

SOEPpapers

on Multidisciplinary Panel Data Research

220

Simon Fietze • Elke Holst • Verena Tobsch

**Persönlichkeit und Karriere –
She's got what it takes**

Berlin, September 2009

SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research at DIW Berlin

This series presents research findings based either directly on data from the German Socio-Economic Panel Study (SOEP) or using SOEP data as part of an internationally comparable data set (e.g. CNEF, ECHP, LIS, LWS, CHER/PACO). SOEP is a truly multidisciplinary household panel study covering a wide range of social and behavioral sciences: economics, sociology, psychology, survey methodology, econometrics and applied statistics, educational science, political science, public health, behavioral genetics, demography, geography, and sport science.

The decision to publish a submission in SOEPpapers is made by a board of editors chosen by the DIW Berlin to represent the wide range of disciplines covered by SOEP. There is no external referee process and papers are either accepted or rejected without revision. Papers appear in this series as works in progress and may also appear elsewhere. They often represent preliminary studies and are circulated to encourage discussion. Citation of such a paper should account for its provisional character. A revised version may be requested from the author directly.

Any opinions expressed in this series are those of the author(s) and not those of DIW Berlin. Research disseminated by DIW Berlin may include views on public policy issues, but the institute itself takes no institutional policy positions.

The SOEPpapers are available at
<http://www.diw.de/soeppapers>

Editors:

Georg **Meran** (Dean DIW Graduate Center)

Gert G. **Wagner** (Social Sciences)

Joachim R. **Frick** (Empirical Economics)

Jürgen **Schupp** (Sociology)

Conchita **D'Ambrosio** (Public Economics)

Christoph **Breuer** (Sport Science, DIW Research Professor)

Anita I. **Drever** (Geography)

Elke **Holst** (Gender Studies)

Martin **Kroh** (Political Science and Survey Methodology)

Frieder R. **Lang** (Psychology, DIW Research Professor)

Jörg-Peter **Schräpler** (Survey Methodology)

C. Katharina **Spieß** (Educational Science)

Martin **Spieß** (Survey Methodology, DIW Research Professor)

ISSN: 1864-6689 (online)

German Socio-Economic Panel Study (SOEP)
DIW Berlin
Mohrenstrasse 58
10117 Berlin, Germany

Contact: Uta Rahmann | urahmann@diw.de

Persönlichkeit und Karriere - She's got what it takes

Simon Fietze*, Elke Holst†
Verena Tobsch‡

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Arbeitsgebiete: Personalentwicklung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Persönlichkeit und Führung, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung. E-Mail: fietze@hsu-hh.de

†Senior Researcher in der Abteilung Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) am German Institute for Economic Research (DIW Berlin) und Privatdozentin am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg. Arbeitsgebiete: Labor Economics, Gender Economics; Schwerpunkte: Führungskräfte, Gender Pay Gap, Arbeitszeit, Remittances. E-Mail: eholst@diw.de

‡Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Arbeitsgebiete: Personalauswahl, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Persönlichkeit und Führung, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung. E-Mail: tobsch@hsu-hh.de

Zusammenfassung

In Deutschland sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Je höher die Hierarchiestufe desto geringer ist ihr Anteil unter den Führungskräften. Nur 2,5 Prozent der Vorstandsmitglieder der Top-200 Wirtschaftsunternehmen in Deutschland sind weiblich. Zahlreiche Studien untersuchen Einflussfaktoren auf die Karriere in Abhängigkeit z.B. von Humankapital und anderen „objektiven“ Faktoren. Unsere Untersuchung geht darüber hinaus und bezieht auch Persönlichkeitseigenschaften mit ein. Die Studie basiert auf dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP), einer repräsentativen Wiederholungsbefragung von mehr als 20.000 Personen. Verglichen werden Führungskräfte mit anderen Angestellten in der Privatwirtschaft. Die bivariate Betrachtung der als Big Five bekannten fünf Persönlichkeitsmerkmale und der Risikobereitschaft bei der eigenen beruflichen Karriere bestätigen zunächst, dass sich Führungskräfte in ihrer Selbsteinschätzung deutlich von sonstigen Angestellten unterscheiden und auch zwischen Frauen und Männern zum Teil signifikante Differenzen bestehen. Werden jedoch weitere Einflussgrößen, wie Humankapitalausstattung, soziale Herkunft sowie das individuelle Lebens- und Arbeitsumfeld zur Erklärung des Einnehmens einer Führungsposition in das Schätzmodell mit einbezogen, lassen sich zwischen Frauen und Männern keine statistisch signifikanten Unterschiede im Effekt der Persönlichkeitsdimensionen mehr nachweisen. Die geringeren Karrierechancen für Frauen gehen vielmehr auf Unterschiede in der Bedeutung der Berufserfahrung (Entwertung durch Unterbrechungen), der geleisteten Überstunden und hinsichtlich des ausgeübten Berufs (Segregation am Arbeitsmarkt) zurück. Dennoch mögen Persönlichkeitseigenschaften durchaus eine Rolle spielen, aber eher indirekt – reflektiert durch Unterschiede in den entscheidenden Einflussfaktoren auf die Karriere wie Berufserfahrung, lange Wochenarbeitszeiten und Berufswahl (Segregation am Arbeitsmarkt).

Schlüsselwörter: Persönlichkeit, Gender, Karriere, Führung

JEL-Klassifikation: J16, M12

Abstract

Women are largely underrepresented in managerial positions in Germany. The higher the hierarchical level the lesser women keep these positions. While men have numerous role models to follow women lack the same opportunity: In the executive boards of directors of the top 200 private companies in Germany only 2.5 percent are females. Many studies focused on the influence of human capital and other 'objective' factors on career chances. We add here the impact of self-reported personal traits on gender differences in career chances. We compare manager's and other white collar employees in Germany's private sector. While bivariate results based on data from the German Socio-Economic Panel (SOEP) in 2005 show that there are significant gender differences in personal traits, multivariate estimations made clear that these differences cannot explain gender differences in career chances. Nevertheless, personality traits might indeed play a role but more indirectly: Some of the stronger career effects – like work experience, long working hours, and segregation in the labor market – can already reflect differences in personality traits. These might be early influenced by an gender biased environment. Our results strongly point to the need of a gender neutral environment outside and inside of companies to enforce equal career chances for women and men.

Keywords: personality, gender, career, leadership

JEL Classification: J16, M12

1 Einleitung

In Deutschland sind Frauen in Führungspositionen weitgehend unterrepräsentiert. Je höher die Hierarchiestufe desto geringer ist der Anteil weiblicher (Top-)Manager. Während sich Männer an zahlreiche Vorbildern orientieren können, fehlt Frauen diese Option: Nur 2,5 Prozent der Vorstandsmitglieder der Top-200 Unternehmen in Deutschland sind weiblich (vgl. [Holst & Schimeta, 2009](#)). Zahlreiche Studien untersuchen Karrierechancen und fokussieren auf den Einfluss von Humankapital und weiteren „objektiven“ Faktoren. Unsere Untersuchung geht darüber hinaus und erweitert den Blickwinkel um Persönlichkeitseigenschaften und deren Einfluss auf das Erreichen einer Führungsposition.

Das wissenschaftliche Interesse an (Persönlichkeits-)Eigenschaften und ihr Einfluss auf den Zugang zu Führungspositionen und den Führungserfolg haben eine lange Tradition. Die Eigenschaftstheorie der Führung („Trait theory“) fokussiert auf Persönlichkeitseigenschaften die Führungskräfte von anderen Beschäftigten unterscheidet. Die Theorie versucht Führungspersönlichkeiten zu beschreiben und damit Determinanten des beruflichen Erfolgs zu ermitteln. Sie ist eine der ältesten Theorien innerhalb der Führungsforschung.¹

Empirisch wurden zunächst (schwache) Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften und dem Erfolg einer Führungskraft festgestellt. Zudem konnte gezeigt werden, dass sich Führende und Geführte in den untersuchten Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden. Die Ergebnisse waren jedoch nicht eindeutig und die Kausalzusammenhänge blieben ungeklärt. Dies führte zur Relativierung und teilweise auch Ablehnung des Ansatzes, der nicht geeignet war, Verhalten und Erfolg von (potentiellen) Führungskräften vorherzusagen. Die Kritik setzte u.a. an der eingeschränkten Darstellung und Erfassung von (Persönlichkeits-)Eigenschaften an. Auch situative Faktoren, wie z.B. Führungsaufgabe, Umwelt, Geführte, würden einen mindestens ebenso bedeutsamen Einfluss auf Führungsverhalten und Führungserfolg haben (vgl. z.B. [Delhees, 1995](#); [Stogdill, 1948](#); [Weibler, 2001](#)).

Anfang der 1970er Jahre entstanden innerhalb der Führungsforschung Konzepte, die an die Erkenntnisse der Eigenschaftstheorie anknüpfen und deshalb auch als „Neo-Eigenschaftstheorie der Führung“ ([Tisdale, 2004](#), S. 828) bezeichnet werden. Hier sind vor allem die – von [Weber \(1922\)](#) geprägten – Konzepte der (neo)charismatischen bzw. transformationalen Führung (vgl. u.a. [Bass & Avolio, 1990](#); [House & Shamir, 1995](#)) zu nennen. Sie sind sowohl theoretisch als auch empirisch ausgerichtet und gehen davon aus, dass die „Transformationale Füh-

¹Die Ergebnisse der zahlreichen in diesem Kontext durchgeführten empirischen Untersuchungen zu Führungseigenschaften sind in verschiedenen Sammelreferaten zusammengefasst (vgl. u.a. [Lord et al., 1986](#); [Stogdill, 1948](#); [Stogdill & Bass, 1981](#), für einen Überblick vgl. [Wunderer et al., 1980](#)).

rung [...] durch die einseitige 'Umwandlung' der Geführten durch den Führer" (Weibler, 2001, S. 334) funktioniert. Sie lässt sich nach Avolio et al. (1999) durch vier Komponenten charakterisieren: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, Motivation durch begeisternde Visionen, Anregungen zu kreativem und unabhängigem Denken sowie individuelle Berücksichtigung und Förderung (vgl. dazu zusammenfassend Felfe, 2006). Beide Konzepte thematisieren die Persönlichkeitseigenschaften des Führenden.

Innerhalb der letzten Jahre besteht in der Führungsforschung wieder ein stärkeres Interesse am Einfluss der Persönlichkeit auf das (Arbeits- und Führungs-)Verhalten, dass nicht zuletzt durch den großen Erfolg des so genannten „Big Five“-Konzepts² bedingt ist. Auch in der ökonomischen Literatur werden vermehrt psychologische Konstrukte als erklärende Variablen genutzt (vgl. u.a. Borg-hans et al., 2008). Beispiele sind die Risikobereitschaft in Bezug auf die Selektion in Berufe mit hohem Verdienstrisiko/-variabilität (Bonin et al., 2006) und die Big Five zur Erklärung von Verdienstunterschieden (vgl. Mueller & Plug, 2006; Nyhus & Pons, 2005).

Seit geraumer Zeit wird in diesem Zusammenhang auch der Frage nach Geschlechtsunterschieden in Führungseigenschaften besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Viele Untersuchungen belegen zwar, dass sich weibliche Führungskräfte z.B. hinsichtlich Aufgabenorientierung, Bewertung und Mitarbeiterzufriedenheit nicht von männlichen Führungskräften unterscheiden (vgl. z.B. Dobbins & Platz, 1986), aber es gibt auch Studien, die zu anderen Ergebnissen kommen (vgl. Joy et al., 2007; Krell, 2008). Ausschlaggebend für die Uneinheitlichkeit der Ergebnisse ist u.a., ob die Fragestellung auf Selbst- oder Fremdwahrnehmungen zielt. Insbesondere bei Fremdwahrnehmungen spielen auf traditionellen Geschlechterrollen beruhende Stereotype eine wichtige Rolle. Für die Karrierechancen von Männern ist von Vorteil, dass die Führungskultur und das Bild des idealen Managers männlich geprägt ist (vgl. zusammenfassend Gmür, 2006). In Führungspositionen setzen sich traditionelle Zuschreibungen von Fähigkeiten und Eigenschaften fort: In einer Studie von Accenture (2007), in der 2.246 Führungskräfte des mittleren und oberen Managements in 13 Ländern zu Karrierehindernissen befragt wurden, stellte sich heraus, dass etwa die Hälfte der Befragten individuelle Führungseigenschaften mit männlichen und weiblichen Stereotypen verbindet. Sowohl Männer als auch Frauen assoziierten eher „weichere“ Führungseigenschaften mit Frauen und „härtere“ mit Männern (Tabelle 1). Eine repräsentative Befragung von 220 männlichen Führungskräften in Deutschland der German Consulting Group (2005) kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis: „Weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! Männer bleiben lieber unter sich.“ Die befragten Männer sind sich darüber einig, dass ein Top-Manager risikobereit,

²vgl. ausführlich Abschnitt 2.1

Weiblich	Männlich
Der eigenen Schwächen bewusst	Gelassen in Krisensituationen
Zeigt anderen Anerkennung	Entschlossen
Um das Wohl der Mitarbeiter besorgt	Visionär
Moralisch	Charismatisch
Konsensorientiert	Behauptet seine Autorität
Fördert Frauen im Arbeitsumfeld	Gewinnmaximierung als oberstes Ziel
Arbeitet härter als andere	

Quelle: [Accenture \(2007\)](#)

Tabelle 1: Stereotypisierung und Führungscharakter

entschluss- und delegationsfähig sein muss sowie über ein hohes Maß an Selbstvertrauen und Durchsetzungskraft verfügen sollte. Über 70 Prozent der befragten männlichen Führungskräfte beschreiben diese Eigenschaften als „typisch männlich“.

Trotz der berechtigten Kritik an der klassischen Eigenschaftstheorie der Führung, die Führungserfolg oder das Erreichen einer höheren beruflichen Position in Organisationen *einzig und allein* mit den Persönlichkeitseigenschaften zu erklären versucht, erlebt die wissenschaftliche Erforschung des Zusammenhangs von Karriereerfolg³ und Persönlichkeit eine gewisse Renaissance und verstärkt auch den Blick auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern hinsichtlich ihrer Führungseigenschaften.⁴ Schwächen sieht [Neuberger \(2002\)](#) im Forschungsdesign der zahlreichen empirischen Studien zur Eigenschaftstheorie der Führung: „Die typische Studie misst in einer hochspezifischen Population mit einem neuen Verfahren 2-3 Persönlichkeitsmerkmale [...]“ ([Neuberger, 2002, S. 235](#)).

Unsere Analyse basiert auf der umfangreichen Datenbasis der Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP), die nicht nur Persönlichkeitsselbstbilder sondern auch umfangreiche weitere Informationen zur beruflichen und privaten Situation der Befragten enthält. Geklärt werden soll, inwieweit die „Trait theory“ in der Lage ist, Unterschiede in den Karrierechancen der Geschlechtern zu erklären, wenn eine breite Population und zahlreiche karriererelevante persönliche Charakteristika berücksichtigt werden.

³Unter Karriereerfolg ist hier sowohl der objektive oder extrinsische (Einkommen, Geschwindigkeit der Einkommenserhöhung, das Erreichen einer hohen beruflichen Position, die Anzahl unterstellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.) als auch der subjektive bzw. intrinsische Karriereerfolg (Zufriedenheit, Ansehen etc.) gemeint.

⁴Darüber hinaus ist die Führungskräfteauswahl und -beförderung in der Praxis eng gekoppelt an Testverfahren, insbesondere Assessment Center, die versuchen in der Tradition der Eigenschaftstheorie Persönlichkeitsmerkmale zu messen und als Entscheidungskriterien heranzuziehen (vgl. [Neuberger, 2002](#)).

Ausgehend vom Stand der bisherigen Forschung über den Zusammenhang von Persönlichkeit und Führung (Abschnitt 2) werden in Abschnitt 3 Hypothesen und Forschungsfragen zum Zusammenhang zwischen dem Innehaben einer Führungsposition und Persönlichkeitsmerkmalen formuliert. Im Anschluss (Abschnitt 4) werden die Datenbasis – die Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) und die daraus eingesetzten Variablen – sowie die Methodik der Auswertung vorgestellt. Die deskriptiven Ergebnisse berichten über Unterschiede hinsichtlich der Persönlichkeitsdimensionen von (weiblichen sowie männlichen) Führungskräften und Nicht-Führungskräften (Abschnitt 5.1). Im nächsten Schritt werden die Einzeleffekte unter Kontrolle von weiteren Merkmalen in einer multivariaten Schätzung zur Selektion in eine Führungsposition ermittelt (Abschnitt 5.2). Die abschließende Diskussion (Abschnitt 6) fasst die empirischen Befunde zusammen und gibt einen Ausblick auf notwendige Maßnahmen. Zudem wird auf weiteren Forschungsbedarf eingegangen.

2 Persönlichkeit und Führung

Im Diskurs über Führung werden immer wieder Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Zugang zu Führungspositionen sowie dem Führungserfolg hergestellt. Diese so genannte Eigenschaftstheorie der Führung ist zwar Gegenstand heftiger Kritik von wissenschaftlicher Seite, spielt aber sowohl in den Köpfen derjenigen, die Führungskräfte auswählen und (be)fördern als auch in den Köpfen der Nachwuchskräfte selbst eine wichtige Rolle. Zu beachten ist, dass diese Bewertungen häufig mit geschlechertypischen Zuschreibungen verbunden sind.⁵ In der vorliegenden Untersuchung werden Persönlichkeitskonstrukte aus zwei Ansätzen verwendet: Big Five und Risikobereitschaft, die nachfolgend näher erläutert werden. Darüber hinaus gehen wir auf aktuelle Forschungsergebnisse und den wissenschaftlichen Diskurs ein.

2.1 Big-Five-Ansatz

Als ein guter Prädiktor für die Arbeitsleistung und den beruflichen Erfolg insbesondere von Führungspersonen gilt der psychologische Ansatz der Big Five-Persönlichkeitsmerkmale (oder „Five Factor Model“ (FFM); vgl. [Costa & McCrae, 1992](#)). Zentrale Annahme des Konzeptes ist, dass sich Persönlichkeitsunterschiede zwischen Individuen anhand fünf zentraler Dimensionen bestimmen lassen, und zwar: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (Tabelle 2). Diese Persönlichkeitsdimensionen

⁵Ausführlicher zu all diesen Aspekten vgl. [Krell \(2008\)](#) und die dort angegebenen Quellen.

sollen die Persönlichkeit möglichst umfassend (daher die Bezeichnung „Big“) erfassen und beruhen auf heterogenen Subdimensionen, wobei davon ausgegangen wird, dass diese Subdimensionen das übergeordnete Konstrukt gut abdecken. Die Big Five-Persönlichkeitsmerkmale gelten als durch die Verhaltens- und Erlebensweisen individuell unterschiedlich ausgeprägt, aber in bestimmten Situationen für Personen immer wieder gleich. Die Ausprägung der Persönlichkeit – gemessen durch die Big Five – wird ab einem Alter von etwa 30 Jahren über einen Zeitraum von 20 bis zu 45 Lebensjahren hinweg bei Erwachsenen als annähernd konstant aufgefasst (vgl. Brandstätter, 1999; Srivastava et al., 2003). In der Gesamtbevölkerung wird dabei von einer Normalverteilung der einzelnen fünf Dimensionen der Persönlichkeit ausgegangen. Starke Ausprägungen der Dimensionen Extraversion, Gewissenhaftigkeit und emotionaler Stabilität (=niedriger Neurotizismus-Wert) sowie schwache Ausprägungen der Dimension Verträglichkeit gelten als besonders charakteristisch für erfolgreiche Führungskräfte (vgl. Barrick & Mount, 1991; Boudreau et al., 2001; Furnham et al., 1997; Piedmont & Weinstein, 1994).

Ein stark positiver Zusammenhang mit der Arbeitsleistung über alle Berufsgruppen hinweg ist für die Dimension Gewissenhaftigkeit empirisch belegt (vgl. Barrick & Mount, 1991; Tett et al., 1991; Salgado, 1997, und Tabelle 2 für eine Zusammenfassung). Piedmont & Weinstein (1994) können darüber hinaus auch einen negativen Zusammenhang mit der Dimension Neurotizismus und einen positiven Zusammenhang mit der Dimension Extraversion nachweisen. D.h. niedrige Werte bei Neurotizismus (entspricht einer hohen emotionalen Stabilität) und hohe Werte bei der Dimension Extraversion gehen einher mit einer höheren Arbeitsleistung. Furnham et al. (1997) untersuchten bei 160 Führungskräften den Zusammenhang zwischen den Big Five und der Bewertung der Führungsfähigkeit durch externe Beratung. Sie bestätigten den starken Einfluss der Dimension Gewissenhaftigkeit und belegen ebenfalls einen stark positiven Zusammenhang zwischen Führungsfähigkeit und der Dimension Extraversion. Boudreau et al. (2001) betrachteten in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen den Big Five und dem Karriereerfolg von Führungskräften in den USA und Europa. Mit Blick auf Karriereerfolg wird dabei zwischen extrinsischem (Entlohnung, Einfluss, Position, Chancen auf Anstellung) und intrinsischem (Beruf, Leben und Zufriedenheit mit der Karriere) unterschieden. Einige der Ergebnisse bestätigen frühere Untersuchungen: Extraversion zeigte einen positiven und Neurotizismus einen negativen Zusammenhang mit dem intrinsischen Karriereerfolg. Für die Dimension Extraversion zeigte sich in Bezug auf die aktuelle und erwünschte Arbeitstätigkeit ein positiver und für die Dimension und Verträglichkeit ein negativer Zusammenhang. Dies deutet darauf hin, dass sich Individuen konsistent (Arbeits-)Situationen aussuchen, die mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen übereinstimmen. Extrovertierte Führungskräfte suchen sich demnach eher Tätigkeiten oder Positionen, die es ihnen ermöglichen, ihr extrovertiertes Verhalten auszuleben, während verträgli-

Persönlichkeitsdimension	Adjektive	Zusammenhang, Untersuchung & Autoren
Neurotizismus	ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, besorgt, unsicher, Gegenpol: emotionale Stabilität	(-) Arbeitsleistung (Piedmont & Weinstein, 1994) (-) intrinsischer Karriereerfolg (Boudreau et al., 2001) (-) Gehalt bei Männern (Mueller & Plug, 2006)
Offenheit für Erfahrungen	einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intellektuell, aufgeschlossen, ästhetikbetont, auch Intellekt oder Kultiviertheit genannt	(+) Gehalt bei Männern (Mueller & Plug, 2006) (+) Gehalt bei Frauen (Mueller & Plug, 2006)
Verträglichkeit	freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weicherzigtig	(-) extrinsischer Karriereerfolg (Boudreau et al., 2001) (-) Gehalt bei Männern (Mueller & Plug, 2006)
Extraversion	gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv	(+) Arbeitsleistung (Piedmont & Weinstein, 1994) (+) Führungsfähigkeit (Furnham et al., 1997) (+) intrinsischer Karriereerfolg (Boudreau et al., 2001) (+) extrinsischer Karriereerfolg (Boudreau et al., 2001)
Gewissenhaftigkeit	verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd	(+) erfolgreiche Führung (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Tett et al., 1991) (+) Führungsfähigkeit (Furnham et al., 1997) (+) Gehalt bei Frauen (Mueller & Plug, 2006)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler (2001)

Tabella 2: Übersicht über die Persönlichkeitsmerkmale des Big-Five-Ansatzes

che Führungskräfte sich eher scheuen einen Arbeitsplatz anzutreten, in dem sie z.B. hart durchgreifen müssen. In einer Längsschnittstudie untersuchen [Mueller & Plug \(2006\)](#), welchen Einfluss die Persönlichkeitsmerkmale auf der Grundlage der Big Five auf die Höhe des Gehalts haben. In der Studie zeigte sich, dass Männer mit niedrigen Werten in der Dimension Verträglichkeit, hohen Werten in der Dimension Offenheit für Erfahrungen und emotionaler Stabilität vergleichsweise mehr verdienen als andere. Offenheit für Erfahrung hatte in diesen Ergebnissen den größten positiven Einfluss auf das Gehalt, während Extraversion und Gewissenhaftigkeit bei den Männern keinen Einfluss hatten. Frauen erzielten dann Gehaltsvorteile, wenn sie hohe Werte in den Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen aufwiesen.

2.2 Risikobereitschaft

In der Persönlichkeitspsychologie wurde u.a. von [Andresen \(1995\)](#) der Vollständigkeitsanspruch der Big Five zur Beschreibung der Persönlichkeit in Frage gestellt und Risikobereitschaft als sechste Basisdimension der Persönlichkeit diskutiert. [Lopes & Berkowitz \(1987\)](#) und [Byrnes et al. \(1999\)](#) differenzieren drei Kategorien, in die sich Theorien zur Erklärung von Risikobereitschaft einordnen lassen:

- *Vom Kontext unabhängige Unterscheidung* von risikoaffinen und risikoaversen Personen, d.h. Unterschiede in der Risikobereitschaft sollten situationsunabhängig sein. Die Thesen lauten dementsprechend, dass Frauen generell risikoscheuer sind als Männer und Führungskräfte generell risikobereiter sind als Nicht-Führungskräfte. Ökonomisch orientierte Studien gehen davon aus, dass eine allgemeine Risikobereitschaft, die das Verhalten in allen Lebensbereichen beeinflusst, vorhanden ist (vgl. [Dohmen et al., 2005](#)).
- *Von Personen unabhängige Unterscheidung* von risikoreichen und risikoarmen Situationen: Abhängig von der Situation, so die These, sind Personen dann risikobereit, wenn die Wahlmöglichkeiten positiv dargestellt werden, woraus keine Personenunterschiede resultieren würden.
- *Vom Kontext abhängige Unterscheidung* von risikobereiten und weniger risikobereiten Personen: Hier ergeben sich Unterschiede im Risikoverhalten durch unterschiedliche Bewertungen des Kontextes. Entsprechend dieser These würden Frauen beispielsweise in Situationen, in denen ihnen Erfolg mehr bedeutet als Männern, auch risikobereiter agieren.

[Littmann-Wernli & Schubert \(2001\)](#) kommen anhand umfangreicher geschlechtervergleichender Experimente zu dem Schluss, dass „ein generelles Stereotyp in

dem Sinne, dass Frauen risikoaverser seien als Männer nicht ohne weiteres haltbar ist [...] Das 'framing' der Informationen ist also von Bedeutung“ (Littmann-Wernli & Schubert, 2001, S. 145). Bei kontextbezogenen Entscheidungsproblemen zeigten sich in ihren Untersuchungen keine signifikanten Unterschiede der Risikobereitschaft von Frauen und Männern, bei abstrakten Spielsituationen jedoch waren Frauen risikofreudiger, wenn es sich um ein Verlust-Spiel und risikoaverser, wenn es sich um ein Gewinnspiel handelte. Zudem haben Informationen über (Erfolgs-)Wahrscheinlichkeiten unterschiedliche Auswirkungen auf das Risikoverhalten von Frauen und Männern: Wenn wenige oder keine Informationen vorliegen, sind Frauen risikoscheuer als Männer. Die zahlreichen Studien, die aufgrund von Selbsteinschätzungen der Risikobereitschaft zu dem Schluss kommen, dass Frauen sich eine höhere Risikoaversion zuschreiben, berücksichtigten nicht – so (Littmann-Wernli & Schubert, 2001) –, dass auftretenden Einstellungsunterschiede in Unterschieden der Ambiguitätsaversion (Abneigung gegenüber unsicheren Situationen), jedoch nicht in der Risikoaversion im engeren Sinn begründet sind.

3 Hypothesen

Vor dem Hintergrund der skizzierten Kritik der Eigenschaftstheorie wäre es äußerst fragwürdig zu behaupten, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale allein ausschlaggebend dafür sind, ob eine Person in einer Führungsposition ist – oder dies gar ihren Aufstieg fördert. So spielt zum Beispiel die Zugehörigkeit zu Eliten möglicherweise eine viel größere Rolle. Daher lassen sich die Ergebnisse eher diskriminanzanalytisch hinterfragen: Gibt es Unterschiede in der Selbstwahrnehmung der Persönlichkeit zwischen Führungspersonen und Nicht-Führungspersonen? Falls ja, wie groß sind sie und in welchem Verhältnis stehen sie zu anderen Merkmalen?⁶

Ein Vergleich der Persönlichkeitsmerkmale Big Five und Risikobereitschaft von Führungskräften und sonstigen Angestellten der Privatwirtschaft soll in dieser Studie daher Hinweise darauf geben, ob sich beide Gruppen in ihren Selbsteinschätzungen voneinander unterscheiden. Zudem sollen Unterschiede zwischen Frauen und Männern herausgearbeitet und geklärt werden, ob diese einen statistisch signifikanten Einfluss auf die unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern haben. Zu beachten ist, dass Rückschlüsse darauf, welche Persönlichkeitsmerkmale für eine Karriere letztendlich förderlich oder hinderlich sind, nur eingeschränkt gezogen werden können, da diese Merkmale nicht (nur) Voraussetzungen für den erfolgreichen Aufstieg sein können, sondern (auch) dessen

⁶Damit bleibt jedoch die Frage offen, inwieweit sich Eigenschaften oder auch die Selbstwahrnehmung von Persönlichkeit durch einen beruflichen Aufstieg verändern.

Resultat. Karrierehemmnisse für Frauen könnten in diesem Zusammenhang vor allem dadurch begründet sein, dass sie dem männlich geprägten „Führungsprototyp“ weniger entsprechen bzw. anhand der Selbst- und antizipierten Fremdwahrnehmung weniger zu entsprechen scheinen als ihre männlichen Kollegen (vgl. Gmür, 2006; von Rennenkampff, 2005).

Hieraus und auf Grundlage der im Abschnitt 2 dargestellten Befunde lassen sich folgende forschungsrelevanten Fragestellungen ableiten:

- Hinsichtlich welcher Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden sich Führungskräfte statistisch signifikant von Angestellten, die keine Führungsposition innehaben?
- Inwiefern bestehen Unterschiede zwischen Frauen und Männern?

Differenzen zwischen Führungskräften und sonstigen Angestellten werden dabei zunächst bivariat untersucht und im Abschnitt 5.1 dargestellt.

In einer multivariaten Schätzung wird die Fragestellung erweitert:

- Hinsichtlich welcher Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden sich Führungskräfte von Angestellten, die keine Führungsposition innehaben, *wenn gleichzeitig für alle Persönlichkeitsmerkmale und weitere erklärende Variablen kontrolliert wird?*
- Existieren Persönlichkeitsunterschiede zwischen Frauen und Männern, die die größeren Karrierechancen von Männern erklären könnten, *wenn gleichzeitig für alle Persönlichkeitsmerkmale und weitere erklärende Variablen kontrolliert wird?*

Im multivariaten Modell finden die Persönlichkeitsdimensionen des Big Five-Konstrukts und die Risikobereitschaft Berücksichtigung.

Ausgehend von den theoretischen Ansätzen der Eigenschaftstheorie der Führung und den im Abschnitt 2 dargestellten empirischen Befunden anderer Studien zum Zusammenhang von extrinsischem Karriereerfolg und den fünf Persönlichkeitsdimensionen, ist zu erwarten, dass Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland sich selbst als gewissenhafter, offener für Erfahrungen, extrovertierter, weniger verträglich und weniger neurotisch einschätzen als Angestellte, die keine Führungsposition innehaben. Gemäß der Eigenschaftstheorie der Führung sollten diese Unterschiede nicht nur statistisch signifikant sondern auch groß sein. Hieraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

H1: Führungskräfte sind gewissenhafter, offener für Erfahrungen, extrovertierter, weniger verträglich sowie weniger neurotisch (bzw. emotional stabiler) und schätzen sich allgemein und bei ihrer beruflichen Karriere als risikobereiter ein als Nicht-Führungskräfte.

In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Risikobereitschaft als ein wichtiger Indikator für Karriereentscheidungen betont. Neben dem umfassenderen Konstrukt der allgemeinen Risikobereitschaft interessiert in unserer Studie speziell die Bereitschaft, Risiken bei der eigenen beruflichen Karriere auf sich zu nehmen, die stärker mit dem beruflichen Aufstieg zusammenhängt (vgl. [Dohmen et al., 2005](#)). Für die vorliegende Analyse wird die Risikobereitschaft bezüglich der beruflichen Karriere, die im SOEP im Jahr 2004 erfragt wurde, integriert.

Sollten Frauen weniger risikobereit im Vergleich zu Männern sein und es sich bei dieser auf die berufliche Karriere bezogenen Selbsteinschätzung tatsächlich nicht um Risikobereitschaft im engeren Sinne handeln, sondern eher die Ambiguitätsaversion abbilden, wie [Littmann-Wernli & Schubert \(2001\)](#) vermuten, so müssten sich Unterschiede zwischen Frauen und Männern bestätigen: Frauen schätzen sich selbst als risikoaverser (bzw. ihre berufliche Karriere als riskanter) ein im Vergleich zur Risikoeinstellung der Männer. Die Chancen für Frauen in einer Führungsposition zu sein wären somit deutlich geringer aufgrund ihrer Risikoeinstellung. Hieraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

H2: Die Chancen für Frauen in einer Führungsposition zu sein sind deutlich geringer, weil sie aufgrund der unsicheren Aufstiegschancen risikoaverser sind als Männer.

Zunächst wird jede Dimension der Persönlichkeitsmerkmale (Big Five und Risikobereitschaft) für alle Angestellten in der Privatwirtschaft – getrennt für Frauen und Männer in Führungspositionen bzw. sonstige Angestellten – als Abweichung vom Durchschnitt der erwachsenen Bevölkerung dargestellt.

Um die Hypothesen zu testen, werden anhand einer multivariaten Logit-Schätzung die Wahrscheinlichkeit errechnet in einer Führungsposition zu sein (marginale Effekte). Anhand dieser marginalen Effekte ist abzulesen, welche Eigenschaften für Führungskräfte im Durchschnitt kennzeichnend sind. Die Berechnung erfolgt sowohl für alle Beschäftigten als auch getrennt zwischen Männern und Frauen. Neben den Persönlichkeitseigenschaften werden weitere Charakteristika der Beschäftigten in die Logit-Schätzung mit aufgenommen. Ziel ist es, die für den beruflichen Erfolg wesentlichen Faktoren zu ermitteln.

Grenzen der Analyse

Grundsätzlich ist bei der Bewertung der Ergebnisse zu den Persönlichkeitsindikatoren folgendes zu berücksichtigen: Bei der Erfassung der Big Five und der Risikobereitschaft als Persönlichkeitsmerkmale handelt es sich um Selbstauskünfte der Befragungspersonen, die nicht das tatsächliche Verhalten widerspiegeln müssen. Es ist anzunehmen, dass die tatsächlichen Verhaltensmuster von den Angaben der Befragten abweichen, sowohl aufgrund individuell unterschiedlicher Selbstwahrnehmungen als auch bedingt durch soziales Rollenverhalten. Dennoch kann

wohl davon ausgegangen werden, dass die Selbstauskünfte stark mit dem realen Verhalten zusammenhängen; für die Risikobereitschaft haben [Dohmen et al. \(2005\)](#) das klar gezeigt.

Darüber hinaus zeigen die vorliegende Daten, dass bei ein- und derselben Person (u.U. mehrfach) die Zustände „Führungsposition“ oder „sonstige Angestellte“ wechseln. Dem kann diese auf das Jahr 2005 (bzw. 2004 bei der Risikobereitschaft) bezogene Momentaufnahme nicht Rechnung tragen.⁷ Weiterhin geht aus dieser Querschnittsanalyse nicht hervor, ob die Personen Führungskräfte geworden sind, weil sie diese Eigenschaften verstärkt aufweisen oder ob diese Eigenschaften infolge der Führungstätigkeit stärker hervorgetreten sind.⁸ Hierzu sind Längsschnittanalysen nötig, die Persönlichkeitseigenschaften im Lebensverlauf immer wieder erheben.⁹

Mit Blick auf das Geschlecht ist die Eigenschaftstheorie der Führung verbunden mit der Annahme, dass Frauen und Männer sich in wichtigen Persönlichkeitsmerkmalen unterscheiden. Hierbei ist zu beachten, dass Persönlichkeitseigenschaften häufig Frauen und Männern zugeschrieben werden und zwar in dualer Form (z.B. rational/emotional, hart/weich). Dabei erfolgt zugleich eine Bewertung der Eigenschaften, wobei diese nicht gleichwertig neutral nebeneinander stehen, sondern hierarchisch geordnet sind; dabei werden die als männlich geltenden Eigenschaften gewöhnlich höherwertig eingeschätzt (z.B. steht rational über emotional) ([Keller, 1985](#); [Nelson, 1996](#)). Vor diesem Hintergrund ist insbesondere in den von Männern dominierten Führungsebenen davon auszugehen, dass Frauen aufgrund ihrer tatsächlichen oder ihnen zugeschriebenen als weiblich geltenden Eigenschaften geringere Chancen haben, eine Führungsposition zu besetzen. Mit den hier analysierten Eigeneinschätzungen zu den Persönlichkeitseigenschaften kann diese Dynamik jedoch nur sehr eingeschränkt abgebildet werden.

Letztlich ist das Einnehmen einer Führungsposition ein Ergebnis aus dem Zusammenspiel von eigenen Karrierewünschen und der Bewältigung von Hemmnissen diesen beruflichen Weg zu gehen. Die eigenen Präferenzen für oder gegen eine Karriere in die „Chefetage“ hängen möglicherweise ebenso mit der Persönlichkeit

⁷Es ist also möglich, dass Personen, die zum Beobachtungszeitpunkt Führungspositionen innehatten, in den Folgejahren temporär oder endgültig aus der Führungsebene aussteigen. Umgekehrt können Personen, die im Beobachtungsjahr zu den „sonstigen Angestellten“ zählen, zuvor eine Führungskraft gewesen sein oder in Zukunft in eine leitende Position aufsteigen. D.h. möglicherweise sind die Persönlichkeitsunterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften größer als empirisch nachweisbar.

⁸Wenn die Persönlichkeitsmerkmale zeitlich nicht so stabil sind, wie vielfach angenommen, dann sind die dargestellten Unterschiede möglicherweise zu groß in Bezug auf die Frage, welche Eigenschaften für die Karriere förderlich sind.

⁹Prinzipiell bietet das SOEP auch die Möglichkeit von Längsschnittanalysen, die Persönlichkeitsmerkmale Big Five wurden bisher nur einmal im Jahr 2005 erhoben. Es ist jedoch geplant, diese Variablen erneut ins Fragenprogramm aufzunehmen.

zusammen, wie die „Anpassungsfähigkeit“ an geforderte Führungseigenschaften. Mit dieser Analyse ist es nicht möglich, Selbst- und Fremdselektionseffekte von einander zu trennen. Dies erfordert eine genaue (retrospektive) Erfassung von Karrierewünschen und Karrierehemmnissen.¹⁰

Wenn es also darum geht, welche Persönlichkeitsunterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften mit dieser Analyse aufgezeigt werden können, dann muss berücksichtigt werden, dass es sich um eine Momentaufnahme der erreichten beruflichen Stellung, deren Ergebnis sowohl Selbst- als auch Fremdselektionsprozesse beinhaltet, und um Selbstwahrnehmungen von Persönlichkeitseigenschaften handelt, welche aufgrund der beruflichen Situation möglicherweise verstärkt oder abgeschwächt sind.

4 Datenbasis und Methode

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf den Daten der Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP), Release 2007 (1984-2006) (vgl. Wagner et al., 2007). Das SOEP ist eine repräsentative Wiederholungsbefragung von mehr als 20.000 Personen in etwa 12.000 privaten Haushalten in Deutschland, die im jährlichen Rhythmus seit 1984 mit denselben Personen und Familien in der Bundesrepublik durchgeführt wird.

Die Stichprobe wurde mehrfach ergänzt. Dies war u.a. im Jahr 2002 die Teilstichprobe G, die es ermöglichte, für einkommensstarke Haushalte¹¹ aussagekräftige Fallzahlen zu erhalten. In der Erstbefragung waren dies 1.224 Haushalte mit 2.671 Personen. Zum anderen wurde das SOEP im Jahr 2006 um die Teilstichprobe H ergänzt, die zur Stabilisierung der Fallzahl und damit als „Auffrischung“ dienen soll (1.506 Haushalte mit 2.616 Personen).¹² Insgesamt stehen im Jahr 2006 Informationen für mehr als 22.000 Befragte zur Verfügung.

Auf Basis der SOEP-Daten wurden bereits mehrfach Analysen zur Struktur und Entlohnung von Personen in Fach- und Führungspositionen vorgelegt.¹³ Das

¹⁰In einer quantitativen Befragung ist dies meist nicht zu leisten. Dafür eignen sich eher qualitative Studien: In einer Untersuchung der APEC (2007) konnten gezeigt werden, dass Frauen in Führungspositionen in unterschiedlicher Art und Weise versuchen, ein Gleichgewicht zwischen individuellen Aspirationen und externen Hindernissen herzustellen.

¹¹Das sind Haushalte mit einem Netto-Monatseinkommen ab etwa 4.000 Euro.

¹²Die Hochrechnung der Stichprobe für das Jahr 2006 war zur Zeit der Erstellung noch vorläufig.

¹³Vgl. z.B. Busch & Holst (2009); Holst (2009); Holst & Schimeta (2009); Holst (2006); Holst et al. (2006). Die Ergebnisse aus diesen Studien können sich im Vergleich zu der vorliegenden Untersuchung bezüglich der Abgrenzung der Population von Führungskräften, aber auch aufgrund von Veränderungen/Korrekturen bei der Hochrechnung unterscheiden. Die vorliegenden Analysen basieren auf den Teilstichproben A bis H – alle Personen, auch die mit Hocheinkommen sowie

SOEP bietet in Deutschland als einziger repräsentativer Personendatensatz die Möglichkeit, neben sozio-demografischen und ökonomischen Merkmalen auch Angaben zu Persönlichkeitseigenschaften und sozialen Indikatoren für eine ausreichend große Fallzahl zu untersuchen.

Die Vielfalt der Abgrenzungen von Führungskräften macht es schwer, Ergebnisse unterschiedlicher Studien, insbesondere über die Zeit, zu vergleichen. „There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept“ (Bass, 1990, S. 11). Diese Aussage aus dem Handbook of Leadership des Jahres 1990 hat auch heute noch Bestand. Hinzu kommt, dass sich auch die Untersuchungseinheiten¹⁴ in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können (vgl. z.B. Brader & Lewerenz, 2006; Kay, 2007).

In der vorliegenden Untersuchung werden Führungskräfte über die Eigenangaben der Befragten zur Stellung im Beruf abgegrenzt. Untersucht werden Angestellte in der Privatwirtschaft ab 18 Jahren. Als zeitlicher Bezugspunkt wurde das Jahr 2005 gewählt, da die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften im SOEP in diesem Jahr erfragt worden sind. Zielvariable ist die Information, ob die Befragungsperson der Untersuchungseinheit im Jahr 2005 in einer Führungsposition ist oder nicht.¹⁵ Vor dem Hintergrund des geringeren Anteils von Frauen in hohen Führungspositionen, wurde eine etwas breitere Definition von Führungskräften gewählt. Sie umfassen Personen (ab 18 Jahren) die im SOEP angaben, als Angestellte¹⁶ in der Privatwirtschaft¹⁷ in

1. Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z.B. Direktor/-innen, Geschäftsführer/-innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände);
2. sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (z.B. Abteilungsleiter/-innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/-innen)

Personen des Teilsamples H (seit 2006) wurden mit einbezogen. Die Gewichtungen beruhen auf Hochrechnungsfaktoren, welche alle Stichproben einschließlich der ersten Welle integrieren.

¹⁴Z.B.: Betriebe oder Personen, ggf. nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

¹⁵Ist eine Person im Jahr 2005 in einer Führungsposition, wird nicht berücksichtigt, seit wann sie diese Funktion inne hat. War sie 2005 nicht in einer Führungsposition, bleibt unberücksichtigt, ob sie eventuell früher in einer Führungsposition war. Da es sich hier um eine Querschnittsanalyse handelt, bleibt auch unberücksichtigt, ob eine Person in den Folgejahren in eine Führungsposition wechselt (aufsteigt) oder eine Führungsposition verlässt (absteigt).

¹⁶Führungskräfte unter den Arbeiter/-innen (Meister/-innen und Poliere) wurden nicht in Betrachtung aufgenommen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund geringerer Fallzahlen insbesondere bei den Frauen nicht sinnvoll möglich.

¹⁷Die Einordnung erfolgt über die Frage: „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“ „Ja“ oder „Nein“.

tätig zu sein (vgl. Abbildung 3 im Anhang). Damit werden also unter den Begriff „Führungskräfte“ sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch hochqualifizierte Fachkräfte gefasst.

Die Erhebung der Persönlichkeitsdimensionen im SOEP im Jahr 2005 beruht auf der Selbsteinschätzung von Befragten auf Basis von 15 Adjektiven der Umgangssprache.¹⁸ Aus diesen 15 Aussagen zur Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit konnten mittels Faktorenanalyse die fünf Persönlichkeitsdimensionen Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit, Neurotizismus¹⁹ extrahiert werden: Ihnen gilt das Hauptaugenmerk dieser Analyse. Es soll geprüft werden, ob Persönlichkeitsmerkmale in der Lage sind, Unterschiede in den Karrierechancen von Frauen und Männern zu erklären, wenn eine breite Population und zahlreiche karriererelevante persönliche Variablen berücksichtigt werden.²⁰

Die Risikobereitschaft wurde im Jahr 2004 dem SOEP hinzugefügt und beruht ebenfalls auf einer Selbsteinschätzung der Befragten. Von den insgesamt acht Fragen, bei denen es um das individuelle Risikoverhalten allgemein und in verschiedenen Lebensbereichen (Autofahren, Geldanlagen, Freizeit und Sport u.a.) geht, werden hier die allgemeine Risikobereitschaft²¹ und die Risikobereitschaft in Bezug auf die eigene berufliche Karriere²² untersucht.

In Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale geht es in der multivariaten Analyse darum, aufzuzeigen, inwieweit sich männliche und weibliche Führungskräfte

¹⁸Die Frage im SOEP lautet: „Nun etwas ganz anderes. Unsere alltäglichen Handlungen werden davon beeinflusst, welche Grundüberzeugungen wir haben. Darüber ist in der Wissenschaft wenig bekannt. Hier sind unterschiedliche Eigenschaften, die eine Person haben kann. Wahrscheinlich werden einige Eigenschaften auf Sie persönlich voll zutreffen und andere überhaupt nicht. Bei wieder anderen sind Sie vielleicht unentschieden. Antworten Sie bitte anhand der folgenden Skala. Ich bin jemand, der...“ 15 Adjektive bzw. Aussagen waren durch den Befragten zu bewerten auf einer Skala von 1: trifft überhaupt nicht zu bis 7: trifft voll zu (vgl. Abbildung 4 im Anhang).

¹⁹Im Jahr 2005 wurde in Anlehnung an den Big Five-Ansatz erstmalig in der Haupterhebung des SOEP eine Kurz-Skala (BFI-S) eingesetzt. Der Entwicklung dieser Kurzskaala (je Persönlichkeitsdimension wurden drei Fragen auf einer Skala von 1 bis 7 gestellt) ging im Jahr 2004 ein Pretest voraus. Die Ergebnisse zeigten hinsichtlich der Validität und Reliabilität zufriedenstellende Ergebnisse (vgl. Gerlitz & Schupp, 2005). Die fünf Dimensionen wurden mittels Faktoranalyse der 15 Einzelitems gebildet.

²⁰Alle Dimensionen wurden einer Normierung auf einen Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10 unterzogen (vgl. dazu Nübling et al., 2006). Die dargestellten Abweichungen sind somit die Differenz der Mittelwerte der gebildeten Persönlichkeitsmerkmale einzelner Subpopulationen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung – also einschließlich aller Erwerbs- und Nichterwerbspersonen ab 18 Jahren.

²¹Die Frage im SOEP lautet: „Sind Sie allgemein ein risikobereiter Mensch oder versuchen Sie, Risiken zu vermeiden?“ Durch den Befragten zu bewerten auf einer Skala von 0: gar nicht risikobereit bis 10: sehr risikobereit (vgl. Abbildung 5 im Anhang).

²²Die Frage im SOEP lautet: „Wie würden Sie Ihre Risikobereitschaft in Bezug auf die folgenden Bereiche einschätzen? – bei Ihrer beruflichen Karriere?“ durch den Befragten zu bewerten auf einer Skala von 0: gar nicht risikobereit bis 10: sehr risikobereit (vgl. Abbildung 5 im Anhang).

hinsichtlich ihrer Selbstwahrnehmung unterscheiden, und zwar sowohl untereinander als auch von ihrer jeweiligen Geschlechtergruppe, die keine Führungsposition innehaben. Dies wird untersucht unter „Kontrolle“ weiterer individueller und soziostruktureller Merkmale, wie bspw. Bildungsumfang, Arbeitsumfeld (Segregation), soziale Herkunft und familiäre Situation. Die Berücksichtigung dieser Merkmale soll einerseits aufzeigen, wie stark – im Vergleich zu den Persönlichkeitseigenschaften – die Zusammenhänge dieser Merkmale mit der beruflichen Position sind. Andererseits werden damit auch die Unterschiede zwischen Frauen und Männern hinsichtlich der Ausprägungen dieser Merkmale (insbesondere Segregation und Berufserfahrung) berücksichtigt.

Die Humankapitaltheorie, die zentraler Erklärungsansatz für die Verdiensthöhe ist, sollte auch Erklärungen zur beruflichen Karriere liefern. Hierbei steht die Überlegung im Hintergrund, dass Unterschiede im Humankapital auch Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität begründen und damit einen Einfluss auf die Stellung im Beruf haben (vgl. [Becker, 1993](#)). Demnach wirken sich (hoch-)schulische Bildung sowie berufliche Qualifikationen und Erfahrungen positiv sowohl auf die Stellung im Beruf als auch auf die Entlohnung aus. Die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungsetagen wäre demnach auf unterschiedliche Humankapitalausstattungen und unterschiedliche Bewertungen von Bildungsinvestitionen zurückzuführen.

Als *Humankapital*variablen werden in das Modell aufgenommen: Dauer der Schulbildung, Dauer der Berufserfahrung, Dauer der Berufserfahrung zum Quadrat²³, Betriebszugehörigkeitsdauer – jeweils gemessen in Jahren. Die Arbeitszeitregelung und davon abweichende Überstunden werden ebenfalls durch die Vereinbarte Arbeitszeit (mehr als 35 Stunden pro Woche/weniger) und die Anzahl der geleisteten Überstunden in der letzten Woche berücksichtigt. Umfangreiches zeitliches Engagement für den Beruf ist für Führungskräfte im Vergleich mit sonstigen Angestellten, die keine Führungsposition innehaben, vermutlich wesentlich wichtiger.²⁴

[Becker \(1991\)](#) geht davon aus, dass eine Nutzenmaximierung im Haushalt durch Spezialisierung der beiden Partner in (bezahlte) Erwerbsarbeit und (unbezahlte) Haus- und Familienarbeit erreicht wird. Die Person mit den größten komparativen Vorteilen in Erwerbsarbeit würden demnach auch eine höhere Stundenzahl in Erwerbsarbeit verbringen. Vom Umfang der Erwerbsarbeit leitet sich

²³Der erwartete Effekt der quadrierten Berufserfahrung ist negativ, denn die Interpretation dieser Variable muss im Zusammenhang mit der linearen Größe (Berufserfahrung) vorgenommen werden. Berufserfahrung zum Quadrat berücksichtigt den abnehmenden Grenznutzen der Berufserfahrung in Bezug auf die abhängige Variable.

²⁴[Pannenberg \(2002\)](#) untersuchte in einer Längsschnittbetrachtung für Deutschland den Zusammenhang von unbezahlten Überstunden und Reallöhnen in Deutschland mit dem Ergebnis, dass geleistete Überstunden langfristig mit einer Reallohnsteigerung einhergehen.

dann die Aufteilung der Verpflichtungen im Haushalt ab. Im Umkehrschluss bedeutet das auch: Wer also viel Zeit mit Familie und Haushalt verbringt, dürfte weniger Zeit für die Karriere haben. Generell – also unabhängig vom Geschlecht – schränkt Hausarbeit die Zeitsouveränität ein. Traditionell wird jedoch Frauen die Verantwortung für diese Arbeit zugeschrieben. Auch die Herkunft kann von Bedeutung für das Ausüben einer Führungstätigkeit sein. So dürften Kinder aus besser gebildeten Haushalten höhere Karrierechancen haben als jene aus weniger gebildeten Haushalten (vgl. [Schneider, 2004, 2008](#)).

Daher werden neben den Humankapitalvariablen verschiedene Aspekte der *Sozialstruktur und Lebenswelt* von Führungskräften in das Modell aufgenommen: Die Variablen Familienstand (verheiratet, zusammenlebend: ja/nein), Anzahl der Kinder unter 16 Jahren im Haushalt, Zeitverwendung für Hausarbeit an einem Werktag (Null/mindestens eine Stunde) sollen Auswirkungen der individuellen Lebenssituation und der (traditionellen) Rollenverteilung im Haushalt berücksichtigen. Weiterhin wird die Region Ostdeutschland (ja/nein) als Variable in das Modell aufgenommen, um die nach wie vor bestehenden Chancenunterschiede, eine Führungsposition einzunehmen, zwischen den beiden Teilen Deutschlands zu berücksichtigen.

Der Arbeitsmarkt ist nach dem Geschlecht segregiert, d.h. es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf ihre hierarchische Positionierung (vertikale Segregation) und ihrer Dominanz in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsfeldern (horizontale Segregation). So sind typische Frauenberufe durch geringere Aufstiegschancen gekennzeichnet als dies in typischen Männerberufen der Fall ist (vgl. [Busch & Holst, 2009](#)). Darüber hinaus besteht in größeren Unternehmen ein interner Arbeitsmarkt, wodurch die Aufstiegschancen besser sind als in kleineren und kleinen Unternehmen. Bekannt ist, dass Frauen überwiegend im Dienstleistungssektor (u.a. Gesundheit und Wohlfahrt) Beschäftigung finden, wogegen im produzierenden Gewerbe Männer überrepräsentiert sind (vgl. [Busch & Holst, 2009](#); [Holst, 2009](#)). Dies lässt entsprechend unterschiedliche Aufstiegschancen von Frauen und Männern in den jeweiligen Branchen vermuten. Dort, wo jeweils höhere Beschäftigungsanteile bestehen dürften auch relativ größere Aufstiegschancen zu erwarten sein.

Als Variablen für die *Segregation auf dem Arbeitsmarkt* gehen in die Logit-Schätzung ein: Wirtschaftszweig (Produzierendes Gewerbe, Handel-Gastgewerbe-Verkehr, sonstige Dienstleistungen), Betriebsgröße (unter 20, 20 bis unter 200, 200 bis unter 2000, über 2000 Beschäftigte) und der Frauenanteil im Beruf. Auch die Soziale Herkunft findet Berücksichtigung durch die Schulbildung des Vaters (Fachhochschulreife/Abitur, weniger als Fachhochschulreife, keine Angabe).²⁵ Weiterhin wird für Besonderheiten der Stichprobe im SOEP (Hoch-

²⁵Alternativ wurde die Bildung der Mutter aufgenommen; dies hatte jedoch keinen signifikanten

einkommensstichprobe G) kontrolliert.

Dem statistischen Modell liegt eine Logit-Analyse zugrunde (vgl. [Greene, 1997](#)), d.h. es wird anhand verschiedener Einflussfaktoren die statistische Wahrscheinlichkeit geschätzt, in einer Führungsposition zu sein.²⁶

5 Ergebnisse

5.1 Deskriptive Ergebnisse

Werden ausschließlich die einzelnen Persönlichkeitseigenschaften betrachtet, zeigt sich zunächst, dass sich Angestellte der Privatwirtschaft vom Durchschnitt der Bevölkerung in den meisten Dimensionen des Big Five-Konstrukts voneinander unterscheiden (Abbildung 1). Ihre Angaben weisen meistens geringere Werte für Neurotizismus – also eine höhere emotionale Stabilität – und Verträglichkeit auf und zeigen höhere Werte bei den Dimensionen Offenheit, Extraversion und Gewissenhaftigkeit. Bei den Führungskräften finden sich diese Ausprägungen verstärkt: Sie charakterisieren sich in unserer Studie als emotional stabiler, offener, gewissenhafter sowie geringer verträglich als Angestellten, die nicht Führungskraft sind. Die Dimension Extraversion scheint allerdings eine unterschiedliche Rolle für Frauen und Männer in Führungspositionen zu spielen: Frauen geben höhere, männliche hingegen geringere Werte im Vergleich zu den übrigen Angestellten an. Grundsätzlich finden sich bei den Dimensionen Neurotizismus und Verträglichkeit die größten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Besonders Offenheit für Erfahrungen scheint bei Führungskräfte eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft zu sein: [Mueller & Plug \(2006\)](#) zeigten zum Beispiel in einer Längsschnittstudie, dass diese Dimension im Vergleich zu den anderen vier Dimensionen des Big Five-Konstrukts den größten positiven Einfluss auf den Verdienst hat. Hier weisen Frauen höhere Werte als Männer auf. Insgesamt scheinen Frauen darüber hinaus auch extrovertierter und gewissenhafter zu sein als Männern. Männer hingegen halten sich im Vergleich zu den Frauen für emotional stabiler und für weniger verträglich. Damit „punkten“ weibliche Führungskräfte bei drei der fünf Merkmale, durch die sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften unterscheiden, und bei zweien die männlichen.

Neben den Big Five-Persönlichkeitseigenschaften kennzeichnen auch Unterschiede bei der Risikobereitschaft Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte sowie Frauen und Männer. Im Hinblick auf die Risikobereitschaft im Beruf und die allgemeine Risikobereitschaft sind Angestellte im Durchschnitt risikobereiter als

Einfluss.

²⁶Die Querschnittsanalyse lässt keine Ursache-Wirkung-Aussagen zu. Hierzu ist eine zeitraumbezogene Analyse notwendig.

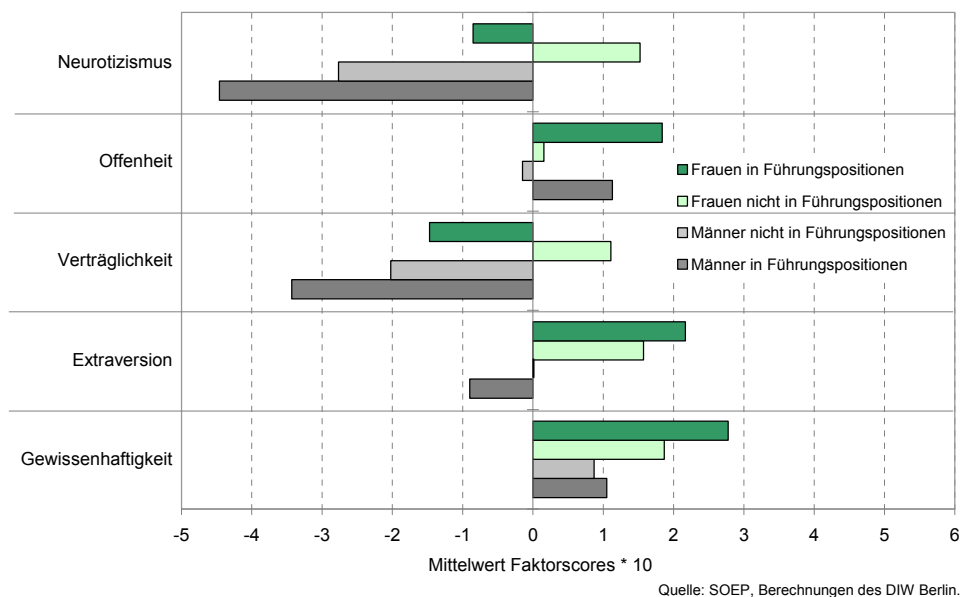


Abbildung 1: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und „Big Five“ (Abweichung vom Gesamtdurchschnitt aller erwachsenen Personen in Deutschland) 2005

der Bevölkerungsdurchschnitt und Führungskräfte sind wiederum risikobereiter als als übrigen Angestellte in der Privatwirtschaft (Abbildung 2). Männer geben im Durchschnitt generell höhere Werte bei der Risikobereitschaft an als Frauen. Weibliche Führungskräfte stehen angestellten Männern, die keine Führungsposition innehaben, bei der Risikobereitschaft im Beruf in nichts nach.

Sowohl im Hinblick auf die Dimensionen der Big Five und der Risikobereitschaft wird sichtbar, dass sich Frauen in Führungspositionen deutlicher von ihren Geschlechtsgenossinnen unterscheiden, die keine Führungsposition innehaben, als dies bei Männern der Fall ist. Das Ergebnis kann zunächst als Hinweis auf den starken Anpassungsdruck interpretiert werden, dem Frauen ausgesetzt sind, die in der „männlich geprägten Welt“ erfolgreich tätig sein wollen.

5.2 Multivariate Analysen – Karriere und Persönlichkeit

Im Folgenden werden in einer multivariaten Logit-Schätzung neben den Persönlichkeitseigenschaften weitere Charakteristika der Beschäftigten aufgenommen. Ziel ist es, die für den beruflichen Erfolg – also die Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein – wesentlichen Faktoren zu ermitteln. Berücksichtigt werden die in Abschnitt 4 aufgeführten Größen zu den Humankapitalinvestitionen, zur Sozialstruktur und zum Lebensumfeld. Darüber hinaus wird für den Ein-

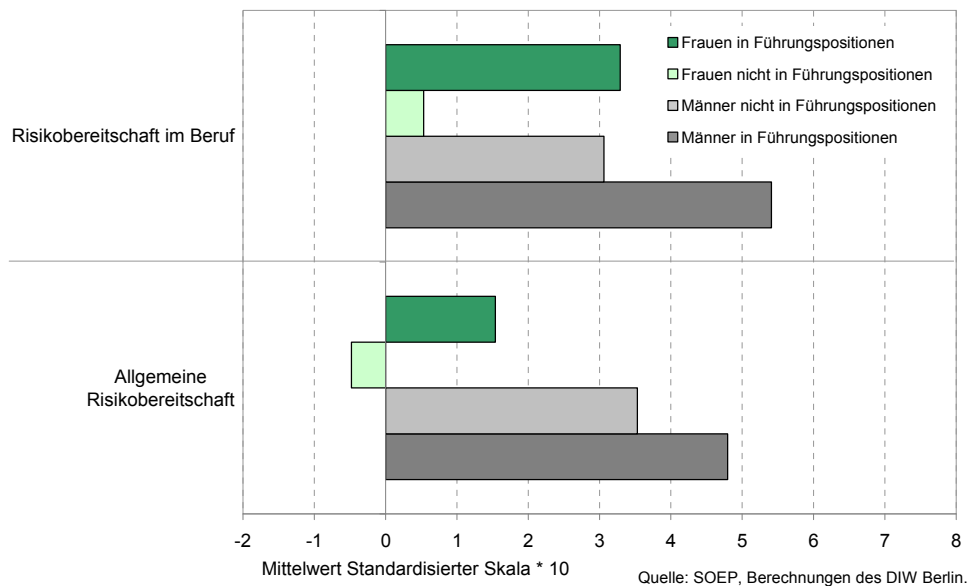


Abbildung 2: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Risikobereitschaft (Abweichung vom Gesamtdurchschnitt aller erwachsenen Personen in Deutschland) 2004

fluss der geschlechtsspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland kontrolliert (Modell 1). Diese Schätzung wird danach getrennt für Frauen und Männer durchgeführt, um die Bedeutung der einzelnen Einflussgrößen für den beruflichen Erfolg zu ermitteln (Modelle 1a und 1b). Eine abschließende Analyse unter Berücksichtigung von Interaktionsvariablen soll etwaige Geschlechterunterschiede in der Effektstärke der Persönlichkeitsindikatoren aufzeigen (Modell 2).

In Tabelle 3 sind die marginalen Effekte der Selektion in eine Führungsposition für Angestellte der deutschen Privatwirtschaft dargestellt. In Modell 1 wird das Geschlecht lediglich als Dummy (Frau=1, Mann=0) aufgenommen. Anhand der marginalen Effekte ist abzulesen, welche Eigenschaften für Führungskräfte im Durchschnitt kennzeichnend sind unter Berücksichtigung, dass sich das Geschlecht der Führungskräfte unterscheiden kann. Marginale Effekte geben das Ausmaß des Zusammenhangs zur abhängigen Variable wieder und erlauben einen direkten Vergleich zwischen den Variablen – jeweils innerhalb der metrischen und kategorialen Variablen. In dieser Logit-Schätzung entspricht der marginale Effekt einer metrischen Variable der Änderung der Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein, wenn sich diese Variable *certeris paribus* um eine Einheit erhöht. Die Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein erhöht sich bspw. um 1,0 Prozentpunkte, wenn eine Person ein Jahr mehr Berufserfahrung hat

	Marginale Effekte				sign. Unterschiede
	Alle	Frauen	Männer		
	Modell 1	Modell 1a	Modell 1b	Modell 2	
Persönlichkeit					
„Big Five“					
Neurotizismus	-0,018 **	-0,005	-0,029 *		
Offenheit	0,030 ***	0,012 ***	0,033 *		
Verträglichkeit	-0,014	-0,006	-0,018		
Extraversion	-0,002	0,003	-0,013		
Gewissenhaftigkeit	0,023 **	0,011 *	0,026		
Risikobereitschaft bei beruflicher Karriere	0,046 ***	0,017 ***	0,065 ***		
Kontrolliert für weitere erklärende Variablen:					
Frau (Referenz: Mann)	-0,103 ***				
Humankapital					
Dauer der Ausbildung (in Jahren)	0,070 ***	0,022 ***	0,106 ***		
Berufserfahrung (in Jahren)	0,010 ***	0,005 ***	0,005		+
Berufserfahrung ²	-0,000 *	-0,000 *	-0,000		
Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren)	0,002	0,001 *	0,001		
Vereinbarte Arbeitszeit (Referenz: Teilzeit)					
Mehr als 35 h/Woche (Vollzeit)	0,155 ***	0,042 ***	0,268 ***		
Anzahl der Überstunden (in letzter Woche)	0,015 ***	0,006 ***	0,021 ***		
keine Angabe bzgl. der Überstunden	0,071	0,024	0,106		

* signifikant bei 10%; ** signifikant bei 5%; *** signifikant bei 1%

+ der Effekt ist für Frauen signifikant größer als für Männer

- der Effekt ist für Frauen signifikant kleiner als für Männer

Abhängige Variable: Person in Führungsposition (Ja/Nein); kontrolliert um Stichprobe G.

	Marginale Effekte			sign. Unterschiede Modell 2
	Alle Modell 1	Frauen Modell 1a	Männer Modell 1b	
Sozialstruktur/Lebenswelt				
Schulbildung des Vaters (<i>Referenz: Weniger als Fachhochschulreife/Abitur</i>)				
Fachhochschulreife/Abitur	0,054 **	0,015	0,088 *	
Weiß nicht/Keine Angabe	0,011	0,032 **	-0,068	+**
<i>Familienstand (Referenz: verheiratet, getrennt lebend/unverheiratet)</i>				
Verheiratet, zusammenlebend	0,027	0,010	0,044	
Zahl der Kinder unter 16 Jahren im Haushalt	0,026 **	0,008	0,052 ***	
<i>Hausarbeit an einem Werktag (Referenz: Null Stunden)</i>				
Mindestens eine Stunde	-0,051 ***	-0,025 *	-0,076 **	
<i>Wohnort (Referenz: Alte Bundesländer)</i>				
Neue Bundesländer	-0,037 *	-0,014	-0,046	
Segregation				
<i>Wirtschaftsbranche (Referenz: Produzierendes Gewerbe)</i>				
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	-0,010	0,013	-0,068	+*
Sonstige Dienstleistungen	0,048 **	0,030 ***	0,030	+*
<i>Betriebsgröße (Referenz: Weniger als 20 Beschäftigte)</i>				
20 bis unter 200 Beschäftigte	0,022	0,008	0,022	
200 bis unter 2000 Beschäftigte	0,032	0,007	0,035	
2000 und mehr Beschäftigte	0,029	0,008	0,029	
Frauenanteil im Beruf	-0,003 ***	-0,001 ***	-0,004 ***	-*
Konstante	-1,271 ***	-0,434 ***	-1,833 ***	
Fallzahl	3,492	1,913	1,579	
log Likelihood	-1,236,0	-475,8	-741,1	
LR	886,2 ***	160,1 ***	410,1 ***	
Pseudo R ²	0,4355	0,3552	0,3178	

* signifikant bei 10%; ** signifikant bei 5%; *** signifikant bei 1%

+ der Effekt ist für Frauen signifikant größer als für Männer

- der Effekt ist für Frauen signifikant kleiner als für Männer

Abhängige Variable: Person in Führungsposition (Ja/Nein); kontrolliert um Stichprobe G.

Quelle: SOEP, alle Angestellten in der Privatwirtschaft 2005 (Berechnungen des DIW).

Table 3: Angestellte in der Privatwirtschaft: Determinanten der Selektion in Führungsposition 2005

als der Durchschnitt aller Angestellten. Für kategoriale Variablen (z.B. Hausarbeit an einem Werktag) ist der marginale Effekt die Änderung der Wahrscheinlichkeit, in einer Führungsposition zu sein im Vergleich zur Referenzgruppe. Die Wahrscheinlichkeit, in einer Führungsposition zu sein, ist hier um 5,1 Prozentpunkte niedriger, wenn die Personen mindestens eine Stunde Hausarbeit an einem Werktag im Vergleich zu jenen leisten, die dies nicht tun.

Persönlichkeitsmerkmale

Modell 1 bestätigt die vorherigen Ergebnisse zu den Persönlichkeitsmerkmalen Neurotizismus, Offenheit und Gewissenhaftigkeit: Die Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein, ist für Angestellte, die emotional stabiler (bzw. weniger neurotisch), offener für Erfahrungen und gewissenhafter sind größer, wobei der Einfluss der letztgenannten Dimensionen am stärksten ist. Im Vergleich zu den anderen (Kontroll-)Merkmalen sind sie aber eher gering (Tabelle 3). Deutlicher tritt dagegen die berufliche Risikobereitschaft hervor²⁷, bei der sich unter Kontrolle anderer Einflussgrößen Führungskräfte als risikobereiter in Bezug auf ihre berufliche Karriere einschätzen als Nicht-Führungskräfte. Statistisch gesehen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein ceteris paribus um 4,6 Prozentpunkte, wenn sich eine Person um eine Einheit²⁸ risikobereiter einschätzt als der Durchschnitt aller Angestellten in der Privatwirtschaft. Damit ist der Effekt relativ hoch. Bei der Gewissenhaftigkeit und Offenheit beträgt eine äquivalente Änderung die Hälfte (2,3 bzw. 3,0 Prozentpunkte). Die Ergebnisse bestätigen somit die Befunde anderer Studien, dass ein eher schwacher Zusammenhang zwischen Big Five Persönlichkeitsmerkmalen und Führung besteht. Im Unterschied zu anderen Untersuchungen kann zudem für die Dimension Extraversion kein statistisch signifikanter Effekt nachgewiesen werden. Auch die Dimension Verträglichkeit scheint auf die Karrierechancen keinen eigenständigen Einfluss zu haben.

Dieses Modell wurde ebenfalls für Frauen und Männer getrennt geschätzt (Modelle 1a und 1b). Frauen können ihre Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein durch eine größere Offenheit und Gewissenhaftigkeit (schwach signifikant) erhöhen; für Männer spielen (statistisch schwach signifikant) Offenheit und emotionale Stabilität (geringerer Neurotizismus-Wert) eine Rolle. Für

²⁷Das Modell wurde auch um die allgemeine Risikobereitschaft erweitert. Diese brachte jedoch keinen zusätzlichen Erklärungsgehalt und zeigte sowohl für Frauen als auch für Männer keine signifikanten Effekte. Darüber hinaus besteht ein starker Zusammenhang mit der Risikobereitschaft bei der beruflichen Karriere.

²⁸Eine „Einheit“ entspricht bei dieser Variable (ebenso bei den Big Five, da die Variablen standardisiert bzw. z-transformiert wurden) einer Standardabweichung. Weicht eine Person bzgl. dieser Variable um eine Standardabweichung vom Mittelwert ab, so ist dieser Unterschied als sehr groß einzuschätzen.

beide Geschlechter hat die Risikobereitschaft im Beruf den größten Effekt.

Weiterhin wurde untersucht, ob Frauen in Führungspositionen in den berücksichtigten Merkmalen stärker von ihren Geschlechtsgenossinnen abweichen, die keine Führungsposition innehaben, als dies bei Männern der Fall ist. Die signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern dieses erweiterten Modells sind in der letzten Spalte mit (+) und (-) dargestellt (Modell 2). Es zeigt sich, dass die Chancen von Frauen und Männern in einer Führungsposition zu sein sich nicht statistisch signifikant bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden, wenn beide die gleiche Ausbildung und Berufserfahrung besitzen, die gleiche soziale Herkunft und familiäre Situation aufweisen sowie in der gleichen Branche, im ähnlichen Job und mit identischen Arbeitszeiten tätig sind. Der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen ist damit nicht ausreichend aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeitseinschätzungen erklärbar.

Kontrollvariablen

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen beruflicher Stellung und Humankapital zeigt sich der insgesamt größte Effekt bei der Dauer der Ausbildung: Ein Jahr mehr Ausbildung im Vergleich mit der durchschnittlichen Ausbildungsdauer aller Angestellten in der Privatwirtschaft in Deutschland erhöht die Wahrscheinlichkeit in einer Führungsposition zu sein um 7,0 Prozentpunkte. Es ist bekannt, dass schulischer/akademischer Erfolg ebenfalls mit der Persönlichkeit zusammenhängt: die Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen interagieren stark mit der Ausbildungsdauer (vgl. [Borghans et al., 2008](#)) und mit erreichten Studienleistungen ([Trapmann et al., 2007](#)). Umso erstaunlicher ist es, dass sowohl die Ausbildungsdauer als auch diese beiden Persönlichkeitsdimensionen in unserem Modell Erklärungskraft besitzen. Die generelle und spezifische (innerbetriebliche) Berufserfahrung spielt jedoch nur für Frauen eine Rolle – dieser Unterschied zu den Männern ist auch statistisch signifikant. D.h. weibliche Führungskräfte weisen deutlich mehr Berufserfahrung auf als ihre Kolleginnen, die keine Führungsposition innehaben, während dieser Unterschied bei den Männern statistisch nicht nachzuweisen ist.

Auch die familiäre Situation und die soziale Herkunft spielen eine Rolle für die berufliche Karriere, sind jedoch für die Geschlechter teilweise unterschiedlich: Während für Männer die Bildung des Vaters (Fachhochschulreife oder Abitur) die beruflichen Chancen erhöhen, spielt dies für Frauen scheinbar keine Rolle.²⁹ Diese unterschiedlichen Effekte von Frauen und Männern können jedoch im

²⁹Es ist zu berücksichtigen, dass Persönlichkeitsmerkmale einerseits durch die soziale Herkunft geprägt sein können (vgl. u.a. [Dohmen et al., 2006](#)) – im Modell wird dies durch die Bildung des Vaters berücksichtigt. Andererseits spiegelt sich die Persönlichkeit auch in objektiven Indikatoren wider (Humankapital, Überstunden, Segregation), in denen sich Frauen und Männer zum

erweiterten Modell 2 statistisch nicht nachgewiesen werden. Dass die soziale Herkunft für den eigenen Bildungs- und Berufsweg entscheidend ist, haben [Becker & Hecken \(2008\)](#) empirisch für Deutschland nachgewiesen. Darüber hinaus ist empirisch belegt worden, dass Risikobereitschaft ebenfalls durch die Eltern geprägt oder „vererbt“ wird. Es konnten jedoch keine Unterschiede für Frauen und Männer bzw. Mädchen und Jungen festgestellt werden (vgl. [Dohmen et al., 2006](#)). Bekannt ist, dass Hausarbeit die Zeitsouveränität einschränkt. Deren negativen Auswirkungen auf die Karriere für beide Geschlechter wird auch hier deutlich. Die Chancen in einer Führungsposition zu sein sinken um insgesamt 5,1 Prozentpunkte, wenn mindestens eine Stunde Hausarbeit an einem Werktag verrichtet wird. Anders ausgedrückt: Weibliche wie männliche Führungskräfte vermeiden eher Hausarbeit. Bemerkenswert daran ist, dass dieser Effekt nicht allein durch die Berücksichtigung der vereinbarten Arbeitszeit und geleisteter Überstunden abgedeckt ist, sondern einen eigenständigen Erklärungsgehalt hat. D.h. eine Führungsperson mit identischer vereinbarter Arbeitszeit und einem gleichen Volumen an geleisteten Überstunden verrichtet im Vergleich zur Nicht-Führungsperson eher keine Hausarbeit.

Gravierende Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit, in einer Führungsposition zu sein, treten bei den Indikatoren zur Segregation hervor. Einen deutlichen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen und Männern hat zum Beispiel die Wahl des Berufs. Je stärker der Beruf von Frauen ausgeübt wird („frauentypischer Beruf“), desto geringer sind die Chancen, eine Führungsposition einzunehmen. Dieser Effekt ist für Frauen sogar noch stärker als für Männer. Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe haben Frauen besonders gute Karrierechancen im Dienstleistungsbereich. Für Männer konnte kein Einfluss der Wirtschaftsbranche auf die Karriere nachgewiesen werden. Ähnliche Ergebnisse finden sich auch in anderen Studien (vgl. z.B. [Brader & Lewerenz, 2006](#)). Die Betriebsgröße hat – entgegen der in Abschnitt 4 getroffenen Annahmen – weder bei Frauen noch bei Männern einen signifikanten Einfluss darauf, ob eine Führungsposition eingenommen wird.³⁰

Teil deutlicher voneinander unterscheiden. Dies bestätigen auch [Dohmen & Falk \(2006\)](#) in experimentellen Studien zur Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften auf die Selbstselektion von verschiedenen Entlohnungssystemen: „[...] we find that personality matters for the sorting decision and it matters in different ways for men and women.“ ([Dohmen & Falk, 2006](#), S. 30).

³⁰Die Studien auf Basis des IAB-Betriebspanels und der Firmendatenbank von [Hoppenstedt \(2008\)](#) zeigen, dass der Frauenanteil an Führungspositionen in der Privatwirtschaft in Deutschland bei größeren Unternehmen geringer ist. Dass dieser Befund hier nicht bestätigt werden kann, lässt sich zum einen auf die unterschiedliche Abgrenzung (nur Angestellte) und Definition von Führungspersonen zurückführen. Zum anderen kann dieser Effekt durch die gleichzeitige Kontrolle der Wirtschaftsbranche und des Frauenanteils im Beruf abgedeckt sein. D.h. größere Unternehmen der untersuchten Population gehören eher zum produzierenden Gewerbe und der Frauenanteil im Beruf ist in kleineren Unternehmen größer.

6 Fazit

Ziel unserer Untersuchung war, die Selbsteinschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen (Big Five und Risikobereitschaft) von Führungskräften und sonstigen Angestellten der Privatwirtschaft in Deutschland miteinander zu vergleichen und zu klären, inwieweit sich Frauen und Männer unterscheiden. Zudem sollte geklärt werden, ob die Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung mit weiteren Charakteristika einen statistisch signifikanten Einfluss auf die unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern haben.

Die deskriptive Analyse von Selbsteinschätzungen zur Persönlichkeit zeigte, dass sich Führungskräfte in den meisten der Persönlichkeitsdimensionen von Angestellten unterscheiden, die nicht in einer Führungsposition sind. Führungskräfte sind in unserer Untersuchung emotional stabiler, offener für neue Erfahrungen, gewissenhafter und geringer verträglich als die übrigen Beschäftigten. Betrachtet man die Ergebnisse für Frauen und Männer getrennt, finden sich ebenfalls Unterschiede. Frauen schätzen sich generell als offener, extrovertierter und gewissenhafter ein als Männern. Männer wiederum geben höhere Werte zur Risikobereitschaft und emotionalen Stabilität und geringere bei der Verträglichkeit an. Frauen in Führungspositionen unterscheiden sich in einigen Persönlichkeitseigenschaften deutlich stärker von ihren Geschlechtsgenossinnen, die keine Führungsfunktion innehaben, als dies bei Männern der Fall ist. Dies legt einen Anpassungsdruck von Frauen an die männlich geprägte Führungswelt nahe.

Wird der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale unter Berücksichtigung weitere Merkmale – wie Humankapitalausstattung, Segregation auf dem Arbeitsmarkt, soziale Herkunft sowie individuelles Lebensumfeld – untersucht, treten die Geschlechterunterschiede als Erklärungsfaktoren für den beruflichen Erfolg in den Hintergrund. Zwar haben die Dimensionen Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrung, emotionale Stabilität (bzw. Neurotizismus) und Risikobereitschaft noch eine gewisse Erklärungskraft für den beruflichen Erfolg, sie können aber die Unterschiede zwischen den Geschlechtern nicht erklären. Unterschiede in den Selbstauskünften zu Persönlichkeitseigenschaften zwischen Frauen und Männern können damit nicht zur Erklärung des „gender gap“ bei den Karrierechancen herangezogen werden.

Somit kann die in Abschnitt 3 aufgestellte erste Hypothese (H1) nur in Teilen angenommen werden: Führungskräfte sind gewissenhafter, offener für Erfahrungen und weniger neurotisch und schätzen sich bei ihrer beruflichen Karriere als risikobereiter ein als Nicht-Führungskräfte. Die zweite Hypothese (H2), dass die Chancen für Frauen in einer Führungsposition zu sein deutlich geringer sind, weil sie risikoaverser als Männer sind, muss verworfen werden. Die Ergebnisse zeigen zwar einen deutlichen Einfluss der Risikobereitschaft auf das Innehaben einer Führungsposition. Allerdings konnte hier zwischen Frauen und Männern kein si-

gnifikanter Unterschied festgestellt werden.

Daraus kann allerdings nicht abgeleitet werden, dass Frauen keine Nachteile aufgrund ihrer tatsächlichen oder zugeschriebenen Eigenschaften in Kauf nehmen müssen. So kommt z.B. [Kay \(2007\)](#) zu dem Ergebnis, dass das Geschlecht der Person, die eine Auswahlentscheidung trifft, eine signifikante Bedeutung hat. Stereotype über Frauen zugeschriebenen Eigenschaften und Fähigkeiten entsprechen zudem nicht jenen, die (männliche) Führungskräfte für den Aufstieg in eine Führungspositionen als unabdingbar erachten (vgl. [German Consulting Group, 2005](#)). Viele Studien haben offengelegt, dass als männlich und weiblich geltende Persönlichkeitseigenschaften gesellschaftlich nicht gleichwertig behandelt werden, sondern gewöhnlich hierarchisch geordnet sind, wobei die als männlich konnotierten Eigenschaften insbesondere im Berufsleben als höherwertig erachtet werden (z.B. steht rational/männlich über emotional/weiblich) (z.B. [Keller, 1985](#); [Nelson, 1996](#)). Als Vorurteile können sie auch unbewusst Entscheidungen über Einstellung und Förderung beeinflussen – zu *ungunsten* von Frauen. Dieser Zusammenhang kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass es nicht allein darum geht, wer in welchem Ausmaß Führungseigenschaften „besitzt“, sondern auch darum, wem in welchem Ausmaß Führungseigenschaften zu- oder abgesprochen werden. Männer haben zudem im Unterschied zu Frauen zahlreiche Vorbilder auf allen Führungsebenen, denen sie folgen können. Frauen benötigen mehr Frauen in Führungspositionen um diesem Nachteil entgegenzuwirken.

Aus den vorgelegten Ergebnisse zum Zusammenhang von Persönlichkeit, Gender und Karriere lassen sich für Wissenschaft und Praxis wesentliche Erkenntnisse ableiten. Für die praktische Führungsforschung konnte gezeigt werden, dass nicht Geschlechterunterschiede in den Persönlichkeitsselbstauskünften, sondern die Berufserfahrung, soziale Herkunft und die Segregation am Arbeitsmarkt entscheidend für die unterschiedlichen Chancen von Frauen und Männern sind, eine Führungsposition einzunehmen. Eine gar einseitige Fokussierung auf Führungseigenschaften zur Erklärung der geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern bei der beruflichen Karriere führt in die Irre.

Stereotype Zuschreibungen von Fähigkeiten und Eigenschaften können dem Unternehmen schaden. Zu den hieraus resultierenden Verlusten besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Insbesondere Top-Führungskräfte werden häufig aus den eigenen Reihen rekrutiert. Der Einfluss von Netzwerkeffekten auf die unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern ist in quantitativen Analysen weitgehend unerforscht. Zur Unterstützung von gender neutralen Bedingungen in Betrieben können etwa intensive Schulungen der Entscheidungsträger und zielgerichtete Anreizsysteme zur Erreichung höherer Frauenanteile im Führungsbereich beitragen.

Unter dem Blickwinkel der Gleichstellung von Männern und Frauen lassen sich auch deutliche politisch institutionelle Implikationen ableiten: Entscheiden-

der als Persönlichkeitseigenschaften sind für die Erhöhung der Karrierechancen von Frauen durchgängige Erwerbsverläufe (z.B. durch eine Erweiterung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten) und eine Bekämpfung der Segregation auf dem Arbeitsmarkt. Eine entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen kann dazu beitragen, dass Frauen und Männer die gleichen Chancen erhalten, diese wichtigen beruflichen Investitionen auch tätigen zu können.

Literatur

- Accenture (2007). Expectations and Achievement. Empowering women from within. Techn. Ber., Accenture.
- Andresen, B. (1995). Risikobereitschaft (R) - der sechste Basisfaktor der Persönlichkeit: Konvergenz multivariater Studien und Konstruktextplikation. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 16, 4, 210–236.
- APEC (Hrsg.) (2007). *40 ans, femmes et cadres: études, parcours professionnels et „rèussite“*. Enquête qualitative auprès de femmes cadres nées entre 1963 et 1967 Paris: Association pour l'emploi des cadres (APEC).
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & I., J. D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 4, 441–462(22).
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1, 1–26.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Third edition Aufl.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 5, 21–27.
- Becker, G. S. (1991). *A Treatise on the Family* (Enlarged edition Aufl.). Cambridge, London: Harvard University Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital* New York: Columbia University Press.
- Becker, R. & Hecken, A. (2008). Warum werden Arbeiterkinder vom Studium an Universitäten abgelenkt? Eine empirische Überprüfung der „Ablenkungsthese“ von Müller und Pollak (2007) und ihrer Erweiterung durch Hillmert und Jacob (2003). *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60, 1, 7–33.
- Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. & Sunde, U. (2006). Cross-sectional Earnings Risk and Occupational Sorting: The Role of Risk Attitudes. Discussion Paper 1930, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J. & Weel, B. t. (2008). The Economics and Psychology of Personality Traits. Discussion Paper 3333, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.

- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. & Judge, T. A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1, 53–81.
- Brader, D. & Lewerenz, J. (2006). An der Spitze wird die Luft dünn. IAB-Kurzbericht 2, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Brandstätter, H. (1999). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der differentiellen Psychologie. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (2. Auflage Aufl.) (S. 51–76). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe Verlag.
- Busch, A. & Holst, E. (2009). Glass Ceiling Effect and Earnings – Then Gender Pay Gap in Managerial Positions in Germany. Discussion Papers 905, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Berlin.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C. & Schafer, W. D. (1999). Gender Differences in Risk Taking: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 3, 367–383.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five Factor Inventory. Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Delhees, K. H. (1995). Führungstheorien - Eigenschaftstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2., neu gestaltete und ergänzte Auflage Aufl.) (S. 897–906). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dobbins, G. H. & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review*, 11, 1, 118–127.
- Dohmen, T. & Falk, A. (2006). Performance Pay and Multi-dimensional Sorting: Productivity, Preferences and Gender. Discussion Papers 2001, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. & Sunde, U. (2006). The Intergenerational Transmission of Risk and Trust Attitudes. Discussion Paper 2380, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. & Wagner, G. G. (2005). Individual Risk Attitudes: New Evidence from a Large, Representative, Experimentally-Validated Survey. Discussion Paper 1730, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.

- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 163–176.
- Furnham, A., Crump, J. & Whelan, J. (1997). Validating the NEO personality Inventory using assessor's ratings. *Personal Individuell Differences*, 22, 669–675.
- Gerlitz, J.-Y. & Schupp, J. (2005). Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Research Notes 4, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Berlin.
- German Consulting Group (2005). Frauen und Macht. Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-)Management aufzusteigen? Eine Umfrage unter deutschen Managern zu Ansichten und Zukunftsvisionen. http://gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/umfrage_frauen.pdf. [Online; Stand 12. August 2008].
- Gmür, M. (2006). The Gendered Stereotype of the 'Good Manager': Sex Role Expectations towards Male and Female Managers. *management revue*, 17, 2, 105–121.
- Greene, W. H. (1997). *Econometric analysis* New York: Prentice Hall.
- Holst, E. (2006). Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany. Discussion Paper 557, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin).
- Holst, E. (2009). *Führungskräfte-Monitor 2001–2006* Forschungsreihe Band 7, Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Holst, E., Ferber, M. & Matiaske, W. (Hrsg.) (2006). *Women in Management, Academia, and Other Professions: Stagnation or Progress?*, Bd. 17 von *Special Issue management revue* Mering: Hampp Verlag.
- Holst, E. & Schimeta, J. (2009). Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen. *Wochenbericht des DIW Berlin*, 76, 18, 302–311.
- Hoppenstedt (Hrsg.) (2008). *Hoppenstedt Firmendatenbank* Darmstadt: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH. Ausgabe Januar 2008.
- House, R. & Shamir, B. (1995). Führungstheorien - Charismatische Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*

- (2., neu gestaltete und ergänzte auflage Aufl.) (S. 878–896). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M. & Narayana, S. (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Research report, Catalyst, New York.
- Kay, R. (2007). Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. IfM-Materialien 170, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Keller, E. F. (1985). *Reflection in Gender and Science* New Haven, London: Yale University Press.
- Krell, G. (2008). "Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils": Ideologiekritik und Diskursanalyse. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte auflage Aufl.) Kap. Part 4 - Zusammenarbeit und Führung, (S. 319–330). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Littmann-Wernli, S. & Schubert, R. (2001). Frauen in Führungspositionen - Ist die "gläserne Decke" diskriminierend? *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, 2, 135–148.
- Lopes, L. L. & Berkowitz, L. (1987). Between Hope and Fear: The Psychology of Risk. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 255–295.
- Lord, R., De Vader, C. L. & Allinger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Mueller, G. & Plug, E. (2006). Estimating the Effect of Personality on Male and Female Earnings. *Industrial & Labor Relations Review*, 60, 1, 1–22.
- Nelson, J. A. (1996). *Feminism, Objectivity, and Economics* London, New York: Routledge.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. auflage Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nübling, M., Andresen, H. H. & Mühlbacher, A. (2006). Entwicklung eines Verfahrens zur Berechnung der körperlichen und psychischen Summenskalen auf Basis der SOEP-Version des SF 12 (Algorithmus). DIW Data Dokumentation 16, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Berlin.

- Nyhus, E. & Pons, E. (2005). The Effects of Personality on Earnings. *Journal of Economic Psychology*, 26, 3, 363–384.
- Pannenberg, M. (2002). Long-Term Effects on Unpaid Overtime: Evidence for West Germany. IZA Discussion Paper 614, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Piedmont, R. & Weinstein, H. (1994). Predicting Supervisor Ratings of Job Performance Using the NEO Personality Inventory. *The Journal of Psychology*, 128, 225–265.
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, 30–43.
- Schneider, T. (2004). Der Einfluss des Einkommens der Eltern auf die Schulwahl. *Zeitschrift für Soziologie*, 6, 33, 471–492.
- Schneider, T. (2008). Social Inequality in Educational Participation in the German School System in a Longitudinal Perspective. Pathways into and out of the Most Prestigious School Track. *European Sociological Review*, 24, 4, 511–526.
- Schuler, H. (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie* Göttingen: Hogrefe.
- Srivastava, S., John, O. P., Gosling, S. D. & Potter, J. (2003). Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 5, 1041–1053.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 26, 35–71.
- Stogdill, R. M. & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership : a survey of theory and research* (Rev. and exp. ed. Aufl.). New York: Free Press.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- Tisdale, T. (2004). Führungstheorien. In E. Gaugler, W. A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. auflage Aufl.) (S. 824–883). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Trapmann, S., Hell, B., Hirn, J.-O. W. & Schuler, H. (2007). Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five and Academic Success at University. *Zeitschrift für Psychologie*, 215, 2, 132–151.

- von Rennenkampff, A. (2005). *Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenzen im Bewerbungskontext.*. Dissertation, Universität Mannheim, Mannheim.
- Wagner, G. G., Frick, J. & Schupp, J. (2007). The German Socio Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evolution and Enhancements. *Schmollers Jahrbuch – Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 127, 1, 139–169.
- Weber, M. (1922, 1976). *Wirtschaft und Gesellschaft* Tübingen: J. C. B. Mohr (P. Siebeck).
- Weibler, J. (2001). *Personalführung* München: Verlag Vahlen.
- Wunderer, R., Grunwald, W. & Moldenhauer, P. (1980). *Führungslehre* Berlin: Walter de Gruyter.

7 Anhang

43. In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit beschäftigt?

☞ Wenn Sie **mehr als eine** berufliche Tätigkeit ausüben, beantworten Sie die folgenden Fragen bitte nur für Ihre derzeitige berufliche **Haupt**tätigkeit.

Arbeiter (auch in der Landwirtschaft)				Angestellte			
Ungelernte Arbeiter				Industrie- und Werkmeister im Angestelltenverhältnis			
Angelernte Arbeiter				Angestellte mit einfacher Tätigkeit			
Gelernte und Facharbeiter				- ohne Ausbildungsabschluss			
Vorarbeiter, Kolonnenführer				- mit Ausbildungsabschluss			
Meister, Polier				Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit (z.B. Sachbearbeiter, Buchhalter, technischer Zeichner)			
Selbständige (einschl. mithelfende Familienangehörige)				Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion (z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ingenieur, Abteilungsleiter)			
Anzahl der Mitarbeiter							
	Keine	1 – 9	10 und mehr				
Selbständige Landwirte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Angestellte mit umfassenden Führungs- aufgaben (z.B. Direktor, Geschäfts- führer, Vorstand größerer Betriebe und Verbände)			<input type="checkbox"/>
Freie Berufe, selbständige Akademiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Selbständige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beamte (einschl. Richter und Berufssoldaten)			
Mithelfende Familienangehörige				Einfacher Dienst			<input type="checkbox"/>
Auszubildende und Praktikanten				Mittlerer Dienst			<input type="checkbox"/>
Auszubildende / gewerblich-technisch				Gehobener Dienst			<input type="checkbox"/>
Auszubildende / kaufmännisch				Höherer Dienst			<input type="checkbox"/>
Volontäre, Praktikanten u.ä.							


Abbildung 3: Fragenkomplex zur Stellung im Beruf im SOEP

125. Nun etwas ganz anderes. Unsere alltäglichen Handlungen werden davon beeinflusst, welche Grundüberzeugungen wir haben. Darüber ist in der Wissenschaft wenig bekannt.

Hier sind unterschiedliche Eigenschaften, die eine Person haben kann.

Wahrscheinlich werden einige Eigenschaften auf Sie persönlich voll zutreffen

und andere überhaupt nicht. Bei wieder anderen sind Sie vielleicht unentschieden.

 Antworten Sie bitte anhand der folgenden Skala.

Der Wert 1 bedeutet: **trifft überhaupt nicht zu.**

Der Wert 7 bedeutet: **trifft voll zu.**

Mit den Werten zwischen 1 und 7 können Sie Ihre Meinung abstimmen.

Ich bin jemand, der ...	Trifft						
	überhaupt nicht zu						voll zu
	1	2	3	4	5	6	7
– gründlich arbeitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– kommunikativ, gesprächig ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– manchmal etwas grob zu anderen ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– originell ist, neue Ideen einbringt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– sich oft Sorgen macht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– verzeihen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– eher faul ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– aus sich herausgehen kann, gesellig ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– künstlerische Erfahrungen schätzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– leicht nervös wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Aufgaben wirksam und effizient erledigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– zurückhaltend ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– eine lebhafte Phantasie, Vorstellungen hat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 4: Fragenkomplex „Big-Five“-Persönlichkeitsmerkmale
(Auszug aus dem SOEP-Personenfragebogen 2005)

**119. Wie schätzen Sie sich persönlich ein:
Sind Sie im allgemeinen ein risikobereiter Mensch oder versuchen Sie, Risiken zu vermeiden?**

Bitte kreuzen Sie ein Kästchen auf der Skala an, wobei der Wert 0 bedeutet: "gar nicht risikobereit" und der Wert 10: "sehr risikobereit". Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Einschätzung abstimmen.

Gar nicht risikobereit
Sehr risikobereit

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**120. Man kann sich in verschiedenen Bereichen ja auch unterschiedlich verhalten.
Wie würden Sie Ihre Risikobereitschaft in Bezug auf die folgenden Bereiche einschätzen?**

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile ein Kästchen auf der Skala an!

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie ist das ...											
– beim Autofahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– bei Geldanlagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– bei Freizeit und Sport?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– bei Ihrer beruflichen Karriere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– bei Ihrer Gesundheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– beim Vertrauen in fremde Menschen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Abbildung 5: Fragenkomplex Risikobereitschaft
(Auszug aus dem SOEP-Personenfragebogen 2004)*