führungskräften durch Paese und Welins (2007) betont, welche diese als die herausforderndste Entwicklungsaufgabe im Lebensverlauf noch vor einem Todesfall oder einer Scheidung betrachten. Wenn Unternehmen ihren Führungsnachwuchs identifizieren und selektieren, stellt diese Entscheidung die erstmals berufene Führungskraft vor zahlreiche Herausforderungen, um den Wechsel in die Führungsrolle erfolgreich zu bewältigen (Hill 2007; Dotlich et al. 2004; Watkins 2003). So zeigt Hill (2007), dass gerade diese Phase die Vorstellungen über Führung und den Führungsstil langfristig beeinflussen und formen. Watkins (2009) erklärt, das erfolgreiche Meistern bzw. das Scheitern in dieser Übergangsphase stelle eine hohe Vorhersagekraft für den weiteren Erfolg als Führungskraft dar. Trotz der deutlichen Relevanz, die der Transition damit zugestanden werden kann, wird der Thematik in Wissenschaft und Unternehmenspraxis bisher wenig Beachtung geschenkt. Aus den Studien von Watkins (2003) sowie von Manderscheid und Ardichvili (2008) geht jeweils hervor, dass ihre Bewältigung in der Unternehmensrealität

oft unterschätzt und selten begleitet wird. Nach Heras und Chinchilla (2011) ist nur ein Drittel der Führungskräfte nach dem Eintritt in die Führungsrolle in ihrem neuen Aufgabengebiet erfolgreich, das zweite Drittel ist darin nur minimal effektiv und das letzte Drittel versagt als Führungskraft gänzlich. Unternehmen können jedoch nicht das Risiko eingehen, dass zwei von drei Führungskräften ihre Aufgaben in geringem Umfang oder überhaupt nicht erfüllen. Da diese durch ihr Führungsverhalten das Erreichen der Unternehmensziele in hohem Maße beeinflussen (Braun, Peus 2014; Felfe, Franke 2014), wird die Auswahl des geeigneten Führungsnachwuchses und deren erfolgreicher Wechsel in die Führungsposition somit zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Darüber hinaus gestaltet es sich für Unternehmen durch veränderte Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes immer schwieriger, zukünftige Führungskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden. Folgende Gründe lassen sich hierfür anführen:

1. Bedingt durch *Globalisierung und den demographischen Wandel* erhöht sich auf der einen Seite der Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/innen (Ewerlin, Süß 2012; Domsch 2009). Auf der anderen Seite hat der demographische Wandel gesellschaftliche Veränderungen zur Folge, die zum heutigen Zeitpunkt schwer absehbar, in den nächsten 30 Jahren jedoch für Gesellschaft, Individuen und Unternehmen deutlich spürbar sein werden. Die Gesellschaft wird aufgrund der Geburtenrückgänge kleiner werden und der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung und das Arbeitskräfteangebot zurückgehen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011; IAB 2011). Laut Prognose des Statistischen Bundesamtes (2011) wird sich die Zahl der Erwerbstätigen zwischen dem Jahr 2008 und dem Jahr 2060 um fast 10 Millionen Menschen verringern sich die Altersstruktur der Bevölkerung und somit das Angebot an potentiellen Arbeitskräften massiv verändern (Statistisches Bundesamt 2011, 5).
2. Solch ein Rückgang des Arbeitskräfteangebots, verbunden mit steigenden Anforderungen der Unternehmen, kann letztendlich dazu beitragen, den *Fach- und Führungskräfte*mangel (Achatz et al. 2011; Struthmann 2013) und damit einen Mangel an Nachwuchsführungskräften und gut ausgebildeten Führungskräften massiv zu verschärfen (Scheuvsen 2012). Bereits heute konstatieren Strack et. al. (2011, 16) einen weltweit bestehenden Mangel an Nachfolgern und Nachfolgerinnen für höhere Führungspositionen. Für die deutsche Wirtschaft wird für das Jahr 2020 vorhergesagt, dass 230.000 Stellen für Ingenieur/innen, Naturwissenschaftler/innen und Techniker/innen nicht besetzt werden können (Schenk, Spiewak 2008; McKinsey & Company 2011).

Die vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. – zeigt in ihrer Studie „Arbeitslandschaft 2030“ (Prognos AG 2011) auf, dass bei der Gruppe von Berufstätigen mit Hochschulabschluss entsprechend den Modellrechnungen für das Jahr 2015 mit einem Fach- und Führungskräftemangel von einer Millionen Personen zu rechnen ist. In Bayern werden im Jahr 2015 bereits 10% der Stellen für Akademiker/innen nicht besetzt werden können und bis zum Jahr 2030 wird sich laut der Prognose die Fach- und Führungskräfteleücke auf 20% verdoppeln. Für die Region Schwaben sagt das Positionspapier über die wirtschaftlichen Entwicklungen und Leitlinien in Bayerisch-Schwaben der Industrie- und Handelskammer Schwaben und der Handwerkskammer für Schwaben (IHK Schwaben, HWK Schwaben 2013, 2) einen massiven Fachkräftemangel voraus. Zudem wird die Wirtschaftsregion Schwaben entsprechend dem Bericht der IHK und HWK (ebd.) trotz einer einmaligen Branchenvielfalt in Bayern zunehmend mit dem Problem konfrontiert, den Führungsnachwuchs durch ansteigende Abwanderung und zunehmendes Pendlerverhalten an benachbarte Ballungszentren, wie hauptsächlich nach München, zu verlieren.

3. Die *Entwicklung zur Wissensgesellschaft* stellt eine weitere Herausforderung dar, welche den Bedarf an engagierten Mitarbeiter/innen wie an zukünftigen Führungskräften mit wettbewerbsentscheidenden Kenntnissen und Kompetenzen erhöhen wird (Nagel, Menthe 2009). Die Karriere zieht keine lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber mehr nach sich, sondern fordert von Arbeitskräften mehr Flexibilität und Wechselbereitschaft, was die Loyalität der Mitarbeiter/innen gegenüber dem Arbeitgeber in Abhängigkeit von den Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, die das Unternehmen bietet, beeinflusst (Ritz, Sinelli 2010, 6). Bedingt durch die konjunkturelle Entwicklung und den demographischen Wandel, ergeben sich speziell für hochqualifizierte Mitarbeiter/innen aktuell und in Zukunft immer bessere berufliche Beschäftigungsmöglichkeiten und Chancen, ihre beruflichen Interessen und Zielsetzungen in die Realität umsetzen zu können.
4. Die genannten Entwicklungen spiegeln sich weiterhin in den *Erwartungen junger Nachwuchskräfte der Generation Y* und der Zunahme an Mitarbeiterfluktuationen in den letzten Jahren wider (Prats, Agulles 2011; IBM 2007). Als Generation Y werden die zwischen 1980 und 2000 geborenen Menschen bezeichnet, die im Unterschied zu den früheren Generationen der Generation X, der Babyboomer oder der Veteranen andere Erwartungen an ihre Karriere, Arbeit und ihren Arbeitgeber haben. Nachwuchskräfte der Generation Y streben nach Leistung, Sinn und Spaß in ihrem Arbeitsleben und wünschen sich Flexibilität in Bezug auf Raum und Zeit. Zentral ist für sie die ständige Weiterentwicklung und klare Kommunikation in ihrem Arbeitsleben. Sie werden

sowohl als orientierungslos und sprunghaft als auch auf der Suche nach Sicherheit und Stabilität charakterisiert (DGFP 2011, 11; Prats, Agulles 2011).

Die Ausführungen lassen den Rückschluss zu, dass Gewinnung, Bindung und Förderung von angehenden Führungskräften in der Unternehmenspraxis bisher eher vernachlässigt wurden oder in der Umsetzung erfolglos blieben. Um wettbewerbs- und innovationsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen unabdingbar, über geeignete Führungskräfte und über den Führungsnachwuchs der nächsten Generation zu verfügen „to run divisions and manage critical functions and lead companies“ (Chambers et al. 1998, 45). Unternehmen benötigen daher neue Strategien und Konzepte des Personalmanagements/ Human Resources (HR), um

1. zukünftige Führungskräfte für das Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden und
2. Transitionen in Führungspositionen begleiten zu können.

Einen Lösungsweg zur Vereinigung der beiden Ziele bietet der Ansatz des Talent Managements, welcher sich auf die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Identifizierung, Gewinnung, Entwicklung und Bindung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden, fokussiert, „die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden“ (Ritz, Sinelli 2010, 10). Aufgrund der Funktionen, des Prozesscharakters und der Konzentration auf Führungs- und Nachwuchsführungskräfte als Zielgruppen des Ansatzes (Gandossy, Kao 2004; Kirchner 2013) ist es möglich und sinnvoll, Transitionen wie von der Mitarbeiter in die Führungsposition in das Konzept des Talent Managements zu integrieren.

1.2 Entwicklung und Zielsetzungen der empirischen Studie

In der vorliegenden Untersuchung wird die Zielsetzung verfolgt, durch qualitative leitfadengestützte Expert/inneninterviews mit Personalverantwortlichen aus Großunternehmen der Regionen Schwaben und Oberbayern Auswahl- und Entwicklungsprozesse von angehenden Führungskräften während des Übergangs in eine Führungsposition zu analysieren. Es wird mittels eines explorativen Forschungsansatzes angestrebt, zu verstehen

1. was Determinanten für die Ernennung zur Nachwuchs- bzw. Führungskraft und somit Voraussetzungen für die Transition zur Führungskraft sind,
2. welche Herausforderungen und Kompetenzerwartungen auf angehende Führungskräfte während des Wechsels in die Führungsrolle zukommen und

3. wie Identifizierung, Auswahl und Begleitung des Führungsnachwuchses während des Übergangs entsprechend eines Talent Managements gestaltet werden.

Für die empirische Analyse wurde ein theoretisches Modell der Transition zur Führungskraft entwickelt, das dazu dienen soll, den Übergangsprozess, seine Voraussetzungen, Kompetenzanforderungen und Möglichkeiten der Begleitung zu strukturieren und die Transition theoretisch zu fundieren. Relevante theoretische Bezugspunkte, die zur Analyse herangezogen werden, werden in dieses Modell integriert. Zur Erklärung der Auswahlkriterien von Nachwuchsführungskräften, wird die Leadership Skills Theorie von Mumford et al. (2000) herangezogen. Um zu belegen, warum in der Unternehmenspraxis gerade bestimmte Kompetenzen zur Vorhersage von Führungspotential verwendet werden, wird die Attributions-theorie der Führung nach Calder (1977) verwendet. Um die Anforderungen an Führungsneulinge besser zu verstehen, werden die Theorie der Karrierekonstruktion (Savickas 2013) und das Transitionsmodell von Griebel und Niesel (2004) in die Analyse mit einbezogen.

Thema und Fragestellungen der Studie wurden während der Durchführung des vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Universität Augsburg geförderten Projektes „UniMento – Mentoring und Nachwuchsförderung“ im Zeitraum 2011 bis 2013 entwickelt und erarbeitet. Das Programm UniMento betrachtet sich als eine Brücke zwischen der Arbeitswelt und der Universität und will durch die Verbindung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen in Form von Mentoring-Programmen mit praxisnaher Forschung einen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Sicherung von talentierten Nachwuchskräften in der Region Schwaben leisten. Eine wichtige Zielsetzung des Projektes für Studierende ist, dass vor allem Studentinnen aus mathematischen, natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern mittels der Beratung und Begleitung durch einen Mentor oder eine Mentorin aus regionalen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Studien-, Berufs- und Karrierewege unterstützt und ermutigt werden, auch höhere Positionen mit Führungsverantwortung anzustreben (Dorfschmidt, Scharrer 2013). Effekte der Mentoring-Treffen sind, dass die Teilnehmer/innen in hohem Maße von einer stärkeren Selbstsicherheit, von Einblicken in die Berufspraxis, von beruflicher Orientierung, der Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen und von der Verbesserung beschäftigungsrelevanter Kompetenzen für den anstehenden Berufseinstieg profitieren können. Fragen zur weiteren Karriereplanung über den Berufseinstieg hinaus, zur Führungskarriere oder zu den Kompetenzanforderungen von Unternehmen an (angehende) Führungskräfte werden dagegen kaum bzw. gar nicht in den Mentoring-Kooperationen aufgegriffen, wie die Abschlussevaluation und die Rückmeldungen an die Projektkoordination aufzeigen

(Dorfschmidt, Scharrer 2013). Die Wahrscheinlichkeit eine Führungsposition zu übernehmen, ist bei Akademiker/innen allerdings wesentlich höher als bei Nachwuchskräften niedrigerer Bildungsabschlüsse (Faust 2002).

Um Studierenden und Akademiker/innen mehr Informationen und eine höhere Transparenz für die eigene Karriereplanung über den Übergang von der Universität in das Arbeitsleben hinaus zukommen zu lassen, wurde im Rahmen des Projektes UniMento das Forschungsprojekt „Vom Absolventen zur Führungskraft – Eine qualitative Untersuchung zu Führungsgenese und Transition von Nachwuchsführungskräften“ durchgeführt. Ziele der Studie waren,

1. Einblicke in die Kompetenzanforderungen an Hochschulabsolvent/innen, Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte zu erhalten,
2. berufliche Auswahl- und Entwicklungsprozesse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede zu beleuchten,
3. zu erfahren, wie in Unternehmen dem Scheitern von Führungskräften begegnet wird,
4. Unterschiede zwischen Mittelstands- und Großunternehmen hinsichtlich Auswahl- und Entwicklungsprozessen von Akademiker/innen herauszuarbeiten.

Zur Rekonstruktion, Analyse und Interpretation von Strukturen und Charakteristika der Führungsgenese und von beruflichen Transitionsprozessen wurden qualitative leitfadengestützte Expert/inneninterviews mit neun Großunternehmen und zwei mittelständischen Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung, Industrie, Verlag und Energieversorgung in der Region Schwaben und Oberbayern geführt, die mittels der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2007; Gläser, Laudel 2009) ausgewertet wurden.

Die vorliegende Dissertation verortet sich in diesem Forschungsprojekt und fokussiert die Forschungslücke, dass die Transition von der Nachwuchs- zur Führungskraft bisher kaum wissenschaftlich untersucht wurde (Hill 2007; Watkins 2003). Wie im folgenden Kapitel 1.3 aufgezeigt wird und der Forschungsstand belegt, fehlen hierzu fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse. Daher entstand die forschungsleitende Idee der Dissertation, die Auswahlkriterien, die Identifizierung und die Förderung der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften während des Übergangs von der Mitarbeiter- zur Führungsposition in Großunternehmen genauer zu beleuchten. Die vorliegende Untersuchung stellt damit die erste Veröffentlichung eines Teilbereichs des Forschungsprojektes dar.¹

1 Erste Teilergebnisse wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit vom Praktikanten des Forschungsprojektes Schleifer (2013) publiziert, die erste Tendenzen der folgenden Auswertung aufzeigen konnte.

Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Studie weisen neben dem wissenschaftlich-theoretischen einen praktischen Nutzen für Unternehmen, Studierende, Universitätsabsolvent/innen, Mitarbeiter/innen und Führungsnovizen auf. Durch die Befunde erhalten (zukünftige) Nachwuchs- und Führungskräfte Anhaltspunkte zur bewussten und strategischen Karriereplanung und Informationen über Erwartungen der Unternehmen. Zudem werden Möglichkeiten der Unterstützung sowie die Realität der Selektion und Förderung von Führungskräften entsprechend einem Talent Management in regionalen Unternehmen aufgezeigt. In diesem Zusammenhang können Mechanismen und Prozesse der Identifizierung und Unterstützung von Nachwuchsführungskräften transparent gemacht und offengelegt werden. Darüber hinaus können Unternehmen aus den Ergebnissen Schwachpunkte in der Auswahl und der Förderung ihrer zukünftigen Führungskräfte ableiten und neue Erkenntnisse für eine verbesserte Praxis der Identifizierung und Entwicklung ihres Führungsnachwuchses gewinnen.

1.3 Wissenschaftliche Relevanz der Untersuchung

Soziale und personale Kompetenzen sind ausschlaggebend für den beruflichen Aufstieg zur Führungskraft, wie verschiedene Studien belegen (vgl. z.B. Ready et al. 2010 b; Dries et al. 2012; Dries, Pepermans 2012). Auch wenn die Auswahl und Entwicklung von High Potentials in Wissenschaft und Praxis als eine der größten Herausforderungen des Personalmanagements im 21. Jahrhundert gilt (Buckingham, Vosburgh 2001), gibt es dazu bisher kaum theoretische bzw. empirische Untersuchungen. Dries und Pepermans (2008) beklagen einen unwissenschaftlichen Charakter der meisten Veröffentlichungen und fordern stattdessen empirische, deskriptive und interpretierende Untersuchungen. So wurden in Deutschland bis heute kaum Studien zu den Auswahlkriterien von Nachwuchsführungskräften durchgeführt, wie eine intensive Recherche im Vorfeld aufzeigte. Lediglich die Kienbaum High Potentials Studie (vgl. Bauer 2003) hat Großunternehmen zu den Auswahlkriterien von Universitätsabsolvent/innen befragt, welche diese als High Potentials bezeichnen.

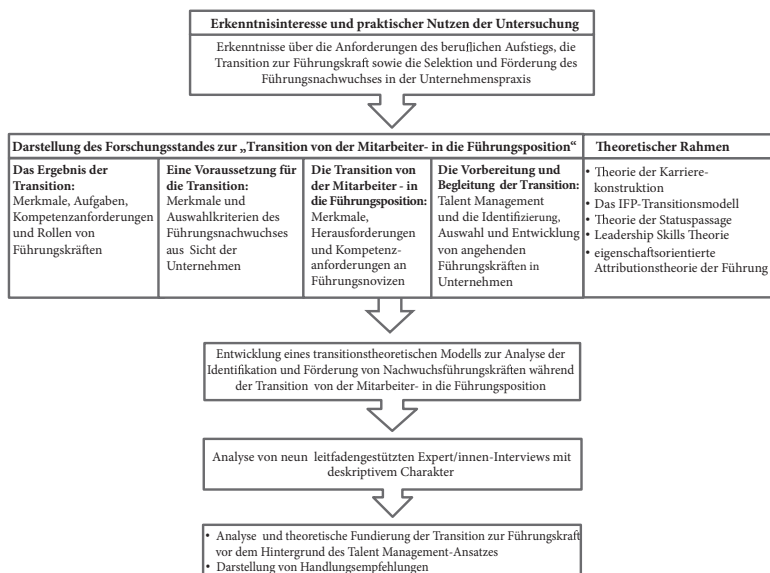
Nahezu identische Aussagen können für die Führungs-, Talent Management- und Transitionsforschung getroffen werden. Die Führungsforschung hat sich bisher auf Führungskräfte konzentriert, die bereits in der Führungsfunktion tätig sind. Die Transitionsforschung beschäftigt sich in Deutschland stärker mit dem Übergang zwischen Bildungseinrichtungen, wie mit dem Übergang vom Elementar- in den Schulbereich oder mit dem Wechsel von der Ausbildung in den Beruf (Schumacher 2004; Griebel, Niesel 2013; Scharrer et al. 2012). Die Transition von

der Mitarbeiter- zur Führungsposition und die damit verbundenen Anforderungen des Rollenwechsels (Wan, Tham 2011; Hill 2007; Dotlich et al. 2004) wurden bisher kaum empirisch untersucht und sind eher in Praxisratgebern zu finden (Hill 2007; Manderscheid, Ardichvili 2008). Wie ebenfalls aus verschiedenen Studien hervorgeht, betrachten immer mehr Unternehmen Talent Management als wichtige Herausforderung und Wettbewerbsstrategie (Ritz, Sinelli 2010; Boatman, Wellins 2011). Dennoch sind in Deutschland wissenschaftliche Analysen zum Thema Talent Management bisher kaum erfolgt (Ewerlin, Süß 2012). In vier Forschungsrichtungen besteht somit die Notwendigkeit für weitere Untersuchungen. Die vorliegende Arbeit greift diesen Tatbestand mit ihren Fragestellungen auf und verknüpft sie neu miteinander. Auf diese Weise kann ein Beitrag dazu geleistet werden, Forschungslücken ein Stück weit zu schließen und Synergieeffekte zwischen verschiedenen Forschungsrichtungen anzuregen.

1.4 Untersuchungsdesign

Für die Planung und Durchführung der empirischen Studie wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt, das nun in seinen Arbeitsschritten und Inhalten in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt wird.

Abbildung 1: Untersuchungsdesign der Dissertation



1.5 Aufbau der Studie

Der Aufbau der Dissertation gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Abschnitt steht der empirische und theoretische Hintergrund der vorliegenden Untersuchung im Mittelpunkt. Den zweiten Abschnitt bildet die empirische Studie, welche die Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition analysiert. In diesem Teil werden das Forschungsdesign skizziert, die Ergebnisse der Analyse dargestellt und diskutiert. Als Abschluss der Arbeit werden Empfehlungen für Unternehmen, Nachwuchskräfte und Führungsnovizen formuliert.

Für ein grundlegendes Verständnis des Forschungsgegenstandes erfolgt im ersten Teil die Klärung der Begriffe Führung, Führungskraft und Führungsposition im *Kapitel 2*. Parallel dazu werden Aufgaben und Rollen von Führungskräften vorgestellt als auch Kompetenzanforderungen, die auf sie im Rahmen der Transition zukommen.

Im *Kapitel 3* werden Befunde des Forschungsstandes über Auswahlkriterien von Nachwuchsführungskräften respektive der Attestierung von Führungspotential als eine wichtige Bedingung für den Eintritt bzw. den Übergang in die Führungskarriere diskutiert.

An diese Ausführungen schließt sich das *Kapitel 4* an. In diesem Teil werden Erkenntnisse über den Übergang hinsichtlich seiner Merkmale, Herausforderungen, Anforderungen an das Individuum und der Möglichkeiten einer Begleitung durch das Unternehmen erörtert.

Talent Management als ein Konzept des Personalmanagements welches geeignet ist, potentielle Führungskräfte zu identifizieren, für das Unternehmen zu gewinnen und auf die Übernahme einer Führungsrolle vorzubereiten und die Transition zu begleiten, ist Gegenstand des *Kapitels 5*. Nach der Klärung des Talentbegriffs werden Prozess, Funktionen und Zielgruppen des Ansatzes und dessen Zielsetzungen und Effekte beschrieben. In diesem Zusammenhang wird auch der Matthäus-Effekt im Rahmen des exklusiven Talent Management-Ansatzes thematisiert. Ein Schwerpunkt wird darauf gelegt, die Umsetzung und Gestaltung von Talent Management darzustellen. Diese bilden die Ausgangsbasis dafür, um in einem nächsten Schritt im *Kapitel 6* den Forschungsstand über die Merkmale von Identifizierungs-, Auswahl- und Entwicklungsprozessen von angehenden Führungskräften zu skizzieren. Dabei wird auch darauf eingegangen, welche Instrumente und Verfahren im Rahmen des Eintritts in die Führungsrolle in der Unternehmenspraxis angewandt werden und deren Konzeption und Zielsetzung genauer erörtert.

Im *Kapitel 7* wird der theoretische Rahmen der Untersuchung dargelegt, und hierfür werden Konzepte der Führungsforschung, der Karriereforschung und

Ansätze der Transitionsforschung erläutert. Die Ausführungen stellen den Ausgangspunkt für die Entwicklung des eigenen, neu entwickelten theoretischen Modells der Transition zur Führungskraft dar, welches den theoretischen Bezugsrahmen der anschließenden Analyse bildet. Erkenntnisse des dargelegten Forschungsstandes und der theoretischen Bezugskonzepte münden in die Entwicklung des Modells zur Rekonstruktion und Strukturierung des Übergangs ein bzw. werden darin zusammengeführt.

Den zweiten Teil der Dissertation bildet die empirische Untersuchung, der die *Kapitel 8 bis 10* gewidmet sind. Im *Kapitel 8* werden das Forschungsdesign und die Forschungsmethodik der Untersuchung dargelegt. Das Erkenntnisinteresse, die wissenschaftlichen Forschungsfragen und die methodologischen Vorüberlegungen werden beschrieben, die zur Wahl des Expert/inneninterviews als Erhebungsinstrument geführt haben. Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung der Datenerhebung, der Auswahl des Samples und der inhaltsanalytischen Auswertung des Datenmaterials.

Im *Kapitel 9* steht der empirische Teil der Studie mit der Analyse der Identifizierung, Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften während der Transition im Mittelpunkt. In diesem Teil werden die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung von neun leitfadengestützten Expert/inneninterviews, die mit Personalverantwortlichen aus Großunternehmen der Region Schwaben/Oberbayern geführt wurden, vorgestellt. Bedingungsfaktoren für den beruflichen Aufstieg in die Führungsposition und Anforderungen während des Übergangs individueller, interaktionaler und kontextueller Art werden herausgearbeitet. Weiterhin werden Prozesse der Selektion und Förderung des Führungsnachwuchses rekonstruiert sowie Unterschiede in der Unternehmenspraxis durch die Skizzierung von vier Einzelfallanalysen deutlich gemacht.

Abschließend konzentriert sich *Kapitel 10* auf die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse unter Rückbezug auf die wissenschaftlichen Fragestellungen und die Prüfung der in dem neu entwickelten theoretischen Modell zugrunde gelegten Annahmen. Den Abschluss der Arbeit bildet *Kapitel 11* durch eine Zusammenfassung und ein Fazit der Ergebnisse, woraus Empfehlungen für Unternehmen, Nachwuchskräfte und Führungsnovizen zur Gestaltung und Bewältigung der Transition bzw. zur Karriereplanung abgeleitet werden.