

Schönfeld, Gudrun

Research Report

Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen

BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung

Provided in Cooperation with:

Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn

Suggested Citation: Schönfeld, Gudrun (2024) : Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen, BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung, ISBN 978-3-96208-507-0, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0035-1123-2>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/307096>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Gudrun Schönfeld

Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen



Gudrun Schönfeld

Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen

Impressum

Zitiervorschlag:

Schönfeld, Gudrun: Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen. Bonn 2024. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19928>

1. Auflage 2024

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116
53113 Bonn
Internet: www.bibb.de

Publikationsmanagement:

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“
E-Mail: publikationsmanagement@bibb.de
www.bibb.de/veroeffentlichungen

Herstellung und Vertrieb:

Verlag Barbara Budrich
Stauffenbergstraße 7
51379 Leverkusen
Internet: www.budrich.de
E-Mail: info@budrich.de

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Lizenzierung:

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).



Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter www.bibb.de/oa.

Alle Abbildungen und Tabellen sind eigene Darstellungen, sofern nichts anderes angegeben ist.

ISBN 978-3-8474-2830-5 (Print)

ISBN 978-3-96208-507-0 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-1123-2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier

► Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
1 Einleitung	7
2 Datenbasis und verwendete Variablen	9
2.1 Datenbasis.	9
2.2 Operationalisierung der betrachteten Variablen und theoretischer Hintergrund ...	11
2.2.1 Entscheidungsspielraum	12
2.2.2 Soziodemografische Merkmale: Geschlecht, Beschäftigungsdauer im Betrieb, höchster beruflicher Bildungsabschluss	13
2.2.3 Ökonomische und soziale Präferenzen: Risikobereitschaft, Altruismus und Reziprozität	14
2.2.4 Persönlichkeitsmerkmale: Dimensionen des Big-Five-Modells und Kontrollüberzeugung	17
3 Ergebnisse	20
3.1 Entscheidungsspielraum und Abgrenzung der Entscheidungsträger/-innen	20
3.2 Soziodemografische Merkmale	23
3.2.1 Geschlecht	23
3.2.2 Beschäftigungsdauer im Betrieb	24
3.2.3 Höchster beruflicher Bildungsabschluss	26
3.3 Ökonomische und soziale Präferenzen	27
3.3.1 Risikobereitschaft	27
3.3.2 Altruismus	29
3.3.3 Reziprozität	31
3.4 Persönlichkeitsmerkmale	32
3.4.1 Offenheit für Erfahrungen	33
3.4.2 Gewissenhaftigkeit	35
3.4.3 Extraversion	37
3.4.4 Verträglichkeit	39
3.4.5 Neurotizismus	41
3.4.6 Kontrollüberzeugung	44
4 Zusammenfassung und Ausblick	48
Literaturverzeichnis	51
Abstract	56

► Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Entscheidungsspielraum der befragten Personen bei verschiedenen Personalentscheidungen (Anteile in %)	21
Abbildung 2: Entscheidungsspielraum der befragten Personen bei verschiedenen Personalentscheidungen nach Leitungsebene (Anteile in %)	23
Abbildung 3: Geschlecht der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	24
Abbildung 4: Beschäftigungsdauer der Entscheidungsträger/-innen im Betrieb nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	25
Abbildung 5: Höchster beruflicher Bildungsabschluss der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	26
Abbildung 6: Risikobereitschaft der Befragten nach Leitungsebene (Anteile in %)	27
Abbildung 7: Risikobereitschaft der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	28
Abbildung 8: Spenden von Entscheidungsträgern/-trägerinnen für einen gemeinnützigen Zweck nach einem Gewinn von 1.000 Euro (Anteile in %)	29
Abbildung 9: Spenden von Entscheidungsträgern/-trägerinnen für einen gemeinnützigen Zweck nach einem Gewinn von 1.000 Euro nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	30
Abbildung 10: Bereitschaft der Entscheidungsträger/-innen, einen Gefallen zu erwidern nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	32
Abbildung 11: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Offenheit für Erfahrungen (Anteile in %)	33
Abbildung 12: Offenheit für Erfahrungen bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	34
Abbildung 13: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Gewissenhaftigkeit (Anteile in %)	35
Abbildung 14: Gewissenhaftigkeit bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	36
Abbildung 15: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Extraversion (Anteile in %)	37
Abbildung 16: Extraversion bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	38
Abbildung 17: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Verträglichkeit (Anteile in %)	40
Abbildung 18: Verträglichkeit bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	41

Abbildung 19: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Neurotizismus (Anteile in %)	42
Abbildung 20: Neurotizismus bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	43
Abbildung 21: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Internale Kontrollüberzeugung (Anteile in %)	44
Abbildung 22: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Externale Kontrollüberzeugung (Anteile in %)	45
Abbildung 23: Mittelwerte der Entscheidungsträger/-innen für internale und externale Kontrollüberzeugung nach verschiedenen Merkmalen	46
Abbildung 24: Kontrollüberzeugung bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)	47
Abbildung 25: Mittelwertvergleich der Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach Leitungsebene	49

Tabellen

Tabelle 1: Strukturelle Merkmale der befragten Betriebe (Anteile in %)	10
Tabelle 2: Funktion der Gesprächspartner/-innen im Betrieb (Anteile in %)	11

► 1 Einleitung

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) führt seit vielen Jahren Projekte und Erhebungen zum betrieblichen Qualifizierungs- und Rekrutierungsverhalten durch. Insbesondere mit den Daten der Kosten-Nutzen-Erhebungen zur betrieblichen Ausbildung (vgl. PFEIFER/SCHÖNFELD/WENZELMANN 2021) werden Fragestellungen zur betrieblichen Bereitschaft zu Investitionen in die Aus- und Weiterbildung untersucht. Der überwiegende Teil dieser Forschungsarbeiten folgt dabei klassischen bildungsökonomischen Ansätzen, basierend auf der Humankapitaltheorie (vgl. BECKER 1964) und deren Erweiterungen (vgl. z. B. ACEMOGLU/PISCHKE 1999). In jüngerer Zeit rückt jedoch vermehrt auch die Verhaltensökonomie ins Blickfeld (vgl. für entsprechende Analysen mit den Kosten-Nutzen-Daten z. B. CALIENDO u. a. 2024; JANSEN/PFEIFER/RAECKE 2017; WEHNER/GRIP/PFEIFER 2022).

Dieser Forschungsstrang wird auch im BIBB-Forschungsprojekt „Betriebliche Qualifizierungs- und Rekrutierungsentscheidungen: Ein Mehrebenen-Ansatz zur Analyse von (potenziellen) Einflussfaktoren“¹ verfolgt. Hier stehen u. a. für Entscheidungsträger/-innen spezifische Einflussfaktoren bei Entscheidungsprozessen der betrieblichen Qualifizierung und Rekrutierung im Vordergrund. Ein Ziel des Projektes ist es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Rolle persönliche Merkmale und Präferenzen der betrieblichen Entscheidungsträger/-innen bei diesen Prozessen spielen und mit welchem relativen Gewicht die damit zusammenhängenden Faktoren im Vergleich zu organisationalen und institutionellen Faktoren die betrieblichen Entscheidungen beeinflussen.

Eine Vielzahl von empirischen Arbeiten insbesondere aus dem Bereich der Managementliteratur belegt die große Rolle von für Entscheidungsträger/-innen spezifischen Merkmalen bei Betriebsentscheidungen (vgl. z. B. BROMILEY/RAU 2016; BUSENBARK u. a. 2016; CARPENTER/GELETKANYCZ/SANDERS 2004; WANG u. a. 2016). Innerhalb der Betriebe sind es letztlich die Individuen, die Entscheidungen fällen, über die aber relativ wenig bekannt ist. Eine systematische Differenzierung nach persönlichen Merkmalen und Präferenzen der Entscheidungsträger/-innen in Deutschland existiert beispielsweise bisher nicht. Die vorliegende Untersuchung nimmt diese Lücke in den Blick und stellt dabei die folgenden Fragen ins Zentrum:

- Wer trifft in den Betrieben Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung?
- Wie unterscheiden sich die Entscheidungsträger/-innen hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale und ihres soziodemografischen Hintergrunds?
- Was zeichnet sie aus, welche Präferenzen haben sie?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden die Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung zur betrieblichen Ausbildung 2017/2018 genutzt (vgl. WENZELMANN/SCHÖNFELD 2022). Hier wurden Personen, die in etwa 3.000 Ausbildungsbetrieben und 1.000 Nichtausbildungsbetrieben an Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung und/oder der Rekrutierung von Fachkräften beteiligt waren, zu einer Reihe von persönlichen Merkmalen und Präferenzen befragt. Dabei kam u. a. das Persönlichkeitsmodell der Big Five zum Einsatz (vgl. WIGGINS 1996). Zusätzlich wurden soziodemografische Merkmale wie Geschlecht, Bildungsabschluss und die Funktion der entscheidungsbefugten Personen im Betrieb erhoben. Darüber hinaus konnte auf zahlreiche

1 Informationen zum Projekt unter https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index_dapro.php/detail/1.1.010.

Betriebsinformationen, z. B. zur Betriebsgröße oder dem Wirtschaftszweig, zurückgegriffen werden.

Die Untersuchung konzentriert sich auf die deskriptive Darstellung und bietet so eine Basis für weiterführende Analysen.² Im nachfolgenden Kapitel wird der genutzte Datensatz vorgestellt und die verwendeten Variablen werden erläutert. Dabei wird auch auf den theoretischen Hintergrund der Variablen eingegangen. Im Anschluss erfolgt die Ergebnisdarstellung. Die Untersuchung schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

² Hier wäre beispielsweise an Analysen zu den Auswirkungen der Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen auf betriebliche Qualifizierungs- und Rekrutierungsentscheidungen zu denken.

► 2 Datenbasis und verwendete Variablen

2.1 Datenbasis

Das BIBB erhebt seit über 40 Jahren repräsentative Daten zu Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung. Dazu werden seit 2007 im Abstand von fünf Jahren jeweils ca. 3.000 Ausbildungsbetriebe und 1.000 Nichtausbildungsbetriebe zu ihrem Ausbildungsverhalten, zu den Kosten der Ausbildung und zur Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften befragt. Die letzte Erhebung, die die Datengrundlage für diese Untersuchung ist, fand für das Ausbildungsjahr 2017/2018 statt (vgl. WENZELMANN/SCHÖNFELD 2022). Die Befragung wurde von September 2018 bis Juli 2019 in Form von computergestützten persönlichen Interviews im Betrieb vor Ort (CAPI – *Computer Assisted Personal Interview*) von infas Institut für angewandte Sozialforschung GmbH durchgeführt. Die Interviews dauerten bei den ausbildenden Betrieben im Durchschnitt 83 Minuten, bei den nicht ausbildenden Betrieben 49 Minuten. Die Stichprobe wurde aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen, in der alle Betriebe mit mindestens einem/einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten enthalten sind. Als Vollerhebung entspricht die Betriebsdatei damit den Anforderungen der Repräsentativität und belegt die Validität der erhobenen Daten.

In den Betrieben wurden die Personen befragt, die sich am besten mit der Ausbildung bzw. Rekrutierung von Fachkräften auskennen. Je nach Betriebsgröße und spezifischer Situation konnten dies auch mehrere Gesprächspartner/-innen mit unterschiedlichen Funktionen sein. So konnte es vorkommen, dass die Ausbildungsleitung die Fragen zu den Ausbildungskosten beantworten konnte, aber für Rekrutierungsfragen oder allgemeine Angaben zum Betrieb die Personalabteilung hinzugezogen wurde. In 93 Prozent der Betriebe wurde das Interview mit einer Person geführt. Um die Vertraulichkeit sicherzustellen, wurden die Fragen zu den Persönlichkeitsmerkmalen, Präferenzen und zum soziodemografischen Hintergrund nur dann gestellt, wenn lediglich eine Person befragt wurde. In den nachfolgenden Auswertungen werden auch nur diese Betriebe berücksichtigt. Von den ursprünglich 4.045 Betrieben entfallen daher 283 Betriebe. Darüber hinaus waren 357 Personen nicht bereit, Fragen zu ihren persönlichen Präferenzen zu beantworten. Zwei Personen machten keine Angaben zum Grad ihrer Beteiligung an betrieblichen Personalentscheidungen. Insgesamt liegen somit Daten aus 3.403 Betrieben (davon 2.533 Ausbildungsbetriebe und 870 Nichtausbildungsbetriebe) vor. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten strukturellen Merkmale der befragten Betriebe.³

³ In allen Tabellen und Abbildungen werden jeweils gewichtete Werte und Anteile dargestellt. Mittels iterativ bestimmter Gewichtungsfaktoren können selektive Ausfälle herausgerechnet werden (vgl. zur Gewichtung WENZELMANN/SCHÖNFELD 2022).

Tabelle 1: Strukturelle Merkmale der befragten Betriebe (Anteile in %)

Strukturelle Merkmale	Insgesamt	Ausbildungs- betriebe	Nichtausbil- dungsbetriebe
Insgesamt	100	81	19
Region			
Westdeutschland	80	87	78
Ostdeutschland	20	13	22
Betriebsgröße			
Kleinstbetriebe: 1 bis 9 Beschäftigte	72	56	76
Kleinbetriebe: 10 bis 49 Beschäftigte	23	34	20
Mittlere Betriebe: 50 bis 499 Beschäftigte	5	9	4
Großbetriebe: 500 und mehr Beschäftigte	0	1	0
Wirtschaftszweig*			
Verarbeitendes Gewerbe	23	27	22
Handel, Verkehr und Gastgewerbe	29	30	29
Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen	6	6	6
Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen	26	25	27
Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen	15	11	16
N	3.403	2.533	870

* Die nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2008) abgefragten Branchen wurden zu fünf Gruppen zusammengefasst. In der vorliegenden Untersuchung wird jeweils die Kurzform verwendet. Verarbeitendes Gewerbe: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden; Verarbeitendes Gewerbe; Energieversorgung; Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen; Baugewerbe. Handel, Verkehr und Gastgewerbe: Einzel- und Großhandel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Verkehr und Lagerei; Gastgewerbe. Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen: Information und Kommunikation; Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen: Grundstücks- und Wohnungswesen; Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen; Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen; Kunst, Unterhaltung und Erholung; Erbringung von sonstigen Dienstleistungen. Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung; Erziehung und Unterricht; Gesundheits- und Sozialwesen.

Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet)

Differenziert man die in den Betrieben befragten Personen nach ihrer betrieblichen Funktion, zeigt sich, dass über die Hälfte der Interviewten Inhaber/-innen oder Gesellschafter/-innen waren und weitere 15 Prozent zur Geschäftsleitung gehörten. Der Großteil der anderen befragten Personen hatte verschiedene Leitungsfunktionen inne, z. B. im Bereich des Personalwesens oder in der Abteilungs- oder Bereichsleitung. Lediglich fünf Prozent der Befragten hatten keine direkte Leitungsfunktion. Zu ihnen gehörten beispielsweise Beschäftigte in der Personalabteilung, Ausbilder/-innen oder Assistenten/Assistentinnen (vgl. Tabelle 2). Dass im Rahmen der Kosten-Nutzen-Erhebung auch Personen befragt wurden, die nicht zur betrieblichen Leitungsebene gehören, ist durch das Kernthema begründet, da jeweils die Personen befragt werden sollten, die am ehesten Auskunft zu den Ausbildungskosten bzw. zur Rekrutierung von Fachkräften geben konnten. Inwieweit die Interviewten selbst Entscheidungsbefugnisse bei Personalthemen wie der Rekrutierung von Auszubildenden oder Fachkräften haben, wird in Kapitel 3.1 dargestellt.

Tabelle 2: Funktion der Gesprächspartner/-innen im Betrieb (Anteile in %)

Funktion	Insgesamt	Ausbildungs- betriebe	Nichtausbil- dungsbetriebe
Inhaber/-innen/Gesellschafter/-innen	56	47	60
Geschäftsführende/Prokuristen/Prokuristinnen	15	13	15
Abteilungs-/Werks-/Niederlassungsleiter/-innen/Personen mit sonstigen Leitungsfunktionen	8	10	8
Personen mit Leitungsfunktionen im Bereich Personal bzw. Personalentwicklung sowie in der sonstigen Verwaltung	8	12	6
Kaufmännische/technische Leiter/-innen	7	7	6
Ausbildungsleiter/-innen/hauptamtliches Ausbildungspersonal	1	5	1
Personen ohne Leitungsfunktion	5	6	5
N	3.403	2.533	870

Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet)

2.2 Operationalisierung der betrachteten Variablen und theoretischer Hintergrund

Die vorliegende Untersuchung interessiert sich vor allem für die Persönlichkeitsmerkmale, Präferenzen, die betriebliche Position und den soziodemografischen Hintergrund der Entscheidungsträger/-innen im Betrieb. Um diese Merkmale zu untersuchen, liefert die Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 eine Reihe von Variablen. Nachfolgend werden diese, verbunden mit Hinweisen zum theoretischen Hintergrund und ihrer Bedeutung für die Forschung, vorgestellt.

In der ökonomischen Forschungsliteratur finden sich zahlreiche Belege für den Einfluss, den die o. g. Untersuchungsinteressen auf die Unternehmensführung und strategische Entscheidungen haben. Überblicke über die verschiedenen Forschungszweige geben beispielsweise HOSKISSON u. a. (2017) insbesondere mit Blick auf die Risikobereitschaft von Führungskräften oder JABBAR (2011), der verschiedene Konzepte zur Verhaltensökonomik im Bereich der Bildung vorstellt. Zu nennen sind hier u. a. die *Upper Echelons Theory* (vgl. HAMBRICK/MASON 1984), die *Prospect Theory* (vgl. KAHNEMAN/TVERSKY 1979) oder auch das *Socioemotional Wealth Model*⁴ (vgl. HERNÁNDEZ-PERLINES u. a. 2023). Einige darin behandelte Aspekte werden nachfolgend bei der Vorstellung der für die vorliegende Untersuchung verwendeten Variablen aufgegriffen.

⁴ Dieser Forschungsstrang beschäftigt sich allerdings vor allem mit Familienunternehmen, die in den Kosten-Nutzen-Erhebungen nicht identifiziert werden können.

2.2.1 Entscheidungsspielraum

Vertiefende Forschungen im Bereich der *Upper Echelons Theory*⁵ weisen darauf hin, dass die Bedeutung der individuellen Merkmale von Führungskräften durch Kontextfaktoren wie den betrieblichen Bedingungen beeinflusst wird (vgl. CARPENTER/GELETKANYCZ/SANDERS 2004). In diesem Zusammenhang spielt auch der Handlungsspielraum der Führungskräfte (vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN 1987; WANGROW/SCHEPKER/BARKER 2015) eine wichtige Rolle: Je größer dieser ist, desto stärker spiegeln sich ihre Charakteristika in den strategischen Entscheidungen des Unternehmens wider. Ist dieser jedoch gering, wirken sich die persönlichen Eigenschaften kaum oder gar nicht aus (vgl. HAMBRICK 2007). Zugleich zeigen eine Reihe von Studien, die den tatsächlichen Einfluss von Führungskräften der obersten Ebene (z. B. Geschäftsführer/-innen) auf die Unternehmensleistung untersuchen, gemischte Ergebnisse: Einige Studien können einen beträchtlichen Einfluss nachweisen, während in anderen Analysen externe Faktoren eine größere Bedeutung haben (vgl. BUSENBARK u. a. 2016, S. 245/246).

In der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 liegen Informationen zum Entscheidungsspielraum der befragten Personen für verschiedene Personalentscheidungen im Bereich der Ausbildung und der Fachkräfterekrutierung vor. Konkret wurde ermittelt, in welchem Umfang die Personen an der Entscheidungsfindung an den folgenden vier Personalentscheidungen beteiligt waren:⁶

- ▶ ob und in welchem Umfang ihr Betrieb ausbildet,
- ▶ ob und welche Fachkräfte eingestellt werden,
- ▶ ob und welche Fachkräfte weitergebildet werden,
- ▶ ob und welche Auszubildende übernommen werden (diese Frage wurde nur in Ausbildungsbetrieben gestellt).

Für die Abstufung wurde eine vierstufige Skala verwendet:

- ▶ Ich entscheide alleine.
- ▶ Ich entscheide darüber zusammen mit anderen.
- ▶ Ich unterstütze oder berate die Entscheider/-innen.
- ▶ Ich bin an der Entscheidung nicht beteiligt.

Diese Fragen erlauben es, die Befragten nach dem Grad ihres Entscheidungsspielraums zuzuordnen (vgl. Kapitel 3.1) und somit verschiedene Gruppen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen zu differenzieren.

Der Entscheidungsspielraum hängt auch stark von der Funktion der Führungskräfte im Betrieb ab. In den letzten Jahren haben Forschungen beispielsweise zu Rollen, Merkmalen, zur Präsenz, zu Strategien oder der Risikobereitschaft verschiedener Gruppen von leitenden Angestellten jenseits des Topmanagements (z. B. aus der Finanz- oder Vertriebsabteilung) an Bedeutung gewonnen (vgl. HOSKISSON u. a. 2017, S. 150; MENZ 2012). Wie sich die Befragten

5 Die Theorie befasst sich mit der Bedeutung der von Führungskräften getroffenen strategischen Entscheidungen für die Organisationsergebnisse. Untersucht wird dabei u. a., inwieweit Werthaltungen, Normen und Einstellungen sowie persönliche Erfahrungen der höchsten Führungskräfteebene das Management eines Unternehmens prägen (vgl. HAMBRICK/MASON 1984).

6 Für die genauen Frageformulierungen s. Fragebogen der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 unter <https://metadaten.bibb.de/de/dataset/detail/155>.

der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 auf verschiedene Funktionen verteilen, wurde in Tabelle 2 gezeigt.

2.2.2 Soziodemografische Merkmale: Geschlecht, Beschäftigungsdauer im Betrieb, höchster beruflicher Bildungsabschluss

Zu den für die vorliegende Untersuchung interviewten Personen liegen im Datensatz der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 die folgenden soziodemografischen Merkmale vor:

- ▶ Geschlecht (Einstufung durch Interviewer/-innen in männlich bzw. weiblich, vgl. Kapitel 3.2.1),
- ▶ Beschäftigungsdauer im Betrieb (in Jahren, vgl. Kapitel 3.2.2),
- ▶ höchster beruflicher Bildungsabschluss (Abfrage in vier Kategorien: kein beruflicher Bildungsabschluss [un- oder angelernt], ein beruflicher Bildungsabschluss [z. B. Lehre im dualen System, schulischer Ausbildungsabschluss], ein Fortbildungsabschluss [z. B. Meister/-in, Techniker/-in, Fachwirt/-in oder eine vergleichbare Zusatzqualifikation], ein Fachhochschul- oder Universitätsabschluss [einschließlich einem Abschluss von Berufsakademien]; vgl. Kapitel 3.2.3).

Zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei Führungskräften mit Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen existiert ein breites Forschungsfeld (vgl. z. B. BOERNER 2023; LAOUITI u. a. 2022; WILLE u. a. 2018). Die Ergebnisse sind zum Teil widersprüchlich. Nimmt man die Risikobereitschaft als ein besonders häufig untersuchtes Merkmal, konnten keine eindeutigen Zusammenhänge mit dem Geschlecht nachgewiesen werden. So stellten ELSAID/URSEL (2011) zwar fest, dass ein Wechsel von einer männlichen zu einer weiblichen Geschäftsführung mit einer Verringerung der Risikobereitschaft verbunden ist. Frühere Studien fanden hingegen keine Unterschiede im Risikoverhalten zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften (vgl. z. B. JOHNSON/POWELL 1994; SONFIELD u. a. 2001). Nach WILLE u. a. (2018) waren mit Blick auf Persönlichkeitsmerkmale geschlechtsspezifische Unterschiede bei Führungskräften im Vergleich zu Beschäftigten ohne Leitungsfunktion weit geringer ausgeprägt. LAOUITI u. a. (2022) hingegen zeigten anhand der Extraversion, dass gleiche Persönlichkeitsmerkmale je nach Geschlecht unterschiedliche Effekte auf die Absicht, ein Unternehmen zu gründen, haben können.

FIETZE/HOLST/TOBSCHE (2011) untersuchten im Zusammenhang mit dem Geschlecht, ob sich die Persönlichkeit in den Aufstiegschancen von Frauen niederschlägt und sie einen Erklärungsansatz für den geringeren Anteil von weiblichen Führungskräften liefern kann. Während sich in bivariaten Auswertungen durchaus signifikante Unterschiede bei den Aufstiegschancen zeigten, bestätigten sich diese in multivariaten Schätzungen nicht. Lediglich ein kleiner Anteil der ungleichen Zugangschancen war auf unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen.

Ein weiteres Untersuchungsfeld im Bereich der Merkmale von Führungskräften und ihre Auswirkungen auf Unternehmensergebnisse oder die Risikobereitschaft betrifft ihre Erfahrung, die Zeit in der Führungsposition oder das Alter. In der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 kann als alternativer Indikator die Beschäftigungsdauer im Betrieb in Jahren genutzt werden. Forschungsergebnisse belegen den Einfluss der entsprechenden Merkmale auf Unternehmensleistung, Rentabilität, Wachstum oder Innovationen, oft in Abhängigkeit von kontextuellen Faktoren wie der Stabilität oder Volatilität der Branche (vgl. z. B. BROMLEY/RAU 2016). So

zeigten sich in Studien langjährige Führungskräfte in Bezug auf die Risikobereitschaft eher zurückhaltend bei Veränderungen und gingen entsprechend weniger Risiken ein, obwohl es Ausnahmen gab, in denen die Betriebszugehörigkeit die Innovation erhöhte. In der Regel sind aber neue bzw. jüngere Führungskräfte eher zu Innovationen, der Einführung neuer Produkte, technologischen Neuerungen oder Ausgaben für Forschung und Entwicklung bereit (vgl. z. B. HOSKISSON u. a. 2017; WANG u. a. 2016). Bereits HAMBRICK/MASON (1984) stellten fest, dass Unternehmen, die von jüngeren Führungskräften geleitet wurden, mehr Risiken eingehen, was sich in mehr oder umfassenderen strategischen Maßnahmen widerspiegelt.

Der Bildungshintergrund bzw. die Bildungserfahrungen können, wie in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 geschehen, durch den höchsten beruflichen Bildungsabschluss oder auch durch die Anzahl der Jahre in formaler Bildung oder die Anzahl oder Art der formalen Bildungsabschlüsse gemessen werden. Eine höhere Bildung kann dabei als Indikator für die kognitiven Fähigkeiten der Führungskräfte dienen, die es ihnen erlaubt, komplexere Informationen zu erwerben, zu verarbeiten und entsprechend angepasste Entscheidungen zu treffen. Sie kann auch auf eine größere Offenheit für neue Konzepte oder Ideen hinweisen. Dies zeigt sich beispielsweise in einer größeren Bereitschaft für Innovationen und Veränderungen oder der Umsetzung von neuen, komplexeren Unternehmensstrategien (vgl. z. B. HOSKISSON u. a. 2017; WANG u. a. 2016).

2.2.3 Ökonomische und soziale Präferenzen: Risikobereitschaft, Altruismus und Reziprozität

Seit der Kosten-Nutzen-Erhebung 2012/2013 (vgl. SCHÖNFELD u. a. 2016) werden auch Fragen zu ökonomischen und sozialen Präferenzen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen abgefragt, zunächst Zeitpräferenzen (Zukunftsorientierung und Prokrastination), Altruismus- und Risikoeinstellungen sowie Gerechtigkeitsempfinden. In der Erhebung 2017/2018 wurde ein Teil dieser Merkmale (Risikobereitschaft, Altruismus) erneut erhoben und durch weitere Fragen ergänzt, die das Persönlichkeitsmodell der Big Five einbeziehen sowie Reziprozität und die internale und externale Kontrollüberzeugung messen. Allen diesen Items gemeinsam ist, dass sie von den Befragten selbstständig am Laptop bewertet werden, damit sie die Fragen unbeeinflusst von den Interviewern/Interviewerinnen bzw. möglichst unbefangen beantworten können. Das Vorgehen soll das Risiko der sogenannten sozialen Erwünschtheit verringern. Analysen mit diesen Daten zeigten, dass sich die ökonomischen Präferenzen auf das Angebot und die Investitionen in die betriebliche Aus- und Weiterbildung auswirken können. Einen positiven Einfluss hatten dabei eine höhere Risikobereitschaft, altruistische Persönlichkeitsmerkmale und eine Präferenz für künftige Gewinne (vgl. CALIENDO u. a. 2024; JANSEN 2016; JANSEN/PFEIFER/RAECKE 2017).

Risikopräferenzen der Führungskräfte spielen bei einer Vielzahl von ökonomischen Entscheidungen eine Rolle und beeinflussen somit auch deren Verhalten und die Strategien von Betrieben, wie zuvor bereits in den Abschnitten zum Geschlecht und dem Alter gezeigt wurde. Ein Forschungsstrang beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit den Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft. Nach ABDEL-KHALIK (2014) investieren Unternehmen mit risikofreudigen Führungskräften mehr in Forschung und Entwicklung. CARSON u. a. (2022) ermittelten in einem Experiment, dass risikoaffine Entscheidungsträger/-innen eher bereit sind, größere Projekte zu finanzieren, die potenziell zu höheren Renditen führen. Die Risikopräferenzen können somit einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft zu Investitionen und damit die Rentabilität von Unternehmen haben. Untersuchungen von BRENNER (2015) bestätigen, dass die Unternehmensperformance negativ mit der Risikoaversion der Führungskräfte korreliert.

Ein wichtiger Forschungszweig im Bereich der Risikopräferenzen ist die *Prospect Theory* (vgl. KAHNEMAN/TVERSKY 1979). Nach ihr variiert das individuelle Risikoverhalten je nach eingeschätzter Sicherheit eines auftretenden Ereignisses. Bei Unsicherheiten neigen Personen dazu, sich nicht nach dem erwarteten Nutzen zu entscheiden, sondern bei positiven Ereignissen sichere Zahlungen gegenüber höheren, aber unsicheren Gewinnen zu bevorzugen. Umgekehrt zeigt sich bei negativen Ereignissen eine größere Risikobereitschaft (vgl. JABBAR 2011).

Für die Messung von Risikopräferenzen gibt es verschiedene Ansätze wie mit (finanziellen) Anreizen verbundene Entscheidungsexperimente zum Glücksspielverhalten. Diese sind jedoch bei komplexen Versuchsanweisungen oft zeitaufwendig, je nach Höhe der monetären Anreize recht kostspielig und für breit angelegte Studien wie der Kosten-Nutzen-Erhebung nicht geeignet (vgl. ECKEL 2019). Daher wird hier auf eine Selbsteinschätzung mit lediglich einer Frage zurückgegriffen, wie sie seit 2004 im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) genutzt wird:

- Wie schätzen Sie sich persönlich ein: Sind Sie im Allgemeinen ein risikobereiter Mensch oder versuchen Sie, Risiken zu vermeiden?

Die Selbstschätzung erfolgte auf einer elfstufigen Likert-Skala mit Werten von 0 „gar nicht risikobereit“ bis 10 „sehr risikobereit“. Diese recht allgemein gehaltene Risikofrage wurde von DOHMEN u. a. (2011) durch ein Experiment mit Anreizen validiert. Sie konnten nachweisen, dass die im SOEP verwendete Selbstberichtsskala mit einem Item ein geeignetes Maß für die allgemeine Risikobereitschaft einer Befragungsperson ist.

Altruismus wird in Bezug auf das Verhalten von Unternehmen insbesondere in Verbindung mit *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁷ untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass sich Unternehmen mit Führungskräften, die stärker altruistischen Motiven folgen, durch eine größere gesellschaftliche Verantwortung auszeichnen. In ihrer strategischen Ausrichtung konzentrieren sich altruistische Führungskräfte in geringerem Maße allein auf die Interessen der Aktionäre/Aktionärinnen (und auf die für sie selbst zu erreichenden Prämien und Erfolgsbeteiligungen), sondern haben auch andere Interessengruppen wie die Beschäftigten, die Kunden/Kundinnen oder die Gesellschaft als Ganzes im Blick (vgl. MARRA u. a. 2022). Investitionen in gesellschaftlich verantwortliche Aktivitäten können in einigen Fällen den Unternehmenswert steigern. Es zeigte sich, dass altruistische Führungskräfte, die privat von der positiven Aufmerksamkeit durch solche Maßnahmen profitieren, sich auch für entsprechende CSR-Investitionen entscheiden, wenn sie nicht wertsteigernd sind. Aufgrund ihrer persönlichen Wertvorstellungen betrachten sie Investitionen in Umweltschutz, Mitarbeiterwohlfahrt und andere humanitäre und gemeinschaftsbezogene Maßnahmen als moralisches Gebot (vgl. BORGHESSI/HOUSTON/NARANJO 2014). Mit den Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung von 2012/2013 konnte JANSEN (2016) zeigen, dass Betriebe mit altruistischen Führungskräften mit größerer Wahrscheinlichkeit Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen und auch die Ausbildungsinvestitionen höher sind. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass altruistische Entscheidungsträger/-innen nicht nur das materielle Eigeninteresse des Betriebs berücksichtigen, sondern auch die positiven Auswirkungen von Ausbildung auf die Gesellschaft und den Einzelnen miteinbeziehen.

⁷ Unter *Corporate Social Responsibility* wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens verstanden mit Blick auf soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Konkret geht es beispielsweise um faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterorientierte Personalpolitik, den sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen oder den Schutz von Klima und Umwelt.

Üblicherweise wird Altruismus durch Experimente gemessen. Dies ist aber in den Kosten-Nutzen-Erhebungen nicht umsetzbar. Um dennoch den etablierten Messmethoden, bei denen Entscheidungsträger/-innen reale Ressourcen, z. B. einen Geldbetrag, zuweisen müssen, möglichst nahe zu kommen, wurde für die Kosten-Nutzen-Erhebung eine Frage verwendet, der die Idee des sogenannten Diktatorspiels⁸ zugrunde liegt. Diese wurde auf Basis einer in der Literatur empfohlenen Formulierung operationalisiert und experimentell validiert (vgl. FALK u. a. 2023). Konkret wurde die folgende Frage gestellt:

- Stellen Sie sich bitte die folgende Situation vor: Sie haben in einem Preisausschreiben 1.000 Euro gewonnen. Wie viel von diesen 1.000 Euro würden Sie in Ihrer momentanen Situation für einen gemeinnützigen Zweck spenden?⁹

Reziprozität stellt eine Form sozialer Präferenzen dar, die in den Sozialwissenschaften schon seit langem intensiv diskutiert wird und seit den 1990er-Jahren verstärkt auch Eingang in die Wirtschaftswissenschaften gefunden hat. Sie bedeutet, Handlungen einer anderen Person in gleicher Weise zu erwidern (vgl. z. B. PERUGINI u. a. 2003). Dabei wird zwischen positiver und negativer Reziprozität differenziert. Studien in der Arbeitswelt haben gezeigt, dass Beschäftigte mit einer höheren positiven Reziprozität leistungsbereiter sind, wenn der Betrieb Weiterbildung finanziert, da sie dem Betrieb etwas zurückgeben möchten (vgl. LEUVEN u. a. 2005; SAUERMAN 2023). Positive Reziprozität ist auch ein Prädiktor für größere Arbeitsanstrengungen, eine geringe Arbeitslosigkeit und ein höheres subjektives Wohlbefinden. Negative Reziprozität hingegen steht mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in Verbindung, arbeitslos zu werden. Ein Grund dafür ist u. a., dass Beschäftigte, die sich von ihrem Arbeitgeber ungerecht behandelt fühlen, eher zu einer Kündigung bereit sind, auch wenn diese für sie selbst mit negativen Folgen verbunden ist. Auf eine sinkende Arbeitsleistung wiederum können Arbeitgeber durch eine Entlassung reagieren (vgl. DOHMEN u. a. 2009). Auf die Gründung oder die Aufgabe eines Unternehmens scheint positive Reziprozität keinen Einfluss zu haben, auch nicht auf die Wahrscheinlichkeit, selbstständig zu sein (vgl. CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS 2012).

Auch die Messung der Reziprozität erfolgt in der Regel durch Experimente (vgl. FEHR/SCHMIDT 2006). Durch PERUGINI u. a. (2003) wurde eine Skala entwickelt, die in gekürzter Form seit 2005 auch Anwendung im SOEP findet und mittels sechs Items sowohl positive als auch negative Reziprozität in Befragungen misst (vgl. WEINHARDT/RICHTER 2014b). Um die Anzahl der Fragen nicht zu sehr auszuweiten und die Belastung der Interviewten möglichst gering zu halten, wird in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 lediglich positive Reziprozität erhoben, und zwar mit einem Item, das durch FALK u. a. (2023) auf Validität geprüft wurde. Es wurde in eine Itembatterie von sieben Aussagen¹⁰ integriert, die durch den folgenden Satz eingeleitet wurde:

- Die folgenden Aussagen kennzeichnen verschiedene Einstellungen zum Leben und zur Zukunft. In welchem Maße stimmen Sie persönlich den einzelnen Aussagen zu?

8 Dieses Spiel wird in der experimentellen Wirtschaftswissenschaft häufig genutzt, um Altruismus zu messen. Die Versuchsperson erhält dabei einen festen Geldbetrag und kann dann entscheiden, einen Teil des Geldes an einen anderen Teilnehmenden zu geben. Der Betrag, der abgegeben wird, dient dann als Indikator für Altruismus (vgl. z. B. CARPENTER/MYERS 2010).

9 Eine höhere Spendenbereitschaft signalisiert dann einen höheren Altruismuswert.

10 Die anderen Fragen der Itembatterie messen die interne und externe Kontrollüberzeugung (vgl. Kapitel 2.2.4).

Die Aussage lautet dann:

- Wenn mir jemand einen Gefallen tut, bin ich bereit, dies zu erwidern.

Für die Beantwortung wurde eine siebenstufige Likert-Skala verwendet, die vom Wert 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis zum Wert 7 „stimme voll zu“ reicht.

2.2.4 Persönlichkeitsmerkmale: Dimensionen des Big-Five-Modells und Kontrollüberzeugung

Die Forschung zu Persönlichkeitsmerkmalen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. In einer Reihe von Studien wird dafür auch das in der Psychologie etablierte Big-Five-Modell (vgl. WIGGINS 1996), das die Persönlichkeitsfacetten Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus unterscheidet, genutzt. Es hat sich als ein guter Prädiktor für Arbeitsleistung und beruflichen Erfolg von Arbeitskräften in verschiedenen Positionen, insbesondere auch von Führungskräften, erwiesen (vgl. z. B. FIETZE/HOLST/TOBSCHE 2011). Empirisch zeigen sich beispielsweise positive Zusammenhänge bei der Arbeitsleistung für die Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Extraversion, ein negativer Zusammenhang hingegen zeigt sich bei Neurotizismus. Bei erfolgreichen Führungskräften lassen sich hohe Werte in den Dimensionen Extraversion und Gewissenhaftigkeit sowie niedrige Werte bei Neurotizismus und Verträglichkeit finden (vgl. z. B. BARRICK/MOUNT 1991; BOUDREAU/BOSWELL/JUDGE 2001; PIEDMONT/WEINSTEIN 1994). Weitere Forschungsarbeiten befassten sich mit den Auswirkungen der Persönlichkeit von Führungskräften auf die Aktivitäten und Leistungen von Unternehmen (vgl. z. B. BUSENBARK u. a. 2016). So zeigten sich Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit und der Vorgehensweise der Führungskräfte, auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren (vgl. NADKARNI/HERRMANN 2010) oder strategische Veränderungen zu initiieren (vgl. HERRMANN/NADKARNI 2014); mit entsprechenden Konsequenzen für die Unternehmensperformance. Betrachtet man einzelne Dimensionen, hat sich Extraversion als ein valider und signifikanter Prädiktor für effektive Führung, strategisches Handeln und die Leistung von Unternehmen herausgestellt (vgl. hierzu die Metaanalyse von WANG u. a. 2016). Begründet wird dies u. a. damit, dass extravertierte Personen ein starkes Verlangen nach Macht, Status, Einfluss und Prestige in Organisationen haben und energisch, ehrgeizig und motiviert sind, andere zu übertreffen. Sie setzen sich meist ehrgeizige Ziele und sind optimistisch mit Blick auf die Ergebnisse ihrer Entscheidungen (vgl. WANG u. a. 2016, S. 825). Die in die Metaanalyse einbezogenen Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Extraversion einer Führungskraft und den strategischen Maßnahmen des Unternehmens und der zukünftigen Rentabilität feststellen.

Für die Abfrage der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale wurde in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 ein 16 Items umfassendes Modul genutzt. Es wird so auch seit 2005 im SOEP verwendet (vgl. SCHUPP/GERLITZ 2014). Um die Reliabilität der Offenheitsskala zu verbessern, wurde das Item „wissbegierig“ ergänzt (vgl. WEINHARDT/RICHTER 2014a). Das Instrument wurde umfassend geprüft und erfüllt die wichtigsten Gütekriterien wie Validität und Reliabilität (vgl. DEHNE/SCHUPP 2007; SCHUPP/GERLITZ 2014).

Die Itembatterie wurde durch die folgenden Sätze eingeleitet:

- Nun folgen 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 abstufen.

Hierauf folgten die 16 Items:¹¹

- Ich bin jemand, der ...
 - A: gründlich arbeitet (Gewissenhaftigkeit)
 - B: kommunikativ, gesprächig ist (Extraversion)
 - C: manchmal etwas grob zu anderen ist (Verträglichkeit – inverses Item)
 - D: originell ist, neue Ideen einbringt (Offenheit für Erfahrungen)
 - E: sich oft Sorgen macht (Neurotizismus)
 - F: verzeihen kann (Verträglichkeit)
 - G: eher faul ist (Gewissenhaftigkeit – inverses Item)
 - H: aus sich herausgehen kann, gesellig ist (Extraversion)
 - I: künstlerische, ästhetische Erfahrungen schätzt (Offenheit für Erfahrungen)
 - J: leicht nervös wird (Neurotizismus)
 - K: Aufgaben wirksam und effizient erledigt (Gewissenhaftigkeit)
 - L: zurückhaltend ist (Extraversion – inverses Item)
 - M: rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht (Verträglichkeit)
 - N: eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat (Offenheit für Erfahrungen)
 - O: entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann (Neurotizismus – inverses Item)
 - P: wissbegierig ist (Offenheit für Erfahrungen)

Ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal, das in den letzten Jahren zunehmend Eingang in die Bildungsökonomie gefunden hat, ist die Kontrollüberzeugung. Sie gibt an, wie stark ein Individuum Situationen und Ereignisse entweder als Konsequenz des eigenen Handelns (internale Kontrollüberzeugung) oder als fremdbestimmt bzw. unabhängig vom eigenen Verhalten wahrnimmt (externale Kontrollüberzeugung). Nach ROTTER (1966) entsteht Kontrollüberzeugung durch die personalisierte Wahrnehmung und Lernerfahrung in spezifischen sozialen Situationen. Die Lernerfahrungen aus verschiedenen Kontexten entwickeln sich dann zu einer generalisierten Kontrollüberzeugung, die zentral für die Erklärung und Vorhersage des Verhaltens von Individuen ist. Kontrollüberzeugung steht in einem engen Zusammenhang mit dem Begriff des Selbstkonzepts (vgl. zum Konstrukt eines positiven Selbstkonzepts mit Bezug auf Eigenschaften von Führungskräften z. B. WANG u. a. 2016).

In einer Vielzahl von Untersuchungen wurde Kontrollüberzeugung als zentrales Merkmal oder als Kontrollvariable einbezogen. Für den Bereich der Arbeitswelt zeigt sich ihre Bedeutung z. B. für die Arbeitszufriedenheit, den Arbeitsmarkterfolg, die Motivation, die Arbeitsleistung, die Höhe des Einkommens oder das Führungsverhalten (vgl. z. B. COBB-CLARK 2015; GALVIN u.

¹¹ Hier wird in den Klammern jeweils ergänzt, für welches Persönlichkeitsmerkmal das Item steht. Diese Information war im Fragebogen nicht enthalten.

a. 2018; NG/SORENSEN/EBY 2006). Bei der Identifizierung, Initiierung und Nutzung strategischer Initiativen durch Führungskräfte nimmt die Kontrollüberzeugung eine zentrale Rolle ein (vgl. SIRÉN u. a. 2018). So erzielen internal orientierte Führungskräfte bessere Unternehmensleistungen und setzen ihren für sich selbst wahrgenommenen größeren Ermessensspielraum in zielgerichtete Aktivitäten in zahlreichen Bereichen sowie vielfältige Handlungsoptionen um (vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN 1987). Sie können auch besser mit Stresssituationen umgehen, sind stärker aufgabenorientiert und bereit für größere strategische Änderungen in Bezug auf Produkte oder neue Methoden (vgl. z. B. MILLER/KETS DE VRIES/TOULOUSE 1982). Internale Kontrollüberzeugung ist auch ein zentrales Persönlichkeitsmerkmal für Unternehmer/-innen (vgl. AHMAD 2010). Mit den Daten des SOEP konnten CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS (2014) einen signifikanten Zusammenhang zwischen internaler Kontrollüberzeugung und der Wahrscheinlichkeit, sich selbstständig zu machen, nachweisen. Weitere Studien bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen internaler Kontrollüberzeugung und unternehmerischen Erfolg bzw. den erzielten Lohnrenditen (vgl. z. B. EVANS/LEIGHTON 1989; MUELLER/THOMAS 2001; VAN PRAAG/VAN WITTELOOSTUIJN/VAN DER SLUIS 2013).

Für die Messung von Kontrollüberzeugung gibt es eine Vielzahl von Skalen, die im Laufe der Zeit immer wieder verändert und angepasst wurden. In der psychologischen Forschung werden meist sehr umfangreiche und komplexe Skalen eingesetzt, die jedoch für Befragungen wie die Kosten-Nutzen-Erhebungen nicht geeignet sind (vgl. COBB-CLARK 2015). Hier wurde sich für einen Teil der Fragen entschieden, die im SOEP genutzt werden und dort auch auf ihre Reliabilität und Validität geprüft wurden (vgl. RICHTER u. a. 2017). Im SOEP wird die Kontrollüberzeugung durch zehn Items erhoben, für die Kosten-Nutzen-Erhebung wurde das Fragen-set aus Platzgründen auf sechs Items reduziert. Dies sollte aber die Messung der Kontrollüberzeugung nicht beeinträchtigen.¹² Die Fragen zur Kontrollüberzeugung wurden gemeinsam mit positiver Reziprozität (vgl. Kapitel 2.2.3 zur Einbettung der Items) erhoben. Für die Messung der internalen Kontrollüberzeugung wurden zwei Items verwendet:

- ▶ Wie mein Leben verläuft, hängt von mir selbst ab.
- ▶ Erfolg muss man sich hart erarbeiten.

Externale Kontrollüberzeugung wurde durch insgesamt vier Items abgefragt:

- ▶ Im Vergleich mit anderen habe ich nicht das erreicht, was ich verdient habe.
- ▶ Was man im Leben erreicht, ist in erster Linie eine Frage von Schicksal oder Glück.
- ▶ Ich mache häufig die Erfahrung, dass andere über mein Leben bestimmen.
- ▶ Ich habe wenig Kontrolle über die Dinge, die in meinem Leben passieren.

Zur Differenzierung wurde eine siebenstufige Likert-Skala verwendet, die von „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu „stimme voll zu“ reichte.

¹² Auf diese im SOEP enthaltenen Fragen wurde in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 verzichtet: 1. Wenn man sich sozial oder politisch engagiert, kann man die sozialen Verhältnisse beeinflussen. 2. Wenn ich im Leben auf Schwierigkeiten stoße, zweifle ich oft an meinen Fähigkeiten. 3. Welche Möglichkeiten ich im Leben habe, wird von den sozialen Umständen bestimmt. 4. Wichtiger als alle Anstrengungen sind die Fähigkeiten, die man mitbringt.

► 3 Ergebnisse

In der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 wurden über 3.000 Personen befragt, die in Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung bzw. der Rekrutierung von Fachkräften einbezogen waren. Anhand der in Kapitel 2.2 vorgestellten Variablen folgt in diesem Kapitel die deskriptive Darstellung der Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen dieser Personen, differenziert nach soziodemografischen und betrieblich-strukturellen Merkmalen.

3.1 Entscheidungsspielraum und Abgrenzung der Entscheidungsträger/-innen

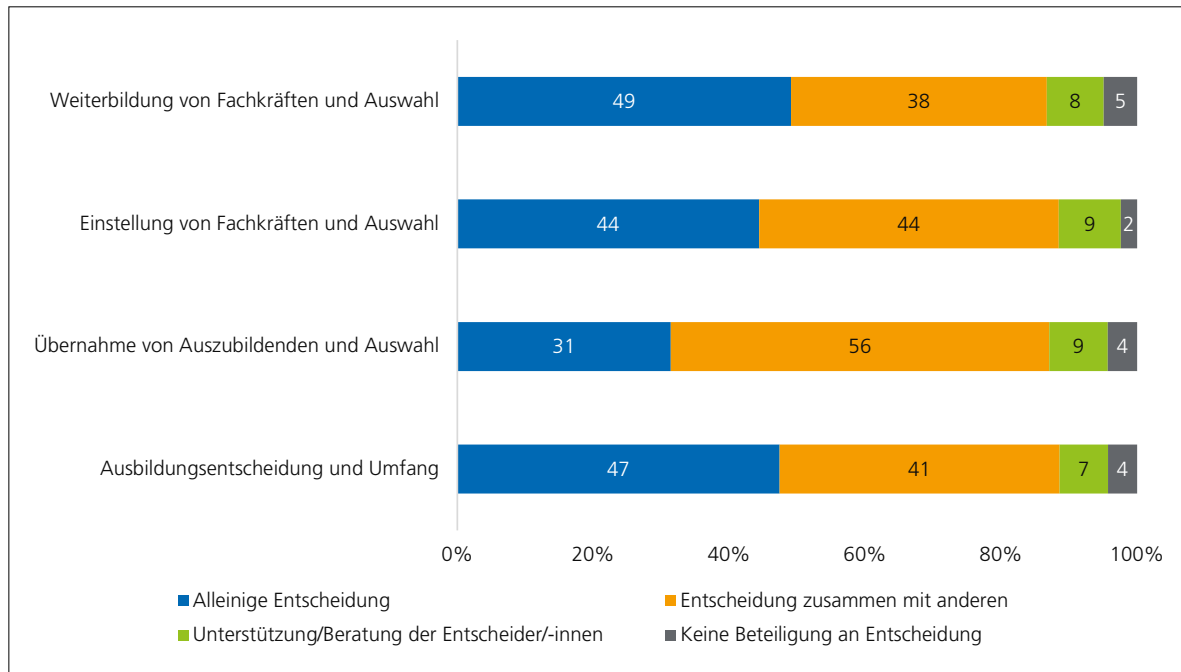
Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, enthält die Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 Informationen zum Entscheidungsspielraum der befragten Personen. Die Angaben liegen differenziert für verschiedene Personalentscheidungen im Bereich der Ausbildung und der Fachkräfterekrutierung vor. In vielen Betrieben wurden demnach Personalentscheidungen nicht alleine von einer Person getroffen, sondern zusammen mit anderen (vgl. Abbildung 1). Besonders hoch war der entsprechende Anteil mit 56 Prozent bei der Auswahl der Auszubildenden, die nach Abschluss der Ausbildung vom Betrieb übernommen werden. Diese Vorgehensweise bietet sich an, da üblicherweise mehrere Personen im Betrieb an der Ausbildung beteiligt sind und sie durch die Mitsprache bei der Auswahl die zukünftig zu erwartende Leistung der Absolventen/Absolventinnen beurteilen können. Ob und welche Fachkräfte weitergebildet werden, wurde hingegen in knapp der Hälfte der Betriebe von einer Person alleine entschieden, und auch der Entschluss, ob ein Betrieb ausbildet oder nicht und wie viele Auszubildende eingestellt werden sollen, traf in 47 Prozent der Betriebe eine Person alleine.

Mithilfe der vier in Kapitel 2.2.1 vorgestellten Fragen zum Entscheidungsspielraum können die Befragten nach dem Grad ihrer Entscheidungsbefugnis vier Gruppen zugeordnet werden:

- 38 Prozent der Befragten konnten bei allen vier abgefragten Personalentscheidungen alleine entscheiden. Deutlich höhere Anteile fanden sich in Kleinstbetrieben mit weniger als neun Beschäftigten (47 %), in Ostdeutschland (50 %), im Wirtschaftszweig Handel, Verkehr und Gastgewerbe (46 %) und bei Männern (45 %). Bei den Frauen war der Anteil mit 27 Prozent wesentlich geringer. Die Personen mit alleiniger Entscheidungsbefugnis gehörten fast ausschließlich zur Gruppe der Inhaber/-innen bzw. Gesellschafter/-innen (88 %) bzw. der Geschäftsführer/-innen (9 %).
- Sieben Prozent der Interviewten hatten bei mindestens zwei der abgefragten Personalentscheidungen ein alleiniges Entscheidungsrecht und wiesen somit eine hohe Entscheidungskompetenz auf. Auch in dieser Gruppe überwogen die Inhaber/-innen bzw. Gesellschafter/-innen (65 %) bzw. Geschäftsführer/-innen (19 %).
- 41 Prozent der Befragten verfügten über ein mittleres Mitspracherecht. Dies waren vor allem Personen, die zusammen mit anderen Entscheidungen trafen. Sie arbeiteten insbesondere in kleinen (54 %) und mittleren Betrieben (55 %).
- Nur zu einem geringen Anteil, z. B. durch Unterstützung oder Beratung, oder gar nicht beteiligt an Personalentscheidungen waren 14 Prozent der Befragten. Sie fanden sich überwiegend in Großbetrieben (62 %). Knapp die Hälfte von ihnen hatte verschiedene Leitungsfunktionen inne, z. B. als Abteilungs-/Werks- oder Personalleiter/-innen. 31 Prozent gehörten

nicht zur Führungsebene und arbeiteten beispielsweise als Personalsachbearbeiter/-in oder kaufmännische/-r Angestellte/-r.

Abbildung 1: Entscheidungsspielraum der befragten Personen bei verschiedenen Personalentscheidungen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.388 (Ausbildungsentscheidung und Umfang); N = 2.533 (Übernahme von Auszubildenden und Auswahl; Frage wurde nur an Ausbildungsbetriebe gestellt); N = 3.402 (Einstellung von Fachkräften und Auswahl); N = 3.398 (Weiterbildung von Fachkräften und Auswahl)

Die Daten zum Entscheidungsspielraum zeigen die Heterogenität der in der Kosten-Nutzen-Erhebung befragten Betriebsvertreter/-innen. Nicht alle Befragten gehörten zu den Entscheidungsträgern/-trägerinnen im Betrieb. Dies ergibt sich, wie in Kapitel 2.1 bereits dargestellt, durch die Befragungsthemen. Bei Ausbildungsbetrieben lag der Schwerpunkt auf den Kosten der Ausbildung, bei Nichtausbildungsbetrieben auf der Rekrutierung von Fachkräften. Im Betrieb wurden jeweils die Personen befragt, die hierzu am auskunftsfähigsten waren. Dies konnten daher auch Ausbilder/-innen oder Beschäftigte aus der Personalabteilung sein.

Eine Identifizierung der hauptsächlichen Entscheidungsträger/-innen im Betrieb ist prinzipiell durch die Nutzung der Variablen zum Entscheidungsspielraum möglich. Als Alternative bietet sich die Funktion der Befragten im Betrieb an (vgl. Tabelle 2 in Kapitel 2.1), auf die in dieser Untersuchung zurückgegriffen wird. Dadurch können Personen der obersten Leitungsebene von Personen der mittleren Leitungsebene bzw. von Personen ohne Leitungsfunktion abgegrenzt werden:

- ▶ Zur obersten Leitungsebene gehören die Betriebsinhaber/-innen bzw. Gesellschafter/-innen sowie die Geschäftsführenden und Prokuristen/Prokuristinnen. Hierunter fielen insgesamt 71 Prozent der Befragten. In Kleinstbetrieben war der Anteil mit 81 Prozent besonders hoch, in Großbetrieben mit nur neun Prozent gering.
- ▶ 24 Prozent der Interviewten konnten der mittleren Leitungsebene zugeordnet werden. Sie führen ein Werk, eine Niederlassung, eine Abteilung oder haben sonstige Leitungsfunktion.

nen, beispielsweise im Personalbereich oder in der Ausbildung.¹³ In mittleren Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten gehörten 65 Prozent zu dieser Führungsebene, in Großbetrieben 80 Prozent.

- Keine Leitungsfunktion hatten fünf Prozent der Befragten. Da diese Personen nicht der in dieser Untersuchung betrachteten Gruppe der Entscheidungsträger/-innen angehören, werden sie in den weiteren Auswertungen zu Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen nicht in die Gesamtdurchschnittsberechnungen einbezogen.¹⁴ Als Vergleichsgruppe werden sie aber bei einigen Analysen mitbetrachtet und in den Abbildungen ausgewiesen, damit Unterschiede in den Ausprägungen deutlicher werden.

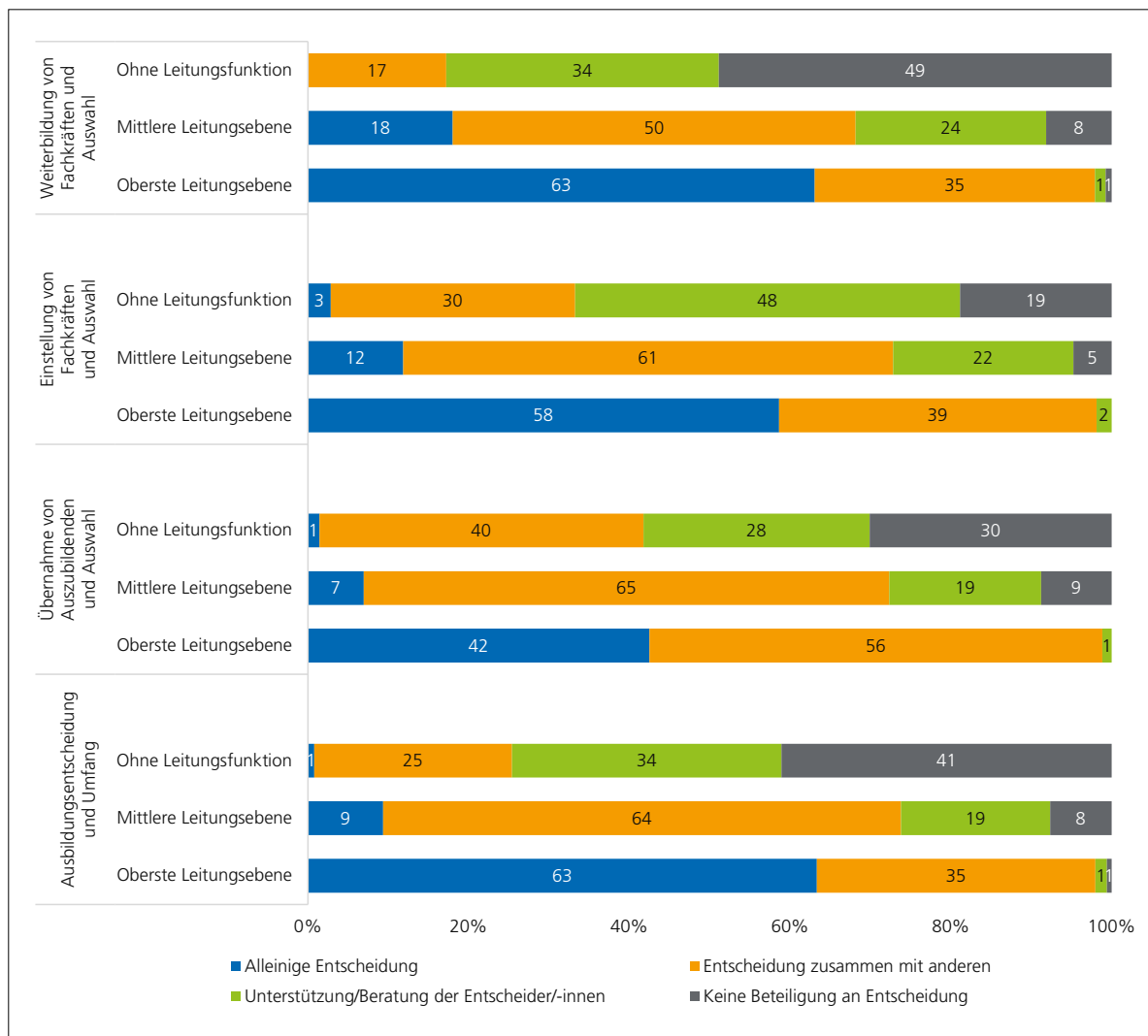
Abbildung 2 gibt einen Überblick, wie hoch der Entscheidungsspielraum der verschiedenen Leitungsebenen bei den abgefragten Personalentscheidungen war. Die oberste Leitungsebene entschied zwar häufig alleine, aber in mehr als einem Drittel der Betriebe erfolgten die Entscheidungen in Absprachen und Diskussionen mit anderen. Da es bei den in der Kosten-Nutzen-Erhebung berücksichtigten Personalentscheidungen nur um einen begrenzten und speziellen Teil des betrieblichen Geschehens geht, der auch an andere Beschäftigte delegiert werden kann, ist dies nicht verwunderlich. In verschiedenen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Betriebe, in denen Entscheidungen in Teams aus Führungskräften diskutiert werden, die Vorteile der Heterogenität der Beteiligten besser nutzen können als Betriebe, die Debatten einschränken. In solchen Teams werden beispielsweise eher umfassende Strategien entwickelt, die auch zu höheren Unternehmensleistungen führen (vgl. z. B. CARPENTER/GELETKANYCZ/SANDERS 2004; MASCHKE/KNYPHAUSEN-AUFSEB 2012; SIMONS/PELLED/SMITH 1999).

Führungskräfte auf der mittleren Leitungsebene konnten bei den untersuchten Personalentscheidungen zumeist nicht alleinverantwortlich handeln. In den meisten Betrieben diskutierten sie die anstehenden Personalmaßnahmen mit anderen oder berieten die Entscheidung/-innen.

13 Vgl. Zeilen 4 bis 7 in Tabelle 2. Problematisch ist die Gruppe der Ausbildungsleiter/-innen und des hauptamtlichen Ausbildungspersonals, die zusammen in einer Kategorie abgefragt wurden. Eine Differenzierung ist nicht möglich. Auch wenn hauptamtliches Ausbildungspersonal keine Leitungsfunktion hat, wird dennoch die gesamte Gruppe der mittleren Leitungsebene zugeordnet.

14 Insgesamt liegen somit Angaben von 3.166 Entscheidungsträgern/-trägerinnen vor.

Abbildung 2: Entscheidungsspielraum der befragten Personen bei verschiedenen Personalentscheidungen nach Leitungsebene (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.388 (Ausbildungsentscheidung und Umfang); N = 2.533 (Übernahme von Auszubildenden und Auswahl; Frage wurde nur an Ausbildungsbetriebe gestellt); N = 3.402 (Einstellung von Fachkräften und Auswahl); N = 3.398 (Weiterbildung von Fachkräften und Auswahl)

3.2 Soziodemografische Merkmale

3.2.1 Geschlecht

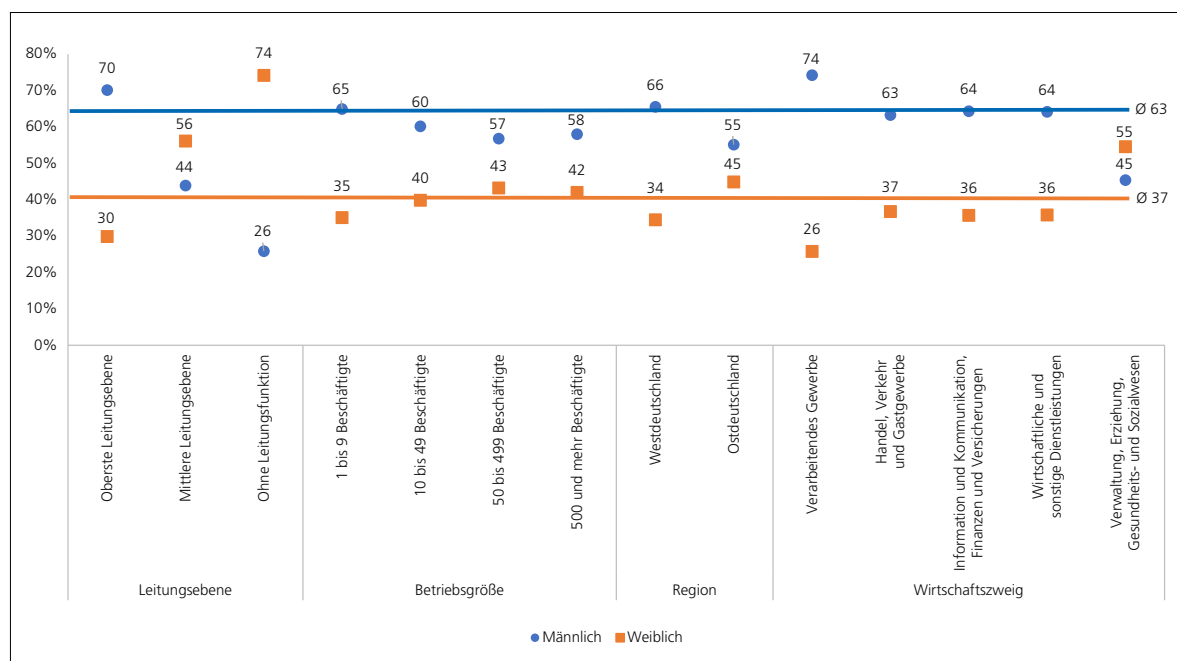
Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert. Nach Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES (2024b) waren 2022 29 Prozent der Führungskräfte¹⁵ weiblich. Dieser Anteil hat sich seit 2012 auch kaum verändert (+0,3 Prozentpunkte). Die Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 zeigen eine ähnliche Verteilung. 63 Prozent der befragten Entscheidungsträger/-innen waren männlich (vgl. Abbildung 3). Auf der obersten Führungsebene war der Anteil mit 70 Prozent nochmal höher, während auf der mittleren Leitungsebene Frauen mit 56 Prozent häufiger vertreten waren. Hier nahmen Frauen vor allem Leitungsfunktionen im

¹⁵ Zu den Führungspositionen zählen nach der Definition des Statistischen Bundesamtes Vorstände und Geschäftsführer/-innen sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen.

Bereich Personal sowie in der sonstigen Verwaltung ein (Frauenanteil 76 %), während es bei Abteilungs-/Werks- und Niederlassungsleitungen mehr Männer gab (Männeranteil 55 %). Ausgeglichen war das Verhältnis bei kaufmännischen und technischen Leitungen sowie Ausbildungsleitungen.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen stieg leicht mit der Betriebsgröße an. In Kleinstbetrieben waren 35 Prozent der Führungskräfte weiblich, in Großbetrieben 42 Prozent. In Ostdeutschland übernahmen Frauen mit einem Anteil von 45 Prozent häufiger Leitungsaufgaben als in Westdeutschland mit 34 Prozent. Nach Wirtschaftszweigen lagen die Frauen im Bereich Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen mit 55 Prozent vorne, den niedrigsten Anteil hatten sie mit 26 Prozent im Verarbeitenden Gewerbe.

Abbildung 3: Geschlecht der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.166 (Entscheidungsträger/-innen); N = 237 (Personen ohne Leitungsfunktion)

3.2.2 Beschäftigungsdauer im Betrieb

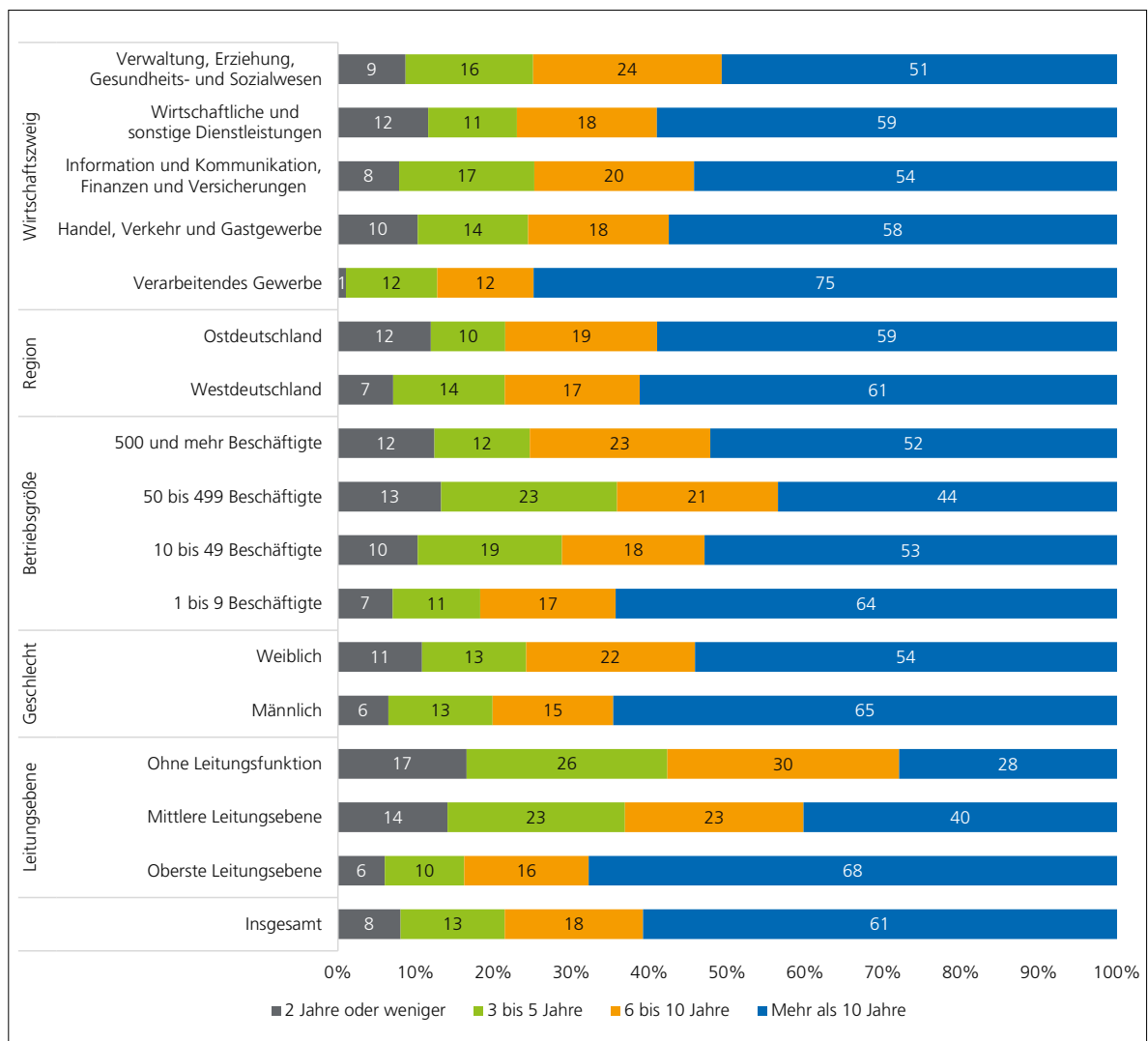
Führungskräfte waren im Durchschnitt 15,3 Jahre in ihrem Betrieb beschäftigt. Auf der obersten Leitungsebene, zu der auch viele Betriebsinhaber/-innen gehören, war die Beschäftigungsdauer mit 16,5 Jahren fast fünf Jahre länger als bei Führungskräften der mittleren Ebene mit 11,6 Jahren.¹⁶

Insgesamt zeigt sich eine lange Verweildauer im derzeitigen Betrieb (vgl. Abbildung 4). 61 Prozent der Führungskräfte waren dort bereits mehr als zehn Jahre, lediglich acht Prozent

¹⁶ Für abhängig Beschäftigte wurde für das Jahr 2019 mit SOEP-Daten ein niedrigerer Wert ermittelt. Sie waren durchschnittlich 10,9 Jahre im Betrieb beschäftigt. In größeren Betrieben mit 2.000 und mehr Beschäftigten war die Verweildauer mit 13,5 Jahren deutlich höher als in kleinen Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten mit 8,5 Jahren (vgl. SCHÄFER 2023). Bei den Führungskräften gab es hingegen nach den Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 keine Unterschiede im Verbleib zwischen Kleinstbetrieben (15,9 Jahre) und Großbetrieben (16,0 Jahre). Hier wurde der niedrigste Wert mit 12,7 Jahren für mittelgroße Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten ermittelt.

weniger als zwei Jahre.¹⁷ Überdurchschnittliche Anteile bei einer Beschäftigungsdauer von mehr als zehn Jahren gab es in Kleinstbetrieben (64 %), im Verarbeitenden Gewerbe (75 %) und bei männlichen Führungskräften (65 %). Größere Chancen direkt als Führungskraft einzusteigen oder innerhalb der ersten zwei Jahre eine solche Position zu erreichen, bestanden in größeren Betrieben ab 50 Beschäftigten (12 % bzw. 13 %), in Ostdeutschland (12 %), im Wirtschaftszweig Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen (12 %) und für mittlere Führungspositionen (14 %).

Abbildung 4: Beschäftigungsdauer der Entscheidungsträger/-innen im Betrieb nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



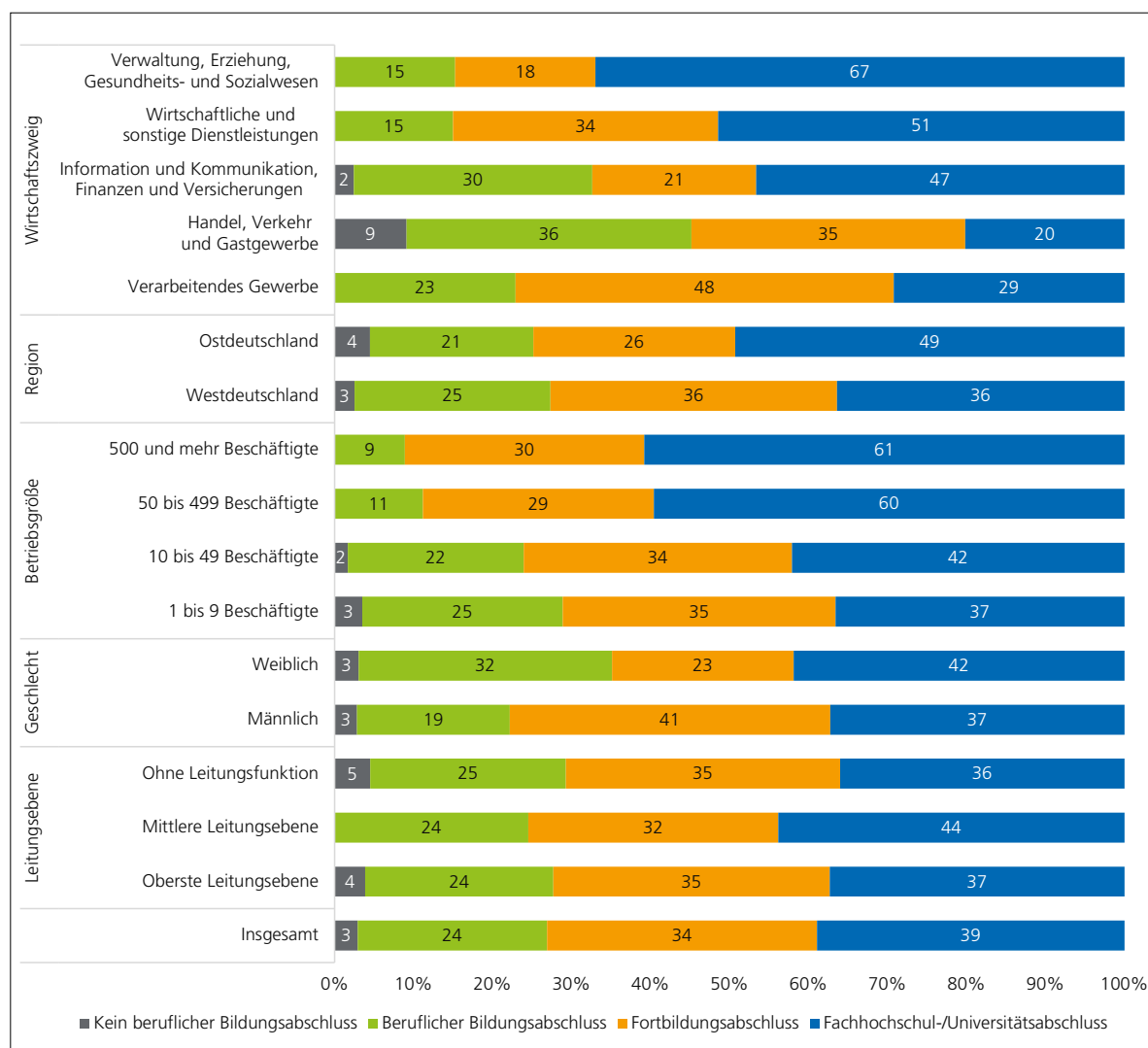
Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.164 (Entscheidungsträger/-innen); N = 237 (Personen ohne Leitungsfunktion)

¹⁷ Vergleicht man die Gruppe der Führungskräfte mit Daten für alle Erwerbstätigen ab 25 Jahren, ergeben sich für letztere geringere Anteile. 2022 waren 43 Prozent seit mindestens zehn Jahren bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt, 38 Prozent weniger als fünf Jahre (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024a).

3.2.3 Höchster beruflicher Bildungsabschluss

39 Prozent der befragten Führungskräfte verfügten über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, 34 Prozent über einen Fortbildungsabschluss als Meister/-in, Techniker/-in oder Fachwirt/-in und knapp ein Viertel über einen beruflichen Bildungsabschluss. Nur wenige Führungskräfte, und zwar nahezu ausschließlich Personen auf der obersten Leitungsebene, konnten keinen beruflichen Bildungsabschluss nachweisen, gelten also formal als un- oder angelernt (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Höchster beruflicher Bildungsabschluss der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.166 (Entscheidungsträger/-innen); N = 237 (Personen ohne Leitungsfunktion)

Der Anteil der Führungskräfte mit einem Hochschulabschluss war auf der mittleren Leitungsebene mit 44 Prozent höher als auf der obersten Leitungsebene mit 37 Prozent. Bei Abteilungs-/Werks- und Niederlassungsleitern/-leiterinnen sowie Personen mit Leitungsfunktionen im Bereich Personal und in der sonstigen Verwaltung traf dies auf 54 Prozent zu, bei kaufmännischen bzw. technischen Leiter/-innen nur auf 21 Prozent. Für diese Leitungspositionen hatten vor allem Fortbildungsabschlüsse (59 %) eine große Bedeutung. Auch für männliche Führungskräfte wurde für sie mit 41 Prozent ein deutlich höherer Anteil als für weibliche Füh-

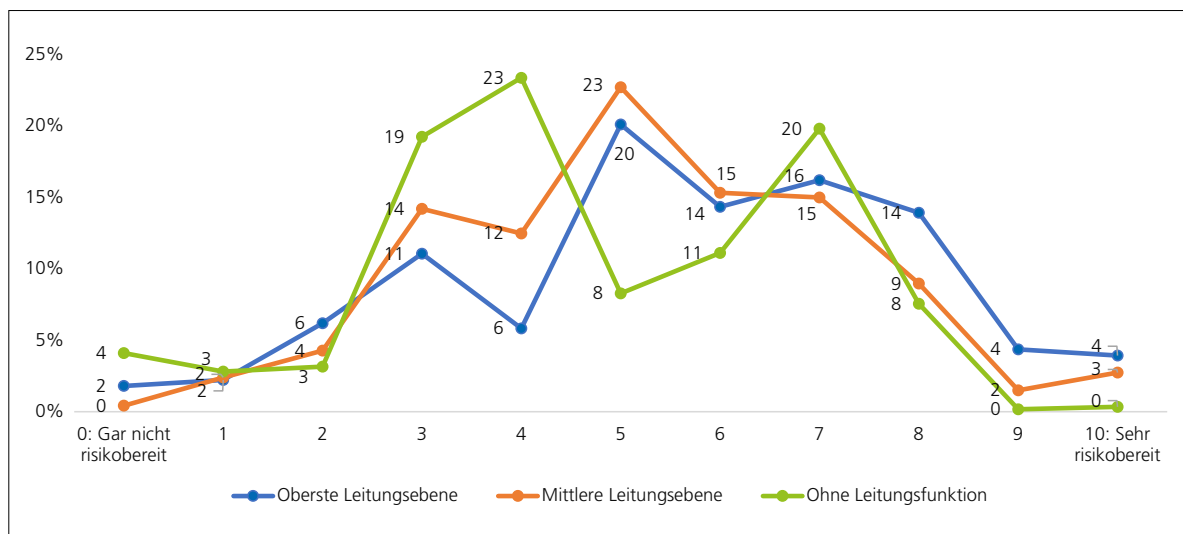
Leitungskräfte mit 23 Prozent gemessen. Je größer ein Betrieb ist, desto häufiger verfügten die Führungskräfte über einen Hochschulabschluss. In Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten hatten um die 60 Prozent der Führungskräfte eine Hochschule erfolgreich abgeschlossen. Die größten Chancen mit einem beruflichen Bildungsabschluss in Führungspositionen zu gelangen, bestanden im Wirtschaftszweig Handel, Verkehr und Gastgewerbe (36 %). Im Verarbeitenden Gewerbe spielten hingegen Fortbildungsabschlüsse eine große Rolle. Fast die Hälfte der Führungskräfte hatten ihre Qualifikationen durch eine solche berufliche Fortbildung ausgebaut. Im Wirtschaftszweig Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen hatten zwei Drittel der Führungskräfte einen Hochschulabschluss.

3.3 Ökonomische und soziale Präferenzen

3.3.1 Risikobereitschaft

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Risikobereitschaft für die Gruppe der Führungspersonen auf oberster und mittlerer Leitungsebene und zum Vergleich auch die Risikobereitschaft der Personen ohne Leitungsfunktion.

Abbildung 6: Risikobereitschaft der Befragten nach Leitungsebene (Anteile in %)



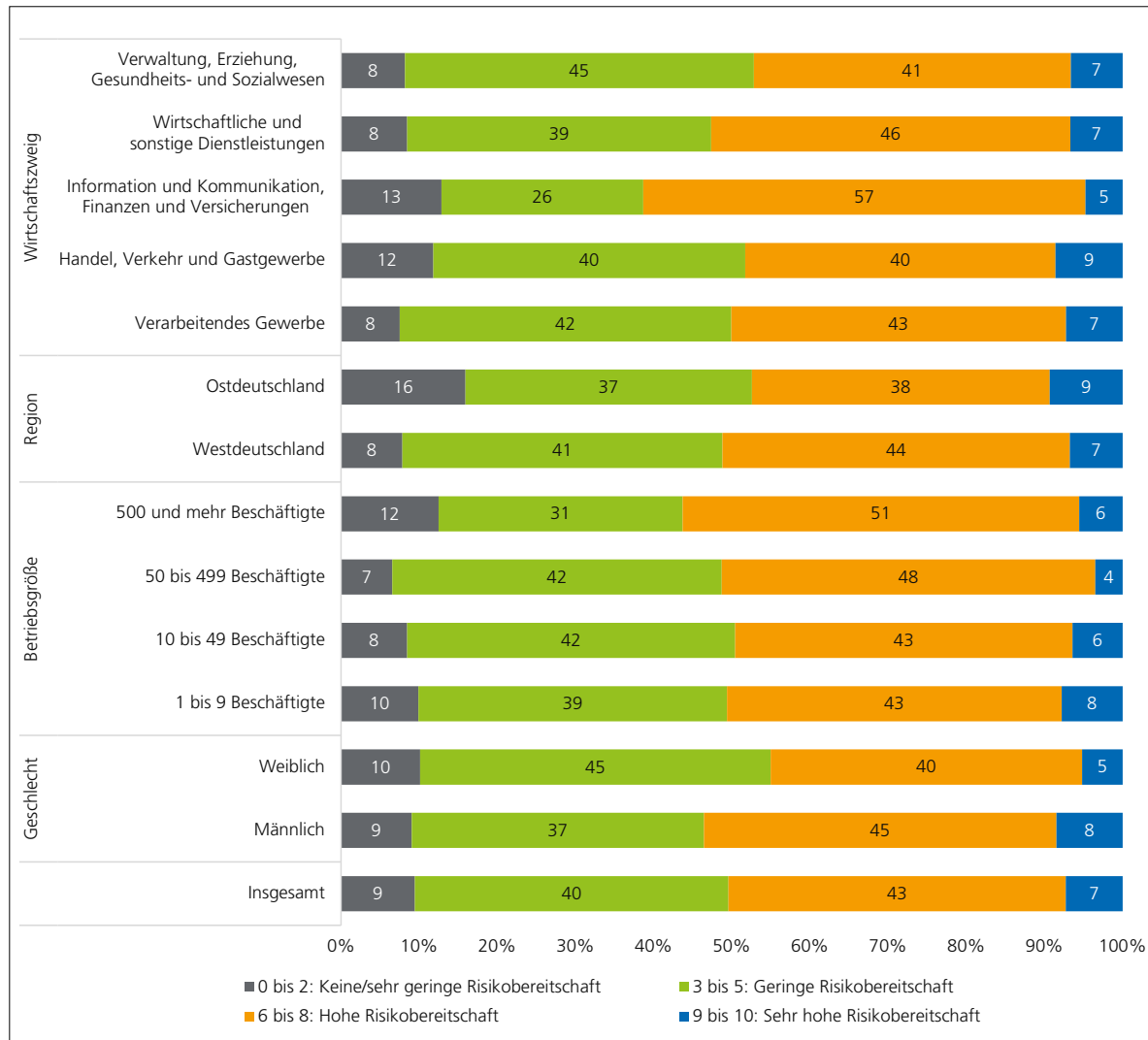
Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.118 (Entscheidungsträger/-innen); N = 233 (Personen ohne Leitungsfunktion)

Die Risikoeinstellungen variierten über die gesamte Breite der elfstufigen Skala. Kaum risikobereit (Skalenwerte 0 bis 2) waren über die drei Gruppen hinweg etwa zehn Prozent der Befragten. Bei den Personen ohne Leitungsfunktion zeigte sich ein Schwerpunkt im Bereich einer geringen Risikobereitschaft mit Werten von 3 und 4 (42 %), während Führungskräfte hier deutlich seltener vertreten waren. Der Anteil auf der mittleren Leitungsebene betrug 26 Prozent, auf der obersten Leitungsebene 17 Prozent. 52 Prozent der Befragten der obersten Führungsebene ordneten sich selbst auf der zweiten Hälfte der Skala ein (Werte von 6 bis 10), wobei nur vier Prozent den höchsten Wert auswählten. Auf der mittleren Führungsebene lagen die entsprechenden Werte bei 44 Prozent bzw. drei Prozent, bei Personen ohne Leitungsfunktion mit Werten von 39 Prozent und 0,3 Prozent noch niedriger. Auf der obersten Führungsebene

zeigt sich insgesamt eine größere Risikobereitschaft. Der Mittelwert lag hier mit 5,6 höher als auf der mittleren Führungsebene mit 5,3 und bei Personen ohne Leitungsfunktion mit 4,7.¹⁸

Für die weiteren Auswertungen wird die elfstufige Skala in vier Gruppen zusammengefasst (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Risikobereitschaft der Entscheidungsträger/-innen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.118. Die Skala zur Messung der Risikobereitschaft reicht von 0 „gar nicht risikobereit“ bis zu 10 „sehr risikobereit“.

Die Risikobereitschaft unterschied sich nach den verschiedenen Merkmalen relativ wenig. Die Mittelwerte schwankten zwischen 5,3 in Ostdeutschland und 5,7 im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen. Eine besonders ausgeprägte Risikobereitschaft (Werte von 9 oder 10) zeichnete in allen Gruppen weniger als zehn Prozent der Führungskräfte aus. Umgekehrt waren im Durchschnitt ebenfalls etwas weniger als zehn Prozent der Führungskräfte kaum risikoaffin (Werte von 0 bis 2). Höhere Anteile lassen sich hier in Ostdeutschland (16 %), in Großbetrieben (12 %) und in den Wirtschaftszweigen Infor-

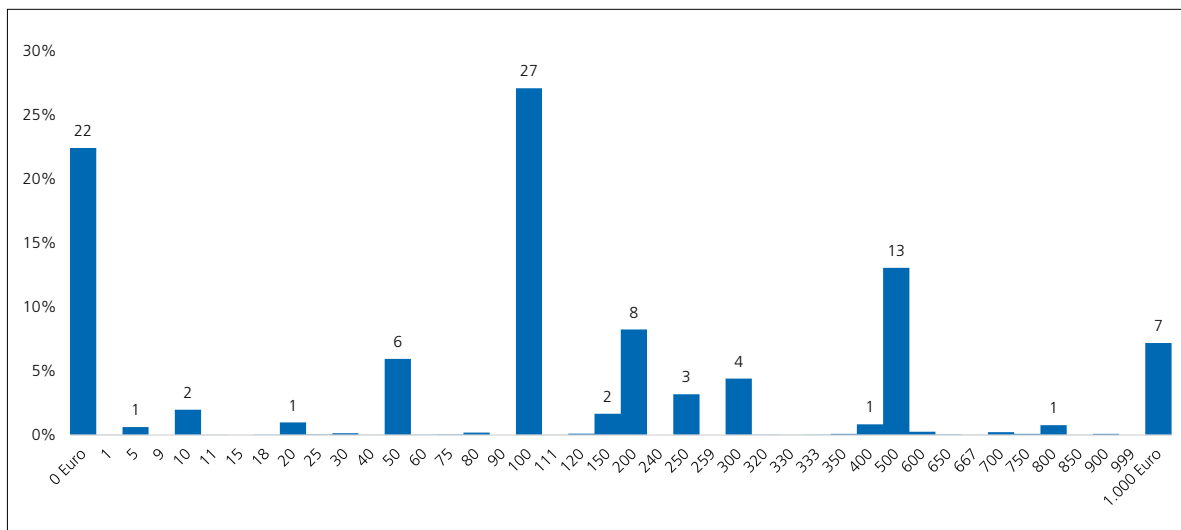
¹⁸ Der Gesamtdurchschnittswert für die Führungskräfte lag bei 5,5. Führungskräfte schätzten sich somit deutlich risikobereiter ein als die Gesamtbevölkerung in Deutschland. Für sie ergab sich nach SOEP-Daten von 2018 ein Mittelwert von 4,3 (vgl. CALIENDO u. a. 2024).

mation und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (13 %) und Handel, Verkehr und Gastgewerbe (12 %) finden. Die Hälfte der Führungskräfte stufte ihre Risikobereitschaft bei einem Wert von sechs oder mehr ein und gehörte damit zu den Personen mit einer größeren Risikobereitschaft. In Großbetrieben (57 %) und im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (62 %) war diese Gruppe etwas häufiger vertreten. Auch männliche Führungskräfte waren im Durchschnitt etwas risikoaffiner als weibliche Führungskräfte. 53 Prozent wiesen eine höhere Risikobereitschaft auf, bei den Frauen lagen 45 Prozent im Skalenbereich von sechs und mehr. Mit 5,6 war der Mittelwert der Männer höher als bei Frauen mit 5,4.

3.3.2 Altruismus

Wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, wird Altruismus in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 durch eine Frage gemessen, in der die Höhe einer Spende nach dem Gewinn eines Preisausschreibens angegeben werden sollte. Je größer der gespendete Betrag ist, desto altruistischer wurde die entsprechende Person eingestuft. Es zeigt sich eine breite Verteilung mit deutlichen Schwerpunkten bei einigen Werten (vgl. Abbildung 8). Etwas mehr als ein Fünftel der Entscheidungsträger/-innen würde von einem Gewinn von 1.000 Euro nichts spenden, gut ein Viertel zehn Prozent der Gewinnsumme. 13 Prozent würde auf die Hälfte des Gewinns verzichten und sieben Prozent würde die gesamte Summe für gemeinnützige Zwecke einsetzen. Knapp 20 Prozent lagen mit ihrer Spendenbereitschaft zwischen 101 und 400 Euro, zehn Prozent zwischen 1 Euro und 90 Euro. Im Durchschnitt würden die Führungskräfte 224 Euro abgeben, der Median betrug 100 Euro.

Abbildung 8: Spenden von Entscheidungsträgern/-trägerinnen für einen gemeinnützigen Zweck nach einem Gewinn von 1.000 Euro (Anteile in %)

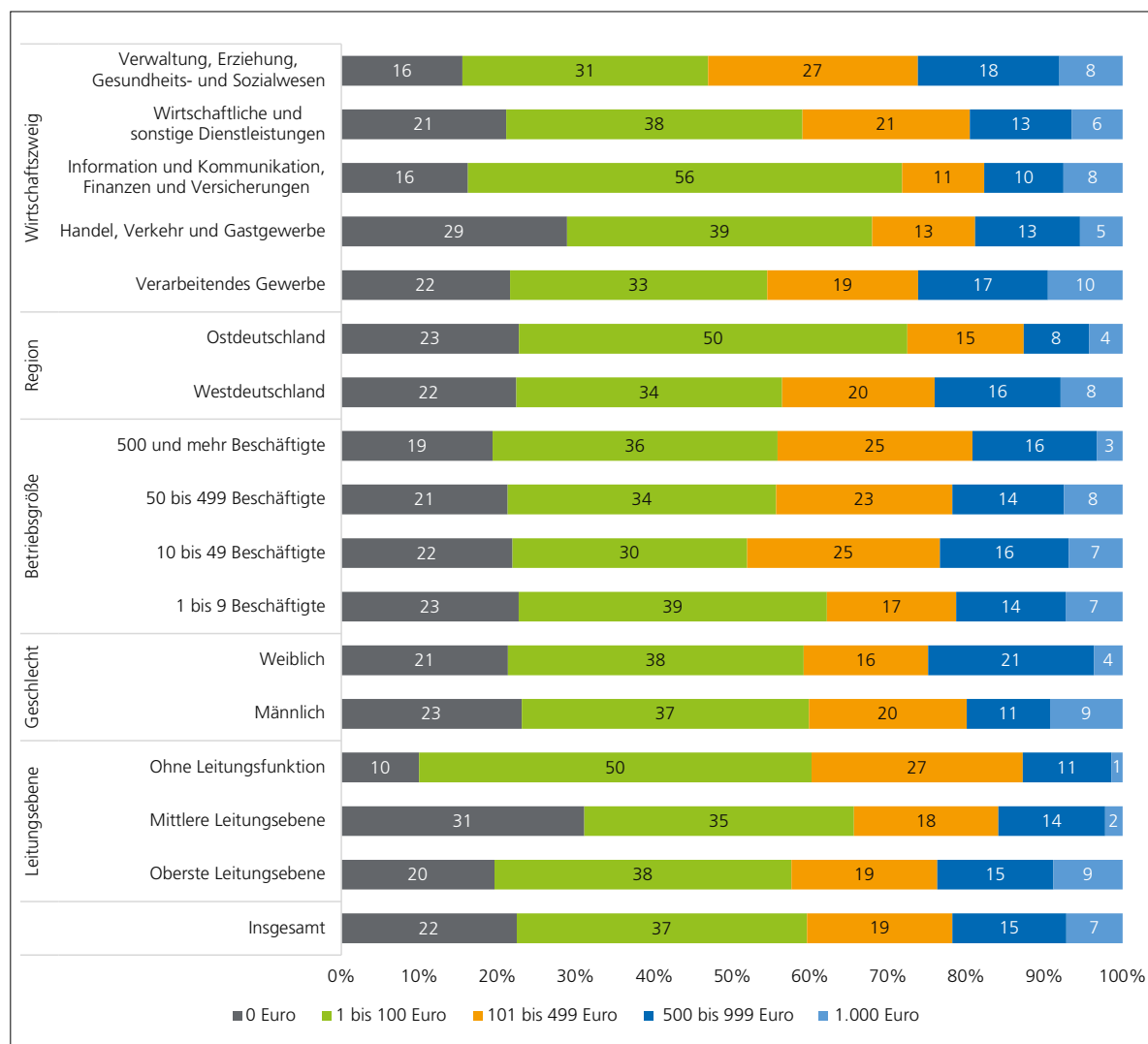


Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.031

Je nach Unterscheidungsmerkmal waren zwischen 16 Prozent (Führungskräfte aus den Wirtschaftszweigen Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen bzw. Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen) und 31 Prozent (mittlere Leitungsebene) der Führungskräfte nicht bereit, auf einen Teil ihres Gewinns zu verzichten, und können daher als eher egoistisch und eigennützig handelnd eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 9). Innerhalb des mittleren Führungspersonals fielen dabei insbesondere die kaufmännischen bzw. techni-

schen Leitungen auf, ein Personenkreis, der im beruflichen Alltag in der Regel häufig mit Kosten-Nutzen-Abwägungen zu tun haben dürfte und daher stärker einer ökonomischen Rationalität folgt. Hier lag der Anteil der Nichtspendenden bei 54 Prozent.

Abbildung 9: Spenden von Entscheidungsträgern/-trägerinnen für einen gemeinnützigen Zweck nach einem Gewinn von 1.000 Euro nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.031 (Entscheidungsträger/-innen); N = 228 (Personen ohne Leitungsfunktion)

Insgesamt können 59 Prozent der Entscheidungsträger/-innen, die gar nicht oder bis zu zehn Prozent der Gewinnsumme spenden würden, als weniger altruistisch eingestuft werden. In Ostdeutschland war der entsprechende Anteil mit 73 Prozent deutlich größer als in Westdeutschland mit 56 Prozent. Dies spiegelt sich auch in der durchschnittlichen Spendensumme, die mit 157 Euro im Osten erheblich niedriger als in Westdeutschland mit 240 Euro ausfiel.¹⁹ In den Wirtschaftszweigen Handel, Verkehr und Gastgewerbe (68 % bzw. 187 Euro) und Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (72 % bzw. 200 Euro) waren die Führungskräfte im Durchschnitt weniger spendenfreudig.

¹⁹ Für vertiefende Untersuchungen sollte hier auch das durchschnittliche Einkommen mitberücksichtigt werden. In Ostdeutschland war das Bruttoeinkommen der Führungskräfte z. B. rund 900 Euro niedriger als im Westen.

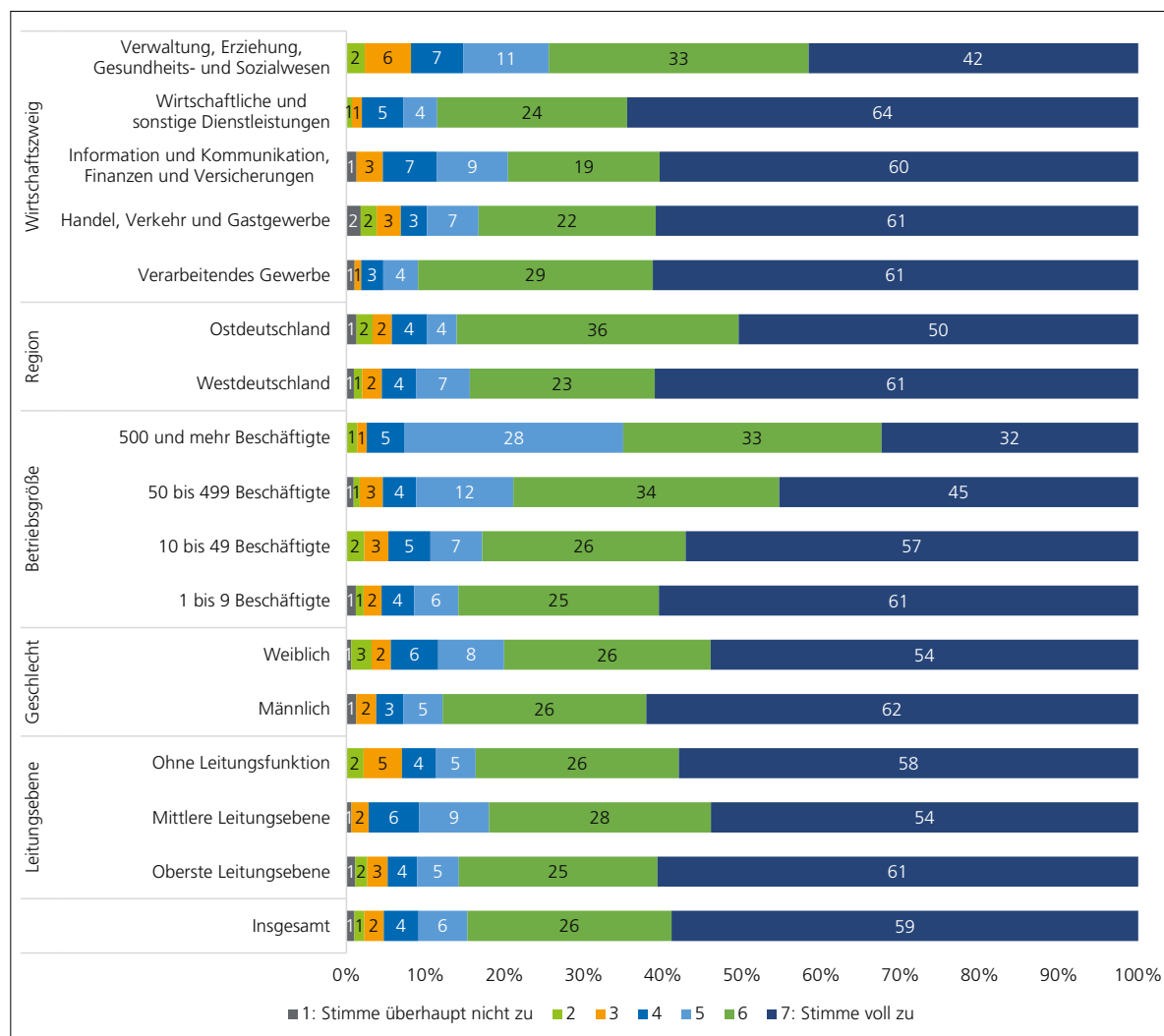
Wendet man sich der Gruppe der Personen zu, die stärker altruistischen Motiven folgen, hier abgegrenzt durch eine Spende von mindestens 50 Prozent der Gewinnsumme, war der Anteil der Führungskräfte der obersten Leitungsebene mit 24 Prozent merklich größer als auf der mittleren Führungsebene mit 16 Prozent. Auch die durchschnittliche Spendensumme lag mit 243 Euro zu 165 Euro deutlich höher. Nach Betriebsgrößenklassen zeigten sich nur geringe Unterschiede. Die höchsten Anteile gab es mit 23 Prozent bei Kleinbetrieben, die niedrigsten Anteile mit 19 Prozent bei Großbetrieben. In Westdeutschland hatten 24 Prozent der Führungskräfte eine hohe Altruismusausprägung, in Ostdeutschland mit 12 Prozent nur halb so viele. Die höchsten Anteile an besonders altruistischen Führungskräften mit überdurchschnittlichen Durchschnittsspendensummen gab es in den Wirtschaftszweigen Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen (26 %; 268 Euro) und im Verarbeitenden Gewerbe (27 %; 256 Euro). Weibliche und männliche Führungskräfte unterschieden sich in der Spendensumme nur wenig (Männer 226 Euro, Frauen 220 Euro). Allerdings würde ein größerer Anteil der Frauen mindestens 50 Prozent des Gewinns spenden (25 % zu 20 %).

3.3.3 Reziprozität

Reziprozität beschreibt die Gegenseitigkeit menschlicher Beziehungen und die Bereitschaft, etwas zum Gemeinwohl – bzw. übertragen auf den Arbeitsmarkt zum Firmenwohl – beizutragen. Für Führungskräfte zeigte sich in den Daten eine hohe positive Reziprozität (vgl. Abbildung 10). 85 Prozent der Befragten ordneten sich den beiden höchsten Kategorien zu. Lediglich vier Prozent (Kategorien 1 bis 3) waren kaum oder gar nicht bereit, ein positives Verhalten ihnen gegenüber entsprechend zu erwidern. Der Mittelwert lag bei 6,3 und damit etwas höher als im Gesamtdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland mit 5,8 (Durchschnitt nach Auswertungen mit SOEP-Daten).²⁰ Bei Führungskräften der mittleren Ebene war die positive Reziprozität etwas geringer ausgeprägt als auf der obersten Leitungsebene. Dies ist vor allem auf niedrige Werte in der Kategorie „stimme voll zu“ bei Führungskräften der Personal- (Anteil 48 % zu 59 % im Gesamtdurchschnitt) und Ausbildungsabteilung (44 %) zurückzuführen. Männliche Führungskräfte schätzten sich selbst als reziproker als weibliche Führungskräfte ein. 62 Prozent wählten die oberste Kategorie, bei den Frauen waren dies 54 Prozent, und auch der Mittelwert war bei Männern mit 6,3 etwas höher als bei Frauen mit 6,1. Die Reziprozität nahm mit der Betriebsgröße ab, was mit der Funktion der Führungskräfte in Zusammenhang stehen könnte, da in größeren Betrieben eher die mittlere Führungsebene bzw. überdurchschnittlich viele Personal- und Ausbildungsleiter/-innen befragt wurden. In Großbetrieben stimmten lediglich 32 Prozent für die oberste Kategorie, in Kleinstbetrieben 61 Prozent. Der Mittelwert betrug in Großbetrieben 5,9, in Kleinstbetrieben 6,3. Die höchsten Reziprozitätswerte wiesen die Führungskräfte im Verarbeitenden Gewerbe und im Wirtschaftszweig Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen mit einem Mittelwert von 6,4 auf, die niedrigsten die Führungskräfte im Wirtschaftszweig Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen mit 5,9. Hier entschieden sich auch lediglich 42 Prozent für die höchste Kategorie. Insgesamt zeigte sich aber über alle untersuchten Gruppen hinweg eine hohe positive Reziprozität, die Mittelwerte lagen – von den aufgeführten Ausnahmen abgesehen – zwischen 6,1 und 6,4.

²⁰ Ein Mittelwert für positive Reziprozität von 5,8 wurde sowohl für Personen ohne Migrationshintergrund mit SOEP-Daten von 2015 (vgl. BRÜCKER/ROTHER/SCHUPP 2016) als auch in einer Durchschnittsberechnung über die SOEP-Wellen 1 bis 33 (vgl. SCHRÄPLER/SCHRÄPLER/WAGNER 2019) ermittelt.

Abbildung 10: Bereitschaft der Entscheidungsträger/-innen, einen Gefallen zu erwidern nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.109 (Entscheidungsträger/-innen); N = 234 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der positiven Reziprozität reicht von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „stimme voll zu“.

3.4 Persönlichkeitsmerkmale

Die Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale und die Kontrollüberzeugung wurden in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 durch an das SOEP angelehnte Itembatterien abgefragt (vgl. Kapitel 2.2.4). Für jedes Merkmal wurden zwei bis vier Fragen genutzt. Die Ergebnisdarstellung erfolgt in zwei Schritten: Zunächst werden in jedem Unterkapitel die Ergebnisse der Einzelfragen vorgestellt. Die Antworten der jeweils zusammengehörigen Items werden dann nach Rekodierung eventuell verwendeter inverser Items zu einem Skalengesamtwert aufsummiert. Diese Durchschnittswerte werden dann für die weitergehenden Auswertungen verwendet.²¹ Diese Vorgehensweise ist geprüft und in der Forschung etabliert (vgl. DEHNE/SCHUPP 2007; WEINHARDT/RICHTER 2014a).²²

21 In die Berechnung der Durchschnittswerte werden nur die Personen einbezogen, die bei allen infrage kommenden Items Angaben gemacht haben. Für die zusammenfassende Darstellung in Kategorien (vgl. z. B. Abbildung 12) werden die Mittelwerte Gruppen zugeordnet.

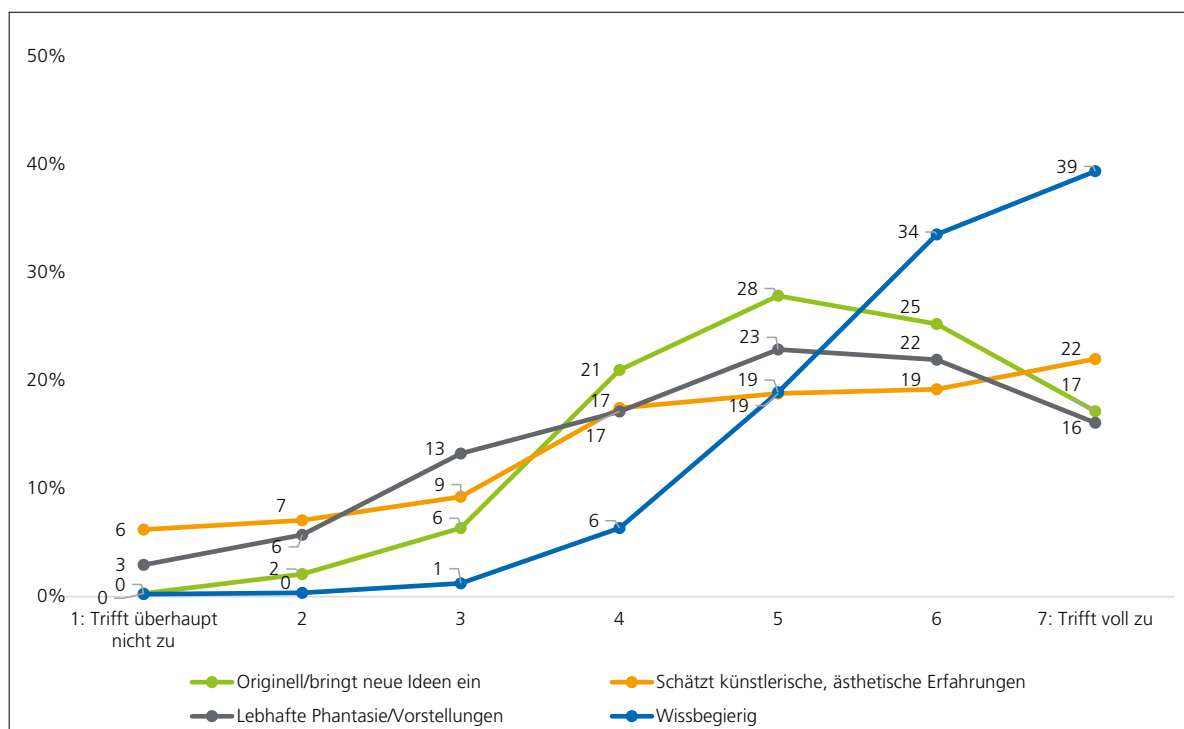
22 Allerdings verliert man dadurch auch Informationen über die Teildimensionen, die die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale ausmachen, was die Erklärungs- und Vorhersagekraft verringern kann (vgl. z. B. MINBACHIAN/BRIGHT/BIRD 2009).

3.4.1 Offenheit für Erfahrungen

Das Persönlichkeitsmerkmal „Offenheit für Erfahrungen“ steht für das Interesse an neuen Erfahrungen und Erlebnissen. Personen mit hohen Werten in dieser Dimension sind neugierig, wissbegierig, unkonventionell und haben vielfältige kulturelle Interessen. Weniger offene Menschen tendieren hingegen zu konventionellem Verhalten und orientieren sich an Bekanntem. In der Arbeitswelt hat Offenheit für Erfahrungen unter den Persönlichkeitsmerkmalen den größten positiven Einfluss auf eine Weiterbildungsteilnahme (vgl. LAIBLE/ANGER/BAUMANN 2020; OFFERHAUS 2013) und das Einkommen (vgl. MUELLER/PLUG 2006). Das Merkmal erhöht auch signifikant die Wahrscheinlichkeit, sich selbstständig zu machen. Durch ihre größere Kreativität und Originalität sind entsprechende Personen eher bereit, neue Ideen und Innovationen umzusetzen (vgl. CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS 2014).

Abbildung 11 zeigt, wie sich die Entscheidungsträger/-innen in Bezug auf die vier Eigenschaften, die zusammen das Big-Five-Merkmal Offenheit für Erfahrungen abbilden, einschätzten. Die Verteilung auf die sieben Kategorien (von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „stimme voll zu“) ähnelte sich bei den Items „originell/bringt neue Ideen ein“, „schätzt künstlerische/ästhetische Erfahrungen“ und „lebhaftes Phantasie/Vorstellungen“. Etwa 40 Prozent der Führungskräfte ordneten sich hier den beiden obersten Kategorien zu. Für das Item „wissbegierig“ wurden hingegen deutlich höhere Werte angegeben. 73 Prozent der Führungskräfte stuften sich selbst als besonders wissbegierig ein. Diese Eigenschaft ist im Allgemein sehr positiv konnotiert, da sich hier z. B. Lernbereitschaft und Interesse an Neuem widerspiegelt.

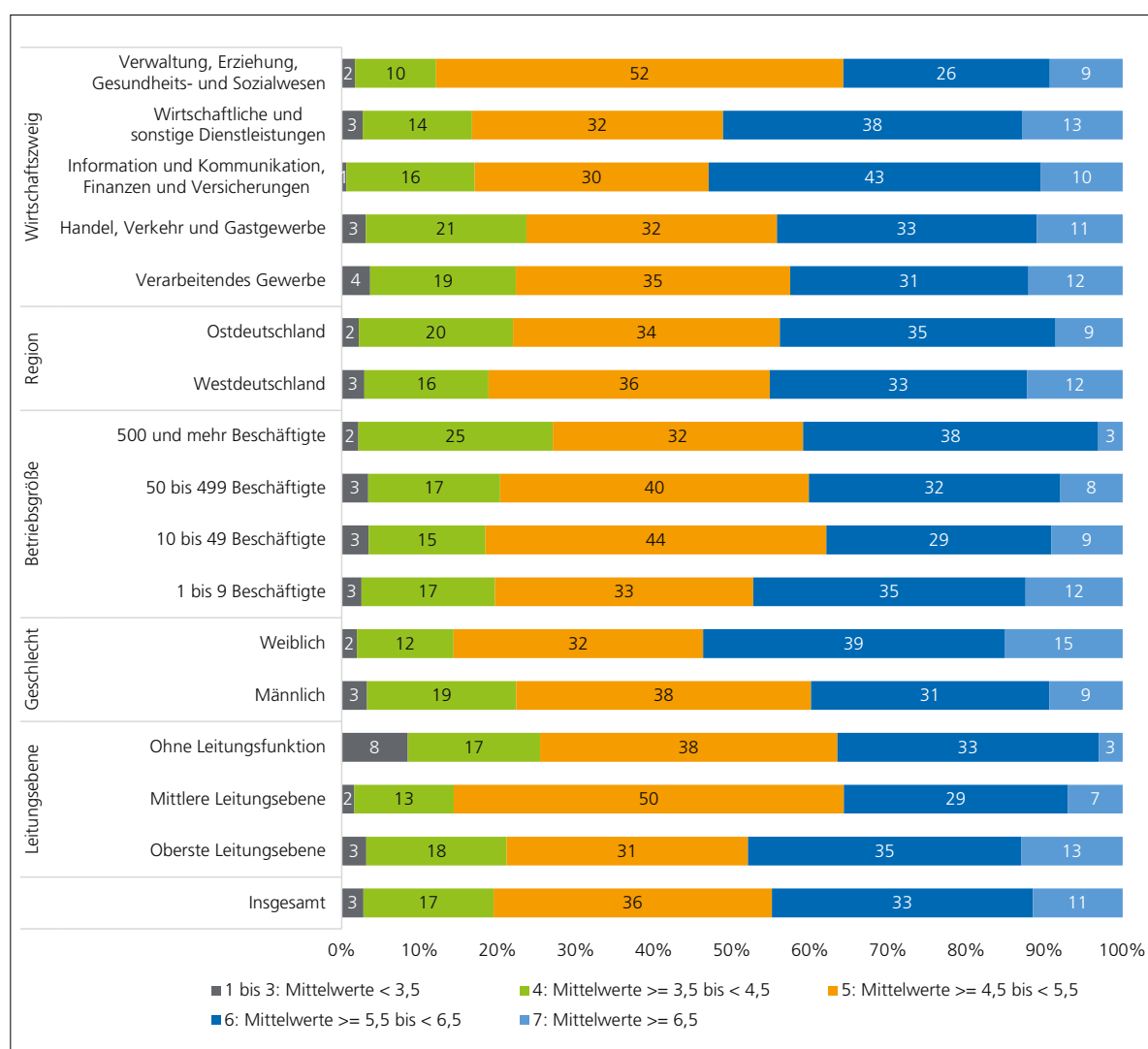
Abbildung 11: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Offenheit für Erfahrungen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.084 (originell/bringt neue Ideen ein); N = 3.070 (schätzt künstlerische, ästhetische Erfahrungen); N = 3.054 (lebhaftes Phantasie/Vorstellungen); N = 3.081 (wissbegierig)

Über alle vier Eigenschaften ergab sich ein Mittelwert für Offenheit für Erfahrungen von 5,2. Er differenzierte nur wenig über die verschiedenen untersuchten Merkmale hinweg. Abweichungen von 0,2 Prozentpunkten oder mehr konnten lediglich für Personen ohne Leitungsfunktion (4,9), für Führungskräfte in Großbetrieben (5,0) und für Frauen (5,4) festgestellt werden. In der Gesamtbevölkerung lag der Mittelwert, berechnet aus SOEP-Daten der Wellen 2005, 2009 und 2013, mit 4,5 niedriger (vgl. SCHÄFER 2017).²³ Führungskräfte sind demnach offener für neue Erfahrungen und neugieriger als Personen ohne Leitungsaufgaben.

Abbildung 12: Offenheit für Erfahrungen bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.039 (Entscheidungsträger/-innen); N = 224 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der Offenheit für Erfahrungen reicht von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“.

Nur ein sehr geringer Anteil der Führungskräfte von rund drei Prozent schätzte sich selbst als kaum oder gar nicht interessiert an neuen Eindrücken und Erlebnissen ein (Kategorien 1 bis 3; vgl. Abbildung 12). Etwa 53 Prozent konstatierten sich eine mittlere Offenheit (Kategorien 4 und 5) und 44 Prozent zählten sich zu den besonders offenen Personen (Kategorien 6 und 7). Bei Frauen war der entsprechende Anteil mit 54 Prozent deutlich größer. In den Wirtschafts-

²³ Über die verschiedenen Erhebungsjahre weisen die Mittelwerte der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale nur eine geringe Varianz auf (vgl. SCHÄFER 2017).

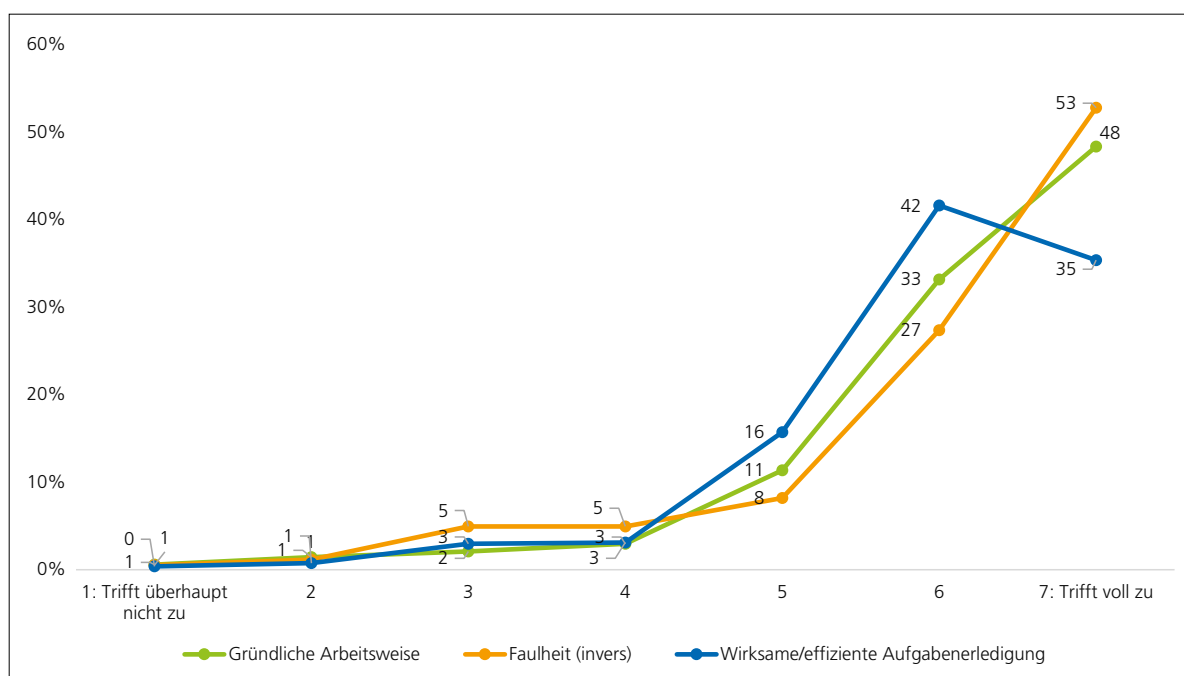
zweigen Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen (51 %) und Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (53 %) hatten mehr als die Hälfte der Führungskräfte hohe Offenheitswerte, in Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen (35 %) war ihr Anteil unterdurchschnittlich. Führungskräfte in Kleinstbetrieben (47 %) waren im Durchschnitt offener als Führungskräfte in größeren Betrieben (Anteile zwischen 38 % und 41 %).

Mit der Führungsebene steigt die Offenheit an. 48 Prozent der Führungskräfte der obersten Leitungsebene gehörten im Vergleich zu 36 Prozent auf der mittleren Leitungsebene zu den beiden obersten Kategorien. Differenziert man diese Personen nach ihrer Funktion im Betrieb, wurden die höchsten Werte für Geschäftsführende bzw. Prokuristen/Prokuristinnen (53 %) gemessen. Unter den Personalleitungen (31 %) und technischen und kaufmännischen Leitungen (34 %) war jeweils nur etwa ein Drittel der Führungskräfte besonders offen, bei den Ausbildungsleitungen sogar nur ein Viertel.

3.4.2 Gewissenhaftigkeit

Gewissenhaftigkeit beschreibt die Vorgehensweise, wie Personen ihre Ziele verfolgen und Aufgaben erledigen. Personen mit hohen Werten bei dieser Dimension sind gut organisiert, diszipliniert, zuverlässig, ausdauernd, verantwortungsbewusst und arbeiten strukturiert und vorausschauend. Dies sind alles Eigenschaften, die auch auf dem Arbeitsmarkt und für den beruflichen Erfolg eine große Rolle spielen, wie diverse Studien bestätigen (vgl. z. B. BARRICK/MOUNT 1991; JUDGE u. a. 1999; SALGADO 1998; einschränkend für die Bedeutung für Führungskräfte (ROBERTSON u. a. 2000)).

Abbildung 13: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Gewissenhaftigkeit (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.087 (gründliche Arbeitsweise); N = 3.070 (Faulheit/inverses Item); N = 3.084 (wirksame/effiziente Aufgabenerledigung)

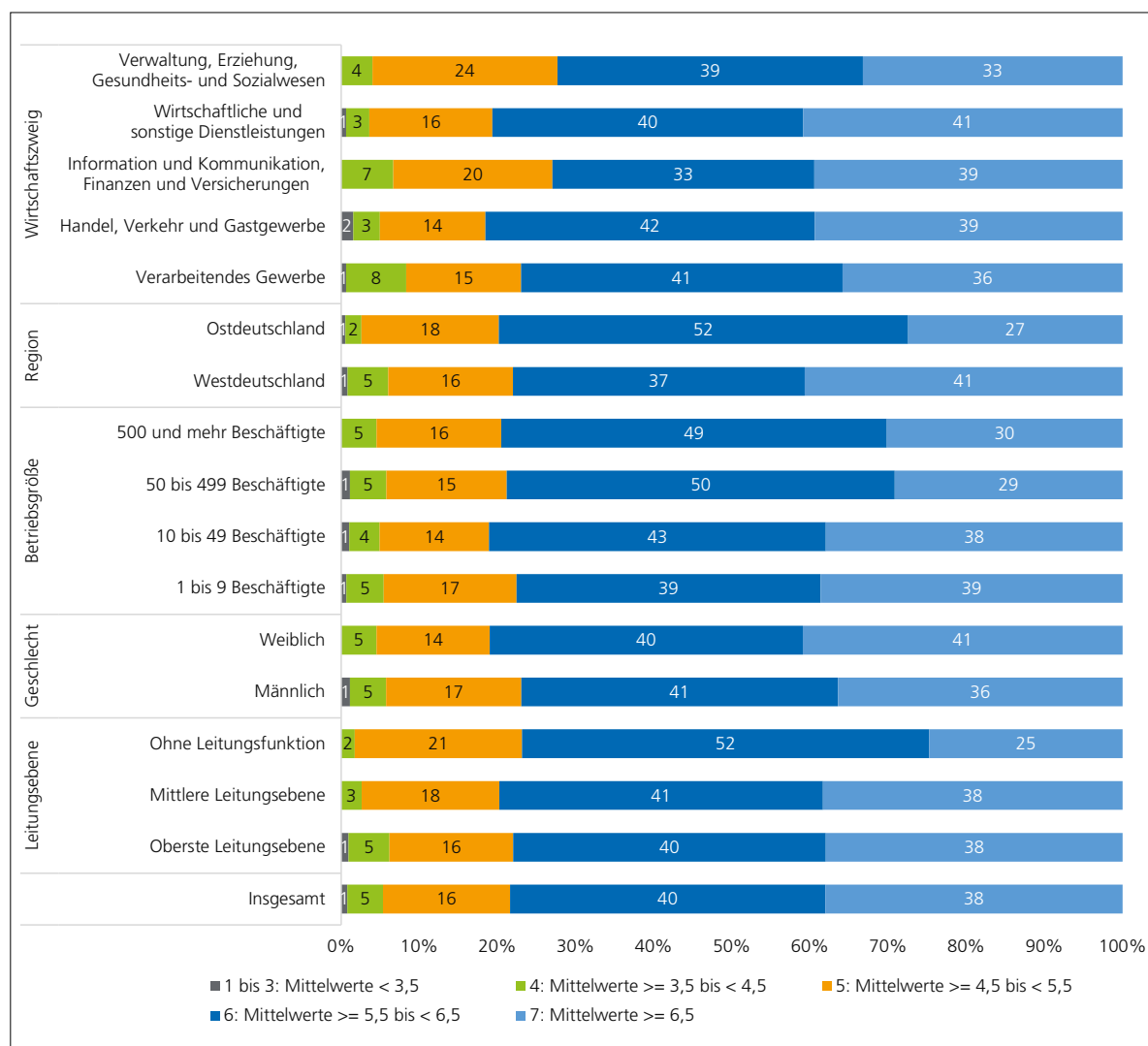
Gewissenhaftigkeit wurde in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 durch drei Fragen abgebildet, deren Verteilung Abbildung 13 zu entnehmen sind. Die Fragen wurden relativ ähnlich beantwortet. Beim Item „wirksame/effiziente Aufgabenerledigung“ wurde der höchste

Wert (7 „trifft voll zu“) jedoch seltener gewählt als bei den beiden anderen Items. Da aber der zweithöchste Wert häufiger angekreuzt wurde, lag der Anteil der Personen in den beiden höchsten Kategorien bei den drei Items jeweils um die 80 Prozent. Auch bei den Mittelwerten gab es nur geringe Unterschiede (6,0 beim Item „wirksame/effiziente Aufgabenerledigung“ bis 6,2 für „gründliche Arbeitsweise“).

Bildet man aus den drei Items einen Indikator für Gewissenhaftigkeit, beträgt der Mittelwert für die Führungskräfte 6,1. Er ist damit nur wenig höher als der mit SOEP-Daten aus drei Wellen ermittelte Durchschnittswert von 5,9 für die Gesamtbevölkerung in Deutschland (vgl. SCHÄFER 2017). Führungskräfte unterscheiden sich damit in diesem Persönlichkeitsmerkmal nur geringfügig von Personen ohne Leitungsaufgaben.

Über alle in der Kosten-Nutzen-Erhebung untersuchten Personen- und Betriebsmerkmale hinweg gab es ebenfalls nur geringe Unterschiede. Die Mittelwerte lagen durchweg zwischen 6,0 und 6,2. Lediglich bei einer feineren Differenzierung der mittleren Führungsebene nach der betrieblichen Funktion stuften sich die Personalleitungen als etwas weniger gewissenhaft ein (5,9), kaufmännische und technische Leiter/-innen hingegen als besonders gewissenhaft (6,4).

Abbildung 14: Gewissenhaftigkeit bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



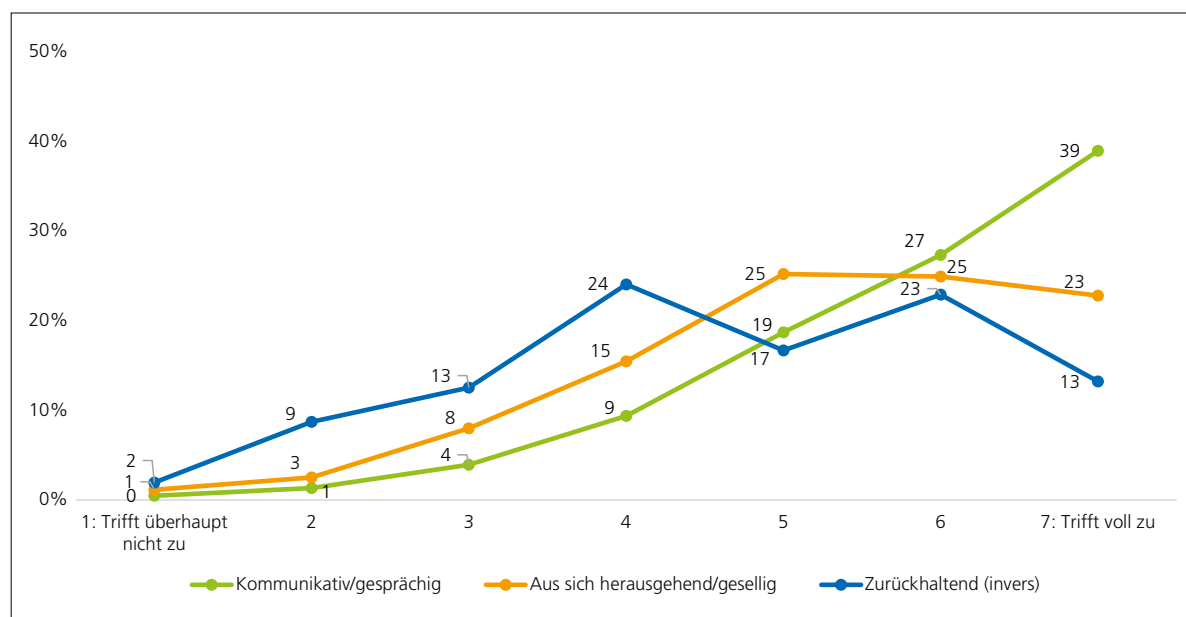
Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.066 (Entscheidungsträger/-innen); N = 220 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der Gewissenhaftigkeit reicht von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“.

Die Verteilung nach Kategorien (vgl. Abbildung 14) zeigt, dass fast acht von zehn Führungskräfte sich als besonders gewissenhaft einschätzten (Kategorien 6 und 7). Jede fünfte Führungskraft ordnete sich den mittleren Kategorien 4 und 5 zu. Kaum eine Führungskraft konstatierte sich fehlende Gewissenhaftigkeit, was nachvollziehbar ist, da die damit in Verbindung gebrachten Verhaltensweisen wie Verantwortungslosigkeit, Nachlässigkeit oder Leichtsinnigkeit nicht mit erfolgreichem Führungsverhalten assoziiert werden. Wie bei den Mittelwerten gab es auch hier nur geringe Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen.

3.4.3 Extraversion

Extraversion beschreibt die Interaktion mit der sozialen Umwelt. Extravertierte Menschen stehen gerne im Mittelpunkt, suchen Kontakt zu anderen, sind aktiv, energisch, können begeistern und zeigen eine gute Durchsetzungskraft. Extraversion ist ein guter Prädiktor für die Größe des sozialen Netzwerks, Führungsqualität und erfolgreichen Kundenkontakt. Auf dem Arbeitsmarkt erreichen Personen mit hohen Werten tendenziell ein höheres Einkommen und einen höheren beruflichen Status (vgl. z. B. JUDGE u. a. 1999). Extraversion hat auch positive Auswirkungen auf die Leistungen von Führungskräften (vgl. z. B. BARRICK/MOUNT/JUDGE 2001). Einige Studien konnten darüber hinaus belegen, dass bei bestimmten Subdimensionen der Extraversion wie der sozialen Potenz ein größerer Zusammenhang mit der Arbeitsleistung besteht (vgl. z. B. BLICKLE u. a. 2015; MINBASHIAN/BRIGHT/BIRD 2009).²⁴

Abbildung 15: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Extraversion (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.089 (kommunikativ/gesprächig); N = 3.071 (aus sich herausgehend/gesellig); N = 3.075 (zurückhaltend/inverses Item)

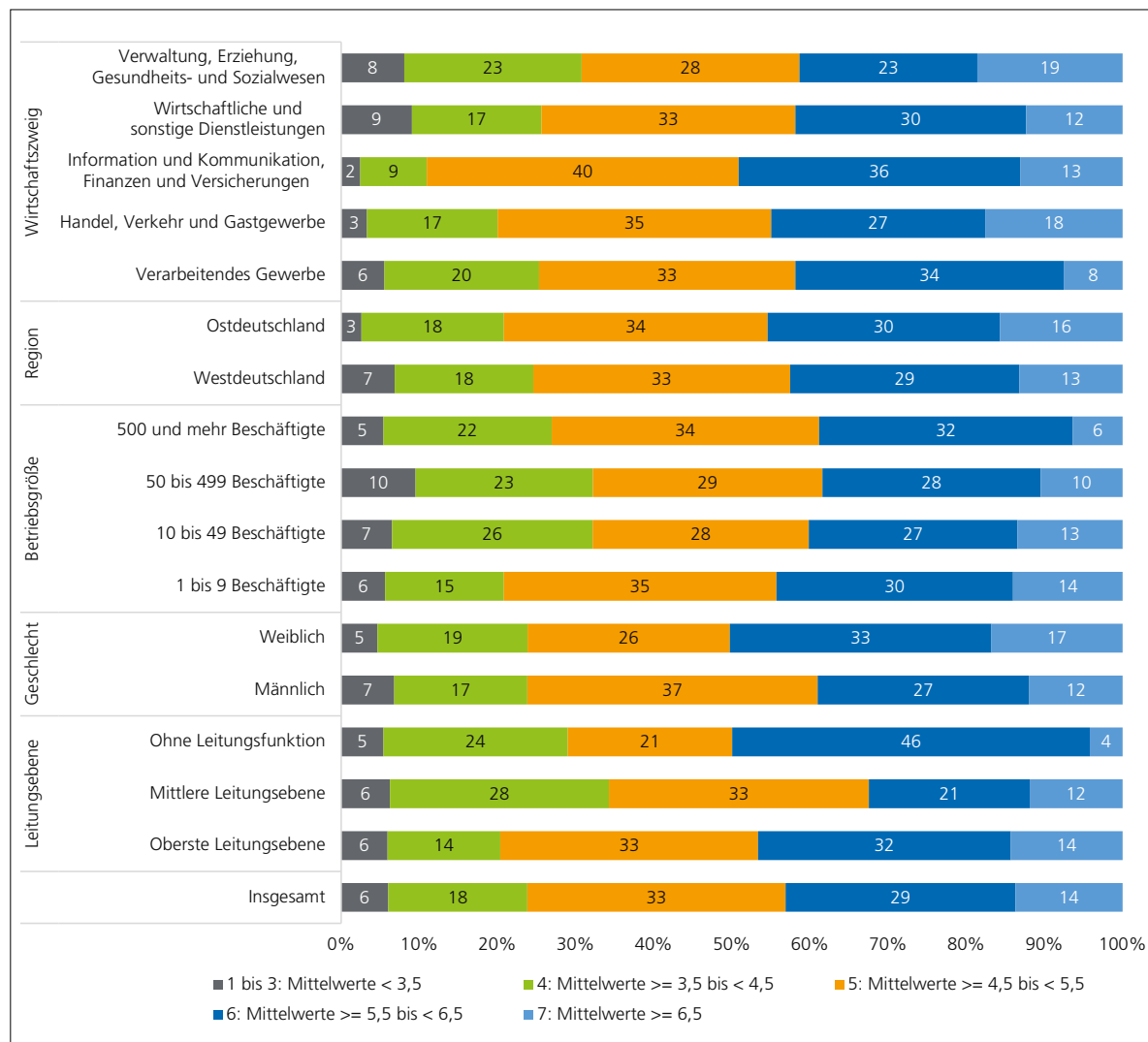
Bei der Beantwortung der drei Items, die gemeinsam das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion abbilden, zeigten sich größere Unterschiede als bei den Merkmalen Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit (vgl. Abbildung 15).²⁵ 66 Prozent der Führungskräfte bezeichneten

²⁴ Siehe auch Kapitel 2.2.4 für weitere Literaturhinweise zum Persönlichkeitsmerkmal Extraversion.

²⁵ Dennoch konnte durch diverse Prüfungen gezeigt werden, dass die Items das Merkmal Extraversion valide abbilden (vgl. z. B. DEHNE/SCHUPP 2007).

sich selbst als besonders kommunikativ und gesprächig (Kategorien 6 und 7). Die entsprechenden Anteile waren mit 48 Prozent (aus sich herausgehend/gesellig) und 36 Prozent (zurückhaltend/inverses Item) bei den beiden anderen Items deutlich niedriger. Der Mittelwert war mit 5,8 für das Item „kommunikativ/gesprächig“ deutlich höher als für das inverse Item, das abbildet, dass die Personen nicht zurückhaltend sind (4,7). Der Mittelwert für das Item „aus sich herausgehend/gesellig“ betrug 5,3.

Abbildung 16: Extraversion bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.063 (Entscheidungsträger/-innen); N = 229 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der Extraversion reicht von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“.

Fasst man die drei Items zum Index für Extraversion zusammen, erreichen die Führungskräfte einen Mittelwert von 5,3. Sie waren damit im Durchschnitt deutlich extravertierter als die Gesamtbevölkerung in Deutschland, für die der Mittelwert bei 4,8 lag (vgl. SCHÄFER 2017). Führungskräfte der obersten Leitungsebene wiesen mit 5,3 eine höhere Extravertiertheit auf als die mittlere Leitungsebene mit 5,0. Bei den Kleinstunternehmen, in denen überwiegend Inhaber/-innen und Gesellschafter/-innen befragt wurden, war der Mittelwert mit 5,3 höher als in den anderen Betriebsgrößenklassen mit jeweils 5,1. Nach Wirtschaftszweigen zeigten sich leicht höhere Werte für Führungskräfte aus Handel, Verkehr und Gastgewerbe (5,4) und

Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (5,5), am niedrigsten waren sie im Verarbeitenden Gewerbe (5,1). Für weibliche Führungskräfte wurde mit 5,4 ein höherer Mittelwert als für männliche Führungskräfte mit 5,2 ermittelt.

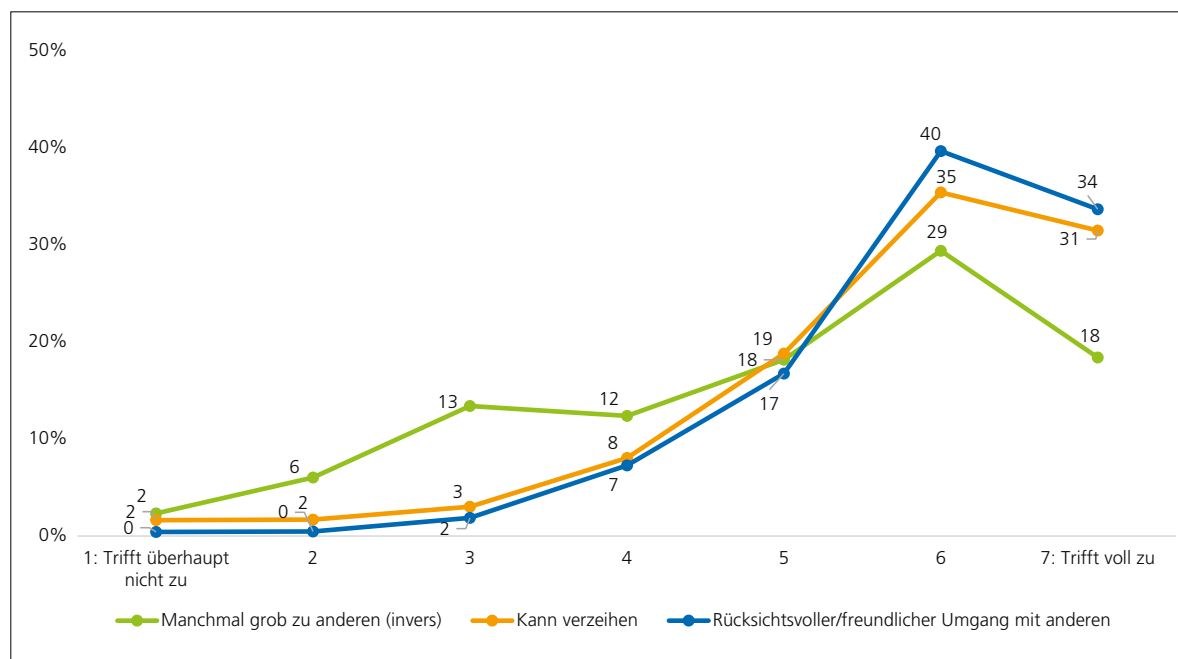
Die Verteilung nach Kategorien offenbart, dass 14 Prozent der Führungskräfte besonders hohe Extravertiertheitswerte aufwiesen, knapp 30 Prozent hohe (vgl. Abbildung 16). Die Hälfte lag im mittleren Bereich (Kategorien 4 und 5). Weniger als ein Zehntel der Führungskräfte zählte sich eher zu den introvertierten, zurückhaltenden Personen (Kategorien 1 bis 3). Höhere Anteile extravertierter Führungskräfte fanden sich auf der obersten Leitungsebene (Kategorien 6 und 7; 46 % im Vergleich zu 33 % auf der mittleren Führungsebene) und bei weiblichen Führungskräften (50 % zu 39 % bei Männern). Auffällig ist auch, dass auf der mittleren Führungsebene Personal- und Ausbildungsleitungen sowie kaufmännische und technische Leitungen erheblich seltener in den beiden höchsten Kategorien vertreten waren (mit Anteilen zwischen 24 % und 30 %).

3.4.4 Verträglichkeit

Wie beim Persönlichkeitsmerkmal Extraversion geht es auch bei Verträglichkeit um den Umgang mit anderen Menschen. Verträgliche Personen gelten als freundlich, kooperativ, warmherzig, mitfühlend, hilfsbereit, vertrauenswürdig und umgänglich. Sie sind auf Harmonie bedacht und fähig, sich in andere einzufühlen und zu kooperieren, was sie beispielsweise für die Arbeit in Teams prädestiniert. Insgesamt ist Verträglichkeit ein sozial erwünschtes Merkmal, auch wenn sie in Situationen, bei denen es um die Durchsetzung von Interessen geht, nicht immer hilfreich ist. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, die im Berufsalltag oft zu harten Entscheidungen gezwungen sind und in der Regel eher als wettbewerbsorientiert, hart, rivalisierend und durchsetzungsfähig beschrieben werden. Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in Studien zum Zusammenhang von Verträglichkeit und der Effektivität und dem Erfolg von Führungskräften wider, der hier schwach ausfällt (vgl. z. B. JUDGE u. a. 2002). Eine Erklärung könnte in den widersprüchlichen Auswirkungen der mit dem Merkmal verbundenen Eigenschaften liegen: So kann Verträglichkeit für Führungskräfte sowohl ein Hindernis darstellen, da entsprechende Personen eher passiv, rücksichtsvoll und wenig durchsetzungsfähig erscheinen, aber auch einen Vorteil durch ihre Einfühlsamkeit, Hilfsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft. BLAKE u. a. (2022) weisen in ihrer Metaanalyse neuerer Studien darauf hin, dass Führungskräfte versucht sein könnten, einige mit Verträglichkeit verbundene Eigenschaften zu unterdrücken, um nicht schwach und weich zu erscheinen. Zugleich machen sie darauf aufmerksam, dass solche Anpassungen in jüngerer Zeit nicht mehr notwendig seien, da verträgliche Verhaltensweisen auch bei Führungskräften immer mehr auf Akzeptanz stoßen bzw. erwartet werden.

Das Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit wurde in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 durch drei Items erfasst. Die Verteilung ist dabei bei den Items „kann verzeihen“ und „rücksichtsvoller/freundlicher Umgang mit anderen“ relativ ähnlich. Beim inversen Item „manchmal etwas grob zu anderen“ wurden die beiden höchsten Kategorien 6 und 7 seltener angegeben. Der Mittelwert war daher mit 5,0 auch deutlich niedriger als bei den beiden anderen Items mit 5,7 (kann verzeihen) und 5,9 (rücksichtsvoller/freundlicher Umgang).

Abbildung 17: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Verträglichkeit (Anteile in %)

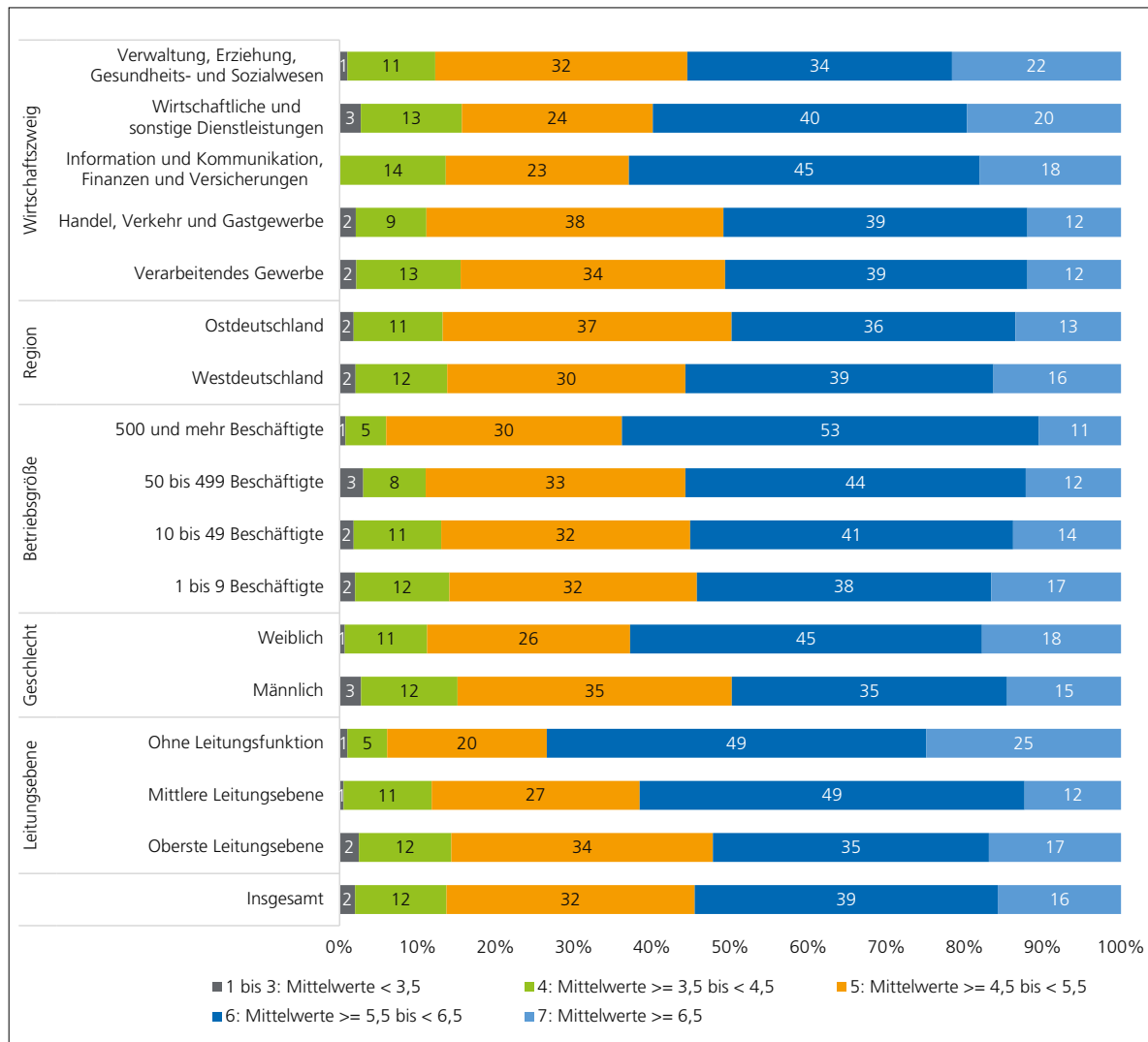


Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.081 (manchmal grob zu anderen/inverses Item); N = 3.077 (kann verzeihen); N = 3.086 (rücksichtsvoller/freundlicher Umgang mit anderen)

Analog zu den anderen Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen wurde auch für die Verträglichkeit eine gemeinsame Indexvariable gebildet. Für Führungskräfte ergab sich ein Mittelwert von 5,5, der etwas höher als in der Gesamtbevölkerung in Deutschland mit 5,3 lag (vgl. SCHÄFFER 2017). Bei den Merkmalen Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit fielen die Unterschiede zwischen der Gesamtbevölkerung und den Führungskräften (jeweils +0,2 für Führungskräfte) geringer aus als bei Extraversion (+0,5) und Offenheit (+0,7). Bei der Differenzierung nach verschiedenen betrieblichen und persönlichen Merkmalen gab es bei der Verträglichkeit kaum Unterschiede; lediglich für weibliche Führungskräfte und Führungskräfte im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen wurde mit 5,7 ein etwas höherer Mittelwert ermittelt. In allen anderen Untergruppen lagen die Mittelwerte bei 5,5 oder 5,6.

55 Prozent der Führungskräfte wiesen hohe Verträglichkeitswerte auf (Kategorien 6 und 7; vgl. Abbildung 18), wobei die zweithöchste Kategorie mit 39 Prozent deutlich stärker besetzt war als die höchste Kategorie mit 16 Prozent. Führungskräfte der mittleren Ebene waren dabei in den beiden höchsten Kategorien häufiger vertreten als die oberste Leitungsebene (61 % zu 52 %). Da in Großbetrieben insbesondere die mittlere Führungsebene befragt wurde, erklärt dies auch den dort um etwa zehn Prozentpunkte höheren Anteil hoher Verträglichkeitswerte als in Kleinstbetrieben. Die Führungskräfte in Großbetrieben waren dabei insbesondere in der zweithöchsten Kategorie vertreten (53 %). Überdurchschnittliche Anteile besonders verträglicher Führungskräfte zeigten sich darüber hinaus in den Wirtschaftszweigen Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (63 %) und Wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen (60 %). Über eine hohe Verträglichkeit verfügten 63 Prozent der weiblichen Führungskräfte, aber nur die Hälfte der männlichen Führungskräfte.

Abbildung 18: Verträglichkeit bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.069 (Entscheidungsträger/-innen); N = 224 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der Verträglichkeit reicht von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“.

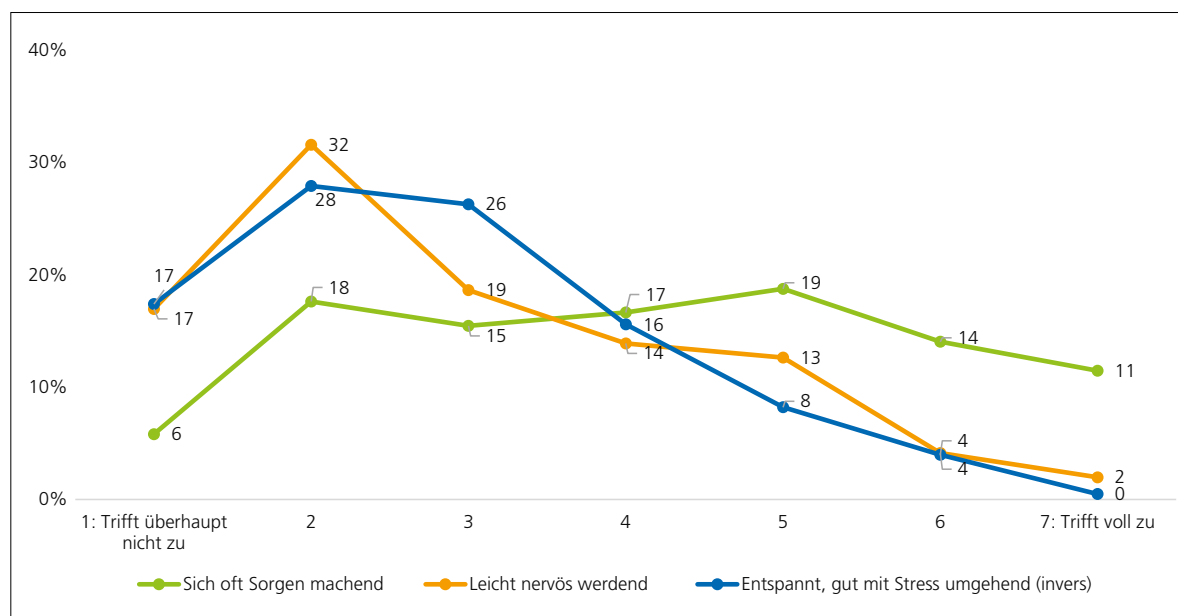
3.4.5 Neurotizismus

Unter dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus werden Unterschiede im Bereich emotionaler Stabilität subsumiert. Personen mit hohen Ausprägungen sind eher empfindlich, ängstlich, nervös, labil, unsicher, machen sich oft Sorgen und geraten unter Stress leicht aus dem emotionalen Gleichgewicht. Im Gegensatz dazu sind Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten ausgeglichen, zufrieden, selbstsicher und bleiben auch in Stresssituationen gelassen. Für den beruflichen Erfolg sind hohe Neurotizismuswerte hinderlich (vgl. z. B. FIETZE/HOLST/TOBSCHE 2011; PIEDMONT/WEINSTEIN 1994). Entsprechend besteht auch für Führungskräfte ein negativer Zusammenhang (vgl. z. B. JUDGE u. a. 2002), denn erfolgreiche Führungskräfte werden üblicherweise mit Charaktereigenschaften wie emotionaler Stabilität, Selbstsicherheit und Stressresistenz in Verbindung gebracht.

In der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 wurden drei Fragen zum Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus gestellt. Die Entscheidungsträger/-innen schätzten sich dabei bei den Items zur Nervosität und dem Umgang mit Stress (inverses Item) recht ähnlich ein (vgl. Ab-

bildung 19). Die Mittelwerte lagen mit 2,9 (Nervosität) bzw. 2,8 (Umgang mit Stress) nahe beieinander. Lediglich rund fünf Prozent der Befragten stimmten diesen Eigenschaften in hohem Maße zu (Kategorien 6 und 7). Hingegen äußerte ein Viertel der Führungskräfte, sich oft Sorgen zu machen. Auf ebenfalls rund ein Viertel traf dies kaum oder gar nicht zu (Kategorien 1 und 2). Bei diesem Item waren die Einschätzungen in der Gruppe der Führungskräfte wesentlich heterogener und der Mittelwert mit 4,1 deutlich höher.

Abbildung 19: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Neurotizismus (Anteile in %)

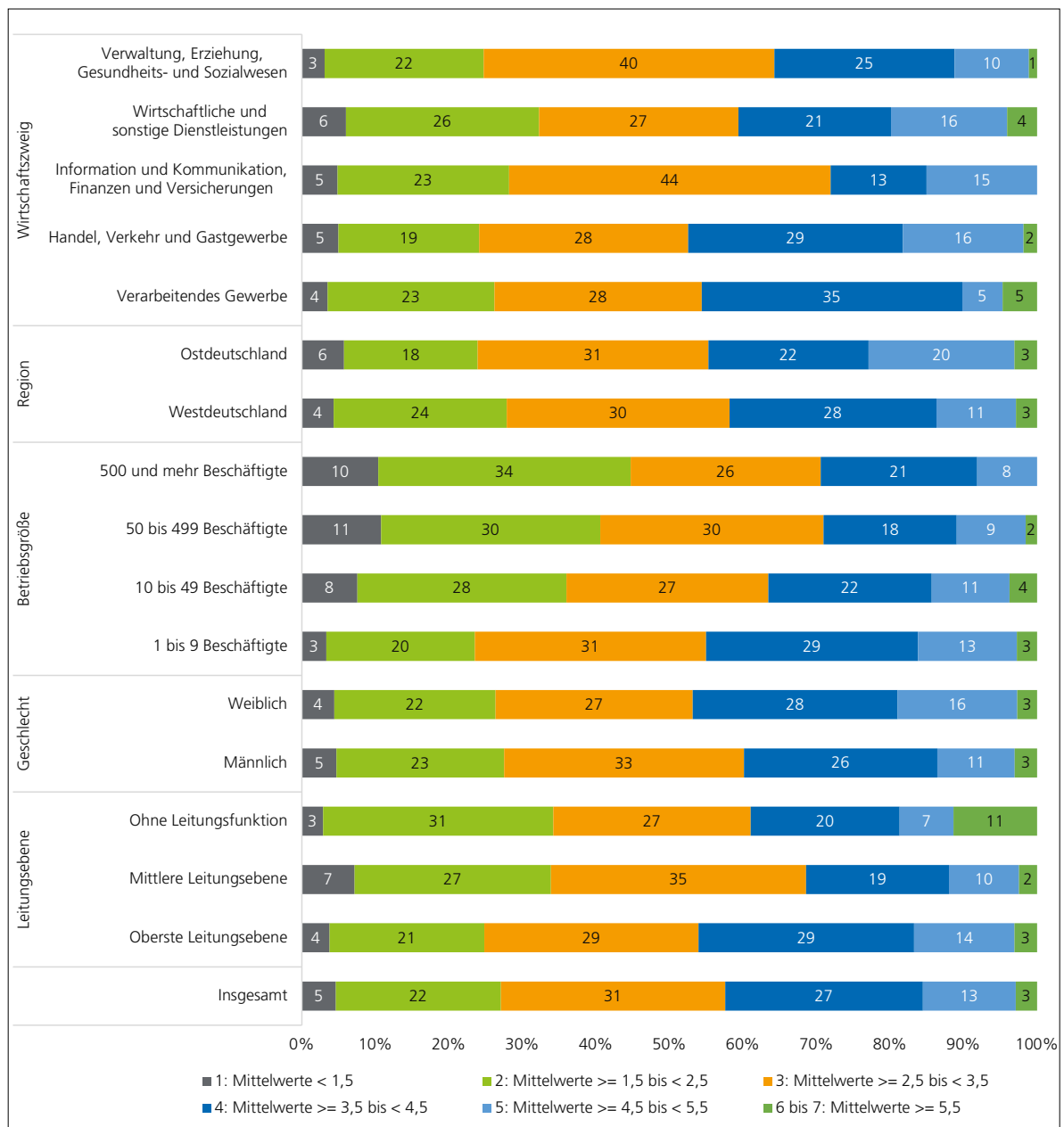


Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.079 (sich oft Sorgen machend); N = 3.074 (leicht nervös werdend); N = 3.077 (entspannt, gut mit Stress umgehend/inverses Item)

Der gemeinsame Mittelwert über die drei Items lag für die Führungskräfte bei 3,3. Er war damit niedriger als in der Gesamtbevölkerung in Deutschland im Alter von 19 bis 59 Jahren. Mit SOEP-Daten der Jahre 2005 und 2009 wurde für sie ein Mittelwert von 3,9 ermittelt (vgl. CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS 2014). Führungskräfte sind demnach im Durchschnitt emotional stabiler als die Gesamtbevölkerung. Die Neurotizismuswerte der Führungskräfte sinken mit der Betriebsgröße. In Kleinstbetrieben wurde ein Mittelwert von 3,4, in Großbetrieben von 2,8 ermittelt. Nach Wirtschaftszweigen differenziert gab es relativ geringe Unterschiede. Die höchsten Durchschnittswerte wurden in Handel, Verkehr und Gastgewerbe mit 3,4 und die niedrigsten in Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen mit 3,1 gemessen. Frauen hatten mit 3,4 einen leicht höheren Mittelwert als Männer mit 3,2. Führungskräfte der mittleren Leitungsebene waren mit einem Mittelwert von 3,0 emotional etwas stabiler als die oberste Leitungsebene mit 3,4. Insgesamt lagen aber alle Werte eher im unteren Bereich der siebenstufigen Skala, wie Abbildung 20 verdeutlicht. Kaum eine Führungskraft wies hohe Neurotizismuswerte von 6 oder 7 auf. 58 Prozent lagen im unteren Bereich mit Werten bis zu 3. In Mittel- und Großbetrieben traf dies auf etwa 70 Prozent der Führungskräfte zu, in Kleinstbetrieben auf 54 Prozent. Ähnlich war die Verteilung nach Führungsebene. 69 Prozent der mittleren Leitungsebene waren im unteren Bereich, bei der oberen Leitungsebene war der Anteil mit 54 Prozent erheblich niedriger. Insbesondere Führungskräfte aus dem Personalbereich (73 %) und dem kaufmännischen und technischen Bereich (77 %) stuften sich als emotional

besonders stabil ein. Nach Wirtschaftszweigen ergaben sich höhere Anteile in Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen (65 %) und Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (72 %), niedrigere im Verarbeitenden Gewerbe (55 %) und Handel, Verkehr und Gastgewerbe (52 %). 61 Prozent der männlichen Führungskräfte gehörten zur Gruppe mit niedrigen Neurotizismuswerten, bei Frauen war der Anteil mit 53 Prozent niedriger. Insgesamt erweist sich die Gruppe der Führungskräfte im weit überwiegenden Teil somit als emotional besonders stabil und damit gewappnet, um berufliche Stresssituationen zu meistern.

Abbildung 20: Neurotizismus bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)

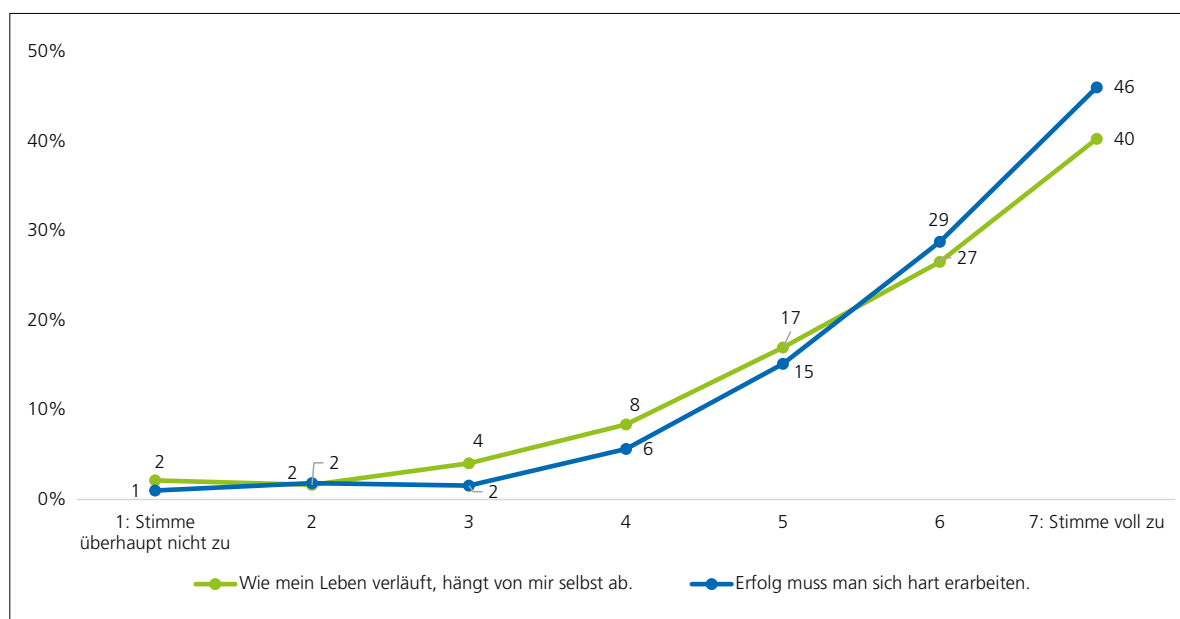


Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.057 (Entscheidungsträger/-innen); N = 227 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung von Neurotizismus reicht von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“.

3.4.6 Kontrollüberzeugung

Als weiteres Persönlichkeitsmerkmal wurde in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 die Kontrollüberzeugung abgefragt (vgl. Kapitel 2.2.4 zur Definition und Literaturhinweisen zum Einfluss auf den Erfolg am Arbeitsmarkt). Internale Kontrollüberzeugung wurde durch zwei Fragen erfasst, externe Kontrollüberzeugung durch vier. Das Antwortverhalten war bei den beiden Fragen zur internalen Kontrollüberzeugung relativ ähnlich (vgl. Abbildung 21). Die Mittelwerte lagen mit 6,0 (Erfolg muss man sich hart erarbeiten) und 5,8 (Wie mein Leben verläuft, hängt von mir selbst ab) nahe beieinander. Die Führungskräfte waren insgesamt in hohem Maße davon überzeugt, ihr Leben und ihren Erfolg selbst bestimmen zu können.

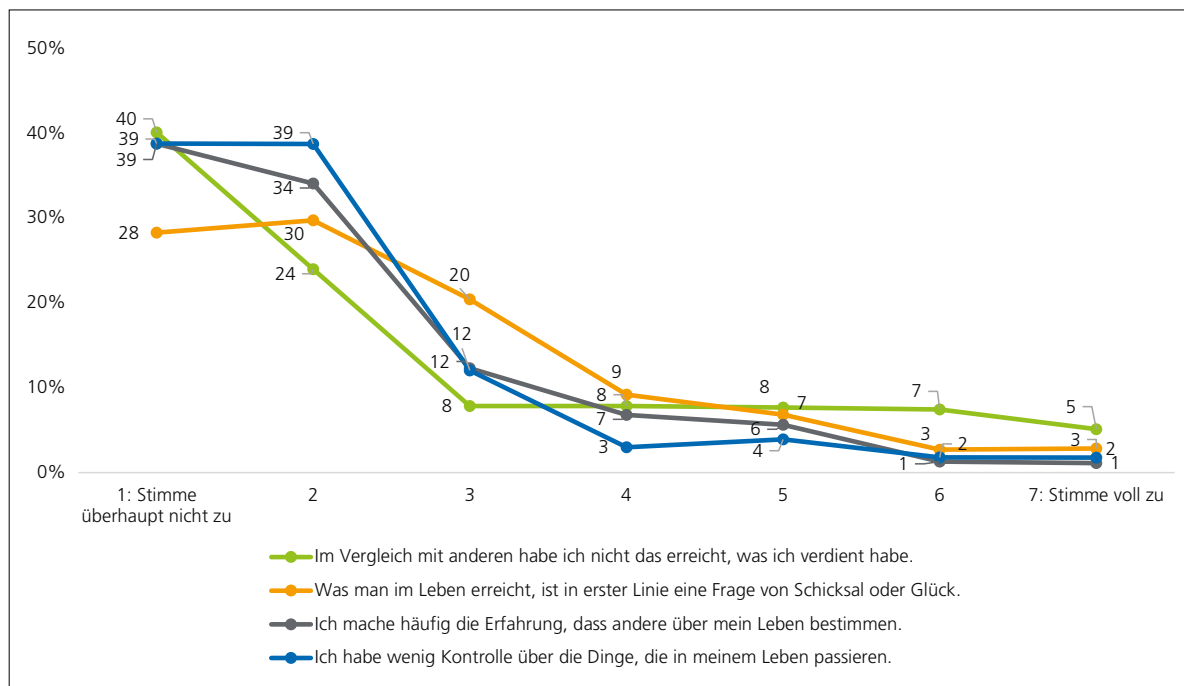
Abbildung 21: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Internale Kontrollüberzeugung (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.129 (Wie mein Leben verläuft, hängt von mir selbst ab); N = 3.118 (Erfolg muss man sich hart erarbeiten)

Dies spiegelt sich auch in dem Antwortverhalten zur externalen Kontrollüberzeugung. Hier stimmten die Führungskräfte zum größten Teil den abgefragten Einstellungen nicht oder kaum zu (vgl. Abbildung 22). Nur wenige Führungskräfte gingen demnach davon aus, dass der Verlauf ihres Lebens vom Schicksal oder Glück abhängt oder zum großen Teil von anderen kontrolliert wird. Besonders gering fiel die Akzeptanz mit Mittelwerten von jeweils 2,1 bei den Items „Ich mache häufig die Erfahrung, dass andere über mein Leben bestimmen“ und „Ich habe wenig Kontrolle über die Dinge, die in meinem Leben passieren“ aus. Bei den anderen beiden Items lag der Mittelwert jeweils bei 2,6.

Abbildung 22: Eigenschaften der Entscheidungsträger/-innen zur Abbildung des Merkmals Externale Kontrollüberzeugung (Anteile in %)

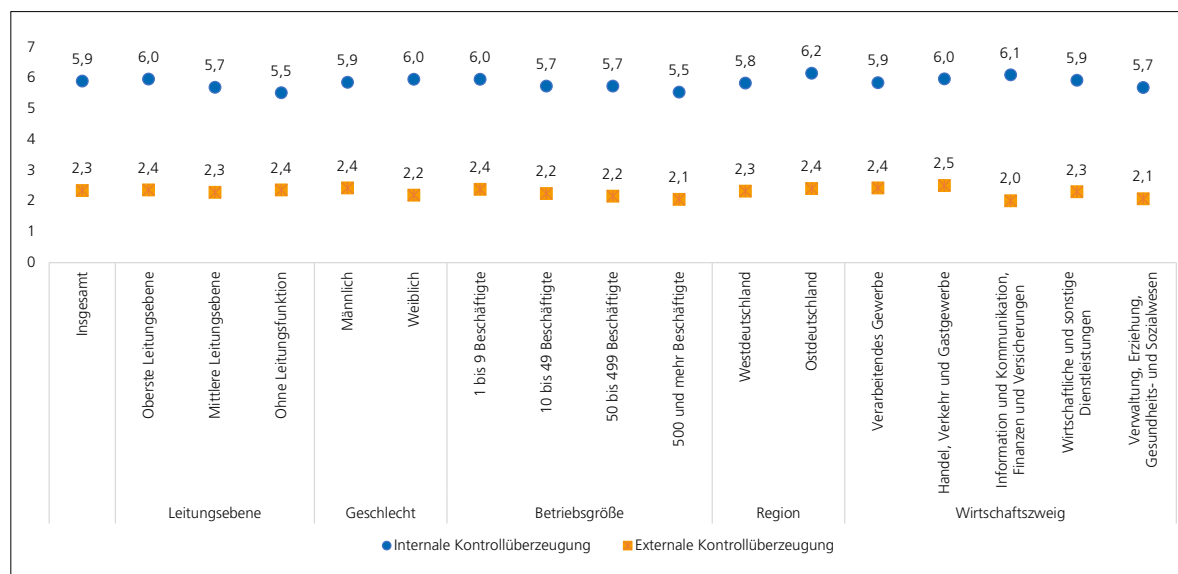


Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.085 (Im Vergleich mit anderen habe ich nicht das erreicht, was ich verdient habe); N = 3.110 (Was man im Leben erreicht, ist in erster Linie eine Frage von Schicksal oder Glück); N = 3.109 (Ich mache häufig die Erfahrung, dass andere über mein Leben bestimmen); N = 3.109 (Ich habe wenig Kontrolle über die Dinge, die in meinem Leben passieren)

Aus den Einzelfragen wurde jeweils eine Variable für interne und externe Kontrollüberzeugung gebildet. Die in Abbildung 23 dargestellten Mittelwerte verdeutlichen nochmals die hohe interne Kontrollüberzeugung bei Führungskräften. Der Mittelwert war mit 5,9 etwas höher als in der Gesamtbevölkerung in Deutschland im Alter von 19 bis 59 Jahren. Hier ergab sich nach SOEP-Daten der Jahre 2005 und 2009 ein Wert von 5,7 (vgl. CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS 2014). Für die externe Kontrollüberzeugung war der Mittelwert mit 2,3 für Führungskräfte entsprechend niedrig.²⁶ Nach den verschiedenen persönlichen und betrieblichen Merkmalen gab es nur relativ wenige Unterschiede. Die oberste Leitungsebene zeigte sich dabei noch etwas überzeugter als die mittlere Leitungsebene, dass ihre Erlebnisse Konsequenzen des eigenen Handelns sind. Dies korrespondiert mit dem niedrigeren Mittelwert für Führungskräfte in Großbetrieben. Ostdeutsche Führungskräfte wiesen eine höhere interne Kontrollüberzeugung als westdeutsche Führungskräfte auf. Die Mittelwerte in den verschiedenen Wirtschaftszweigen wichen nur wenig voneinander ab, mit 5,7 wurde der niedrigste Wert für Führungskräfte in Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen ermittelt.

²⁶ Hier liegt kein Vergleichswert aus den SOEP-Daten der Jahre 2005 und 2009 vor. CALIENDO/FOSSEN/KRITIKOS (2014) nutzten für ihre Mittelwertberechnung alle acht Fragen zur externen Kontrollüberzeugung aus dem SOEP. In der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 wurden aus Platzgründen nur vier Fragen erhoben (vgl. Fußnote 12).

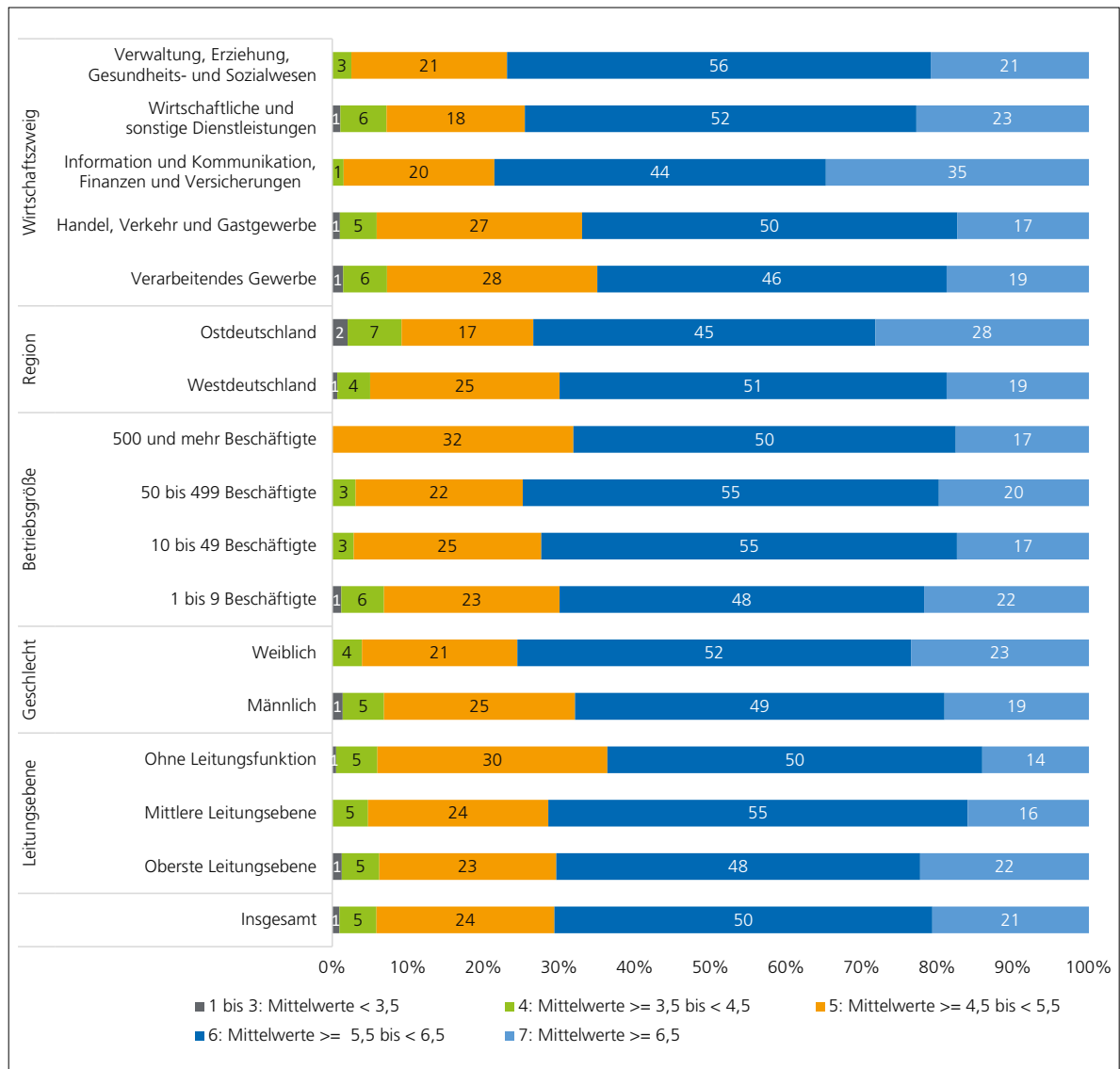
Abbildung 23: Mittelwerte der Entscheidungsträger/-innen für interne und externe Kontrollüberzeugung nach verschiedenen Merkmalen



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = Entscheidungsträger/-innen N = 3.114 (interne Kontrollüberzeugung) und N = 3.070 (externe Kontrollüberzeugung); Personen ohne Leitungsfunktion N = 232 (interne Kontrollüberzeugung) und N = 229 (externe Kontrollüberzeugung)

Abschließend wurde ein gemeinsamer Durchschnittswert für Kontrollüberzeugung gebildet, der alle abgefragten Items einschließt. Die Items der externen Kontrollüberzeugung wurden für die Berechnung rekodiert. Der Mittelwert für Führungskräfte betrug 5,7 und unterschied sich nur wenig nach verschiedenen Merkmalen. Alle Mittelwerte mit Ausnahme der Führungskräfte im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (6,0) lagen zwischen 5,6 und 5,8. 71 Prozent der Führungskräfte gehörten zur Gruppe der Personen mit einer hohen Kontrollüberzeugung (Kategorien 6 und 7; vgl. Abbildung 24). Die Anteilswerte für die oberste und mittlere Führungsebene unterschieden sich kaum, allerdings war die oberste Führungsebene mit 22 Prozent (zu 16 %) etwas häufiger in der höchsten Kategorie vertreten. Mit einem Anteil von 67 Prozent hatten in Großbetrieben weniger Führungskräfte eine hohe Kontrollüberzeugung als in kleineren Betrieben. Den höchsten Anteil gab es in Mittelbetrieben mit 75 Prozent. Nach Wirtschaftszweigen wiesen besonders viele Führungskräfte in Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen (79 %) und Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen (77 %) eine hohe Kontrollüberzeugung auf. Deutlich niedriger waren die Anteile im Verarbeitenden Gewerbe (65 %) und Handel, Verkehr und Gastgewerbe (67 %). Führungskräfte in Ostdeutschland hatten eine leicht höhere Kontrollüberzeugung als westdeutsche Führungskräfte. Insbesondere in der obersten Kategorie waren sie deutlich häufiger vertreten (28 % zu 19 %). Drei Viertel der weiblichen Führungskräfte verfügten über eine hohe Kontrollüberzeugung, bei männlichen Führungskräften traf dies auf 68 Prozent zu.

Abbildung 24: Kontrollüberzeugung bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach verschiedenen Merkmalen (Anteile in %)



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). N = 3.067 (Entscheidungsträger/-innen); N = 229 (Personen ohne Leitungsfunktion). Die Skala zur Messung der Kontrollüberzeugung reicht von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „stimme voll zu“.

► 4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Kosten-Nutzen-Erhebung zur betrieblichen Ausbildung 2017/2018 stellt eine Vielzahl von Informationen zu betrieblichen Entscheidungsträgern/-trägerinnen zur Verfügung, auf die für die vorliegende Untersuchung zurückgegriffen wurde. Neben soziodemografischen Merkmalen wie Geschlecht, Bildungsabschluss oder der betrieblichen Funktion lag ein Schwerpunkt auf persönlichen Merkmalen und Einstellungen sowie ökonomischen und sozialen Präferenzen. Zusätzlich konnten Betriebsinformationen wie die Betriebsgröße oder der Wirtschaftszweig genutzt werden. Insgesamt erlaubte dieses reiche Repertoire an Daten, verschiedene Gruppen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen zu untersuchen und dabei auch differenziertere Abgrenzungen vorzunehmen.

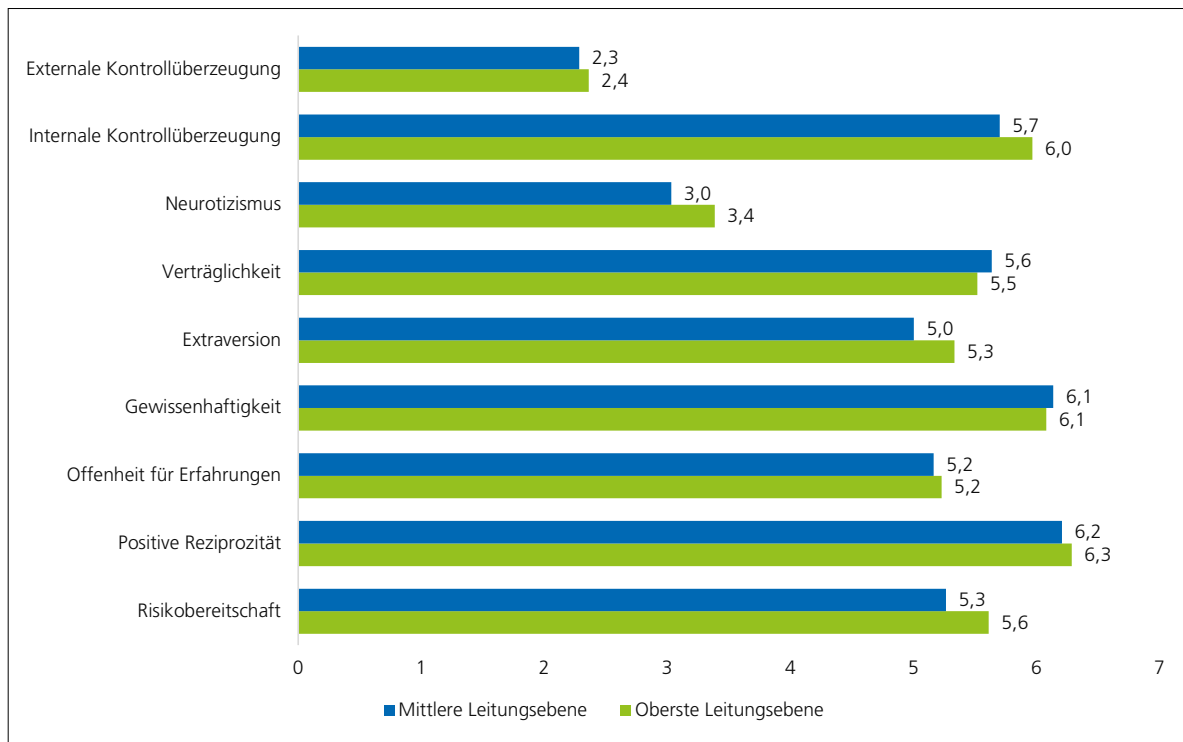
Die Zusammenfassung der Ergebnisse für die Gesamtgruppe der Entscheidungsträger/-innen zeigt, dass Frauen seltener eine Führungsposition einnahmen. Die Führungskräfte waren in der Regel bereits über einen langen Zeitraum von etwa 15 Jahren im Betrieb beschäftigt. Der berufliche Bildungshintergrund bestand bei den meisten Führungskräften entweder aus einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (39 %) oder einem Fortbildungsabschluss als Meister/-in, Techniker/-in oder Fachwirt/-in (34 %). Die Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen zeigt, dass Führungskräfte deutlich risikobereiter waren als die Gesamtbevölkerung. Mit Blick auf altruistische Einstellungen traten innerhalb der Entscheidungsträger/-trägerinnen relativ große Unterschiede auf: so war etwa ein Fünftel wenig altruistisch eingestellt und nicht bereit, von einem Gewinn etwas abzugeben. Ebenfalls ein Fünftel war jedoch auch stark altruistisch geprägt und würde mindestens die Hälfte eines Gewinns zugunsten eines gemeinnützigen Zwecks spenden. Homogener präsentierten sich die Führungskräfte beim Merkmal der positiven Reziprozität. 85 Prozent waren hier im oberen Bereich zu finden. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung wiesen die Führungskräfte bei einem Mittelwert von 6,3 zu 5,8 eine höhere positive Reziprozität auf. Auch bei den Big-Five-Merkmalen Offenheit für Erfahrungen (5,2 zu 4,5) und Extraversion (5,3 zu 4,8) lagen die Werte von Führungskräften deutlich oberhalb der Gesamtbevölkerung. Sie waren auch emotional stabiler (3,3 zu 3,9). Geringere Unterschiede zwischen Führungskräften und der Gesamtbevölkerung gab es bei Gewissenhaftigkeit (6,1 zu 5,9) und Verträglichkeit (5,5 zu 5,3). Führungskräfte verfügten darüber hinaus über eine hohe Kontrollüberzeugung.

Abschließend sollen noch die wichtigsten Unterschiede für verschiedene Gruppen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen aufgezeigt werden, beginnend mit Unterschieden zwischen der obersten und mittleren Leitungsebene. Abbildung 25 gibt einen Überblick über die Mittelwerte bei den Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen sowie Risikobereitschaft, positive Reziprozität und Kontrollüberzeugung. Hier zeigten sich bei den meisten Merkmalen nur geringe Unterschiede. Die oberste Leitungsebene schätzte sich aber als risikobereiter und extravertierter ein als die mittlere Leitungsebene. Darüber hinaus war sie in größerem Ausmaß davon überzeugt, dass sie ihr Leben selbst kontrolliert. Die mittlere Leitungsebene war etwas emotional stabiler als die oberste Leitungsebene.

Zu den vorliegenden Ergebnissen bieten sich weitere Forschungen an, inwieweit die Unterschiede bei den Persönlichkeitsmerkmalen einen Hinweis darauf geben, auf welcher Hierarchiestufe Personen verbleiben bzw. welchen Karriereweg sie einschlagen. Berücksichtigt man z. B. noch die betriebliche Funktion, waren einige Persönlichkeitsmerkmale bei bestimmten Funktionen besonders ausgeprägt. So waren kaufmännische und technische Leitungen besonders gewissenhaft und emotional stabil, aber vergleichsweise wenig extravertiert und offen für

neue Erfahrungen. Auch waren sie wenig altruistisch veranlagt. Personalleitungen waren zwar ebenfalls wenig extravertiert und offen für neue Erfahrungen, aber im Durchschnitt weniger gewissenhaft als kaufmännische und technische Leitungen.

Abbildung 25: Mittelwertvergleich der Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen bei Entscheidungsträgern/-trägerinnen nach Leitungsebene



Quelle: BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 (gewichtet). Für Fallzahlen siehe die entsprechenden Abbildungen in Kapitel 3. Die Skalen zur Messung der Kontrollüberzeugung und Reziprozität reichen von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „stimme voll zu“, der Persönlichkeitsmerkmale von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 7 „trifft voll zu“ und der Risikobereitschaft von 0 „gar nicht risikobereit“ bis zu 10 „sehr risikobereit“.

Unter den befragten Führungskräften gab es deutlich mehr Männer als Frauen. Sie waren darüber hinaus auch häufiger auf der obersten Leitungsebene vertreten. Vergleicht man die Persönlichkeitsmerkmale, waren Männer risikoaffiner und etwas reziproker als Frauen. Diese schätzten sich hingegen als verträglicher und extravertierter ein. Unter ihnen war auch ein deutlich größerer Anteil an besonders offenen Personen.

Betrachtet man die verschiedenen Betriebsgrößenklassen, ist zu beachten, dass in Großbetrieben häufiger die mittlere Leitungsebene befragt wurde und ein großer Teil davon an Entscheidungen nur beratend oder unterstützend beteiligt war. In Kleinbetrieben stellte sich das hingegen anders dar, da hier überwiegend die oberste Leitungsebene vertreten war, die Entscheidungen oft alleine treffen konnte. Führungskräfte in Großbetrieben wiesen bei internaler Kontrollüberzeugung und positiver Reziprozität im Vergleich zu den anderen Betriebsgrößenklassen geringere Durchschnittswerte auf, verfügten aber über eine größere Verträglichkeit und emotionale Stabilität. Bei Führungskräften in Kleinbetrieben fielen vor allem die höheren Anteile besonders offener und extravertierter Personen auf.

Führungskräfte in Ost- und Westdeutschland unterschieden sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale in der Regel nur wenig voneinander. Größere Differenzen offenbarten sich vor allem bei der Altruismuseinstellung und der internalen Kontrollüberzeugung. Die Spen-

denbereitschaft war bei Führungskräften im Osten wesentlich geringer. Hingegen waren Führungskräfte in ostdeutschen Betrieben stärker überzeugt, dass sie den Verlauf ihres Lebens selbst kontrollieren.

Nach Wirtschaftszweigen traten einzelne Wirtschaftszweige bei mehreren Merkmalen hervor, sodass sich auch hier weitere Forschungen zu den Zusammenhängen anbieten. So war im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, Finanzen und Versicherungen der Anteil risikoaffiner Führungskräfte größer als in anderen Bereichen. Darüber hinaus waren die Führungskräfte offener und extravertierter und hatten auch eine vergleichsweise hohe Kontrollüberzeugung. Zugleich schätzten sie sich als emotional stabil und verträglich ein. Altruistische Verhaltensweisen waren jedoch weniger stark vertreten. Dies traf auch auf Führungskräfte in Handel, Verkehr und Gastgewerbe zu. Hier war die Kontrollüberzeugung jedoch niedriger. Im Wirtschaftszweig Verwaltung, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen gab es viele altruistische Führungskräfte. Die Führungskräfte waren weniger offen für neue Erfahrungen.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse liefern einen ersten deskriptiven Überblick über die Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen von betrieblichen Entscheidungsträgern/-trägerinnen und sollen Anregungen für weitere Forschungen geben. Vor dem Hintergrund, dass Forschungen zur Verhaltensökonomik immer mehr an Bedeutung gewinnen, bieten sich hier z. B. die Entwicklung von Typologien von Führungskräften an sowie vertiefende Untersuchungen zu den Auswirkungen der Persönlichkeitsmerkmale auf betriebliche Investitionsentscheidungen im Bereich der Bildung. In der aktuellen BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2022/2023²⁷ sind – wenn auch in geringerem Umfang als in der Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018 – Fragen zu Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen enthalten, sodass sich hier weitere Forschungen anschließen können. Daten werden ab 2025 zur Verfügung stehen.

27 Informationen zum Projekt unter https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index_dapro.php/detail/1.1.017.

► Literaturverzeichnis

- ABDEL-KHALIK, A. Rashad: CEO Risk Preference and Investing in R & D. In: *Abacus* 50 (2014) 3, S. 245–278
- ACEMOGLU, Daron; PISCHKE, Jörn-Steffen: Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. In: *The Economic Journal* 109 (1999) 453, S. 112–142
- AHMAD, H. Mushtaq: Personality Traits among Entrepreneurial and Professional. In: *International Journal of Business and Management* 5 (2010) 9, S. 203–213
- BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K.; JUDGE, Timothy A.: Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? In: *International Journal of Selection and Assessment* 9 (2001) 1-2, S. 9–30
- BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K.: The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology* 44 (1991) 1, S. 1–26
- BECKER, Gary S.: *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education.* Chicago 1964
- BLAKE, Andrew B.; LUU, Vivian H.; PETRENKO, Oleg V.; GARDNER, William L.; MOERGEN, Kristie J.; EZERINS, Maira E.: Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. In: *The Leadership Quarterly* 33 (2022) 1, 23 S.
- BLICKLE, Gerhard; MEURS, James A.; WIHLER, Andreas; EWEN, Christian; MERKL, Roxanne; MISSFELD, Tamara: Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive, and asymptotic relationship. In: *Journal of Vocational Behavior* 87 (2015), S. 80–88
- BOERNER, Sabine: *Female Leaders - Führen Frauen anders? Einblicke in die Leadership-Forschung für Wissenschaft und Praxis.* Wiesbaden 2023
- BORGHESI, Richard; HOUSTON, Joel F.; NARANJO, Andy: Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests. In: *Journal of Corporate Finance* 26 (2014), S. 164–181
- BOUDREAU, John W.; BOSWELL, Wendy R.; JUDGE, Timothy A.: Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. In: *Journal of Vocational Behavior* 58 (2001) 1, S. 53–81
- BRENNER, Steffen: The Risk Preferences of U.S. Executives. In: *Management Science* 61 (2015) 6, S. 1344–1361
- BROMILEY, Philip; RAU, Devaki: Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process. In: *Journal of Management* 42 (2016) 1, S. 174–202
- BRÜCKER, Herbert; ROTHER, Nina; SCHUPP, Jürgen (Hrsg.): *IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten: Überblick und erste Ergebnisse.* Nürnberg 2016
- BUSENBARK, John R.; KRAUSE, Ryan; BOIVIE, Steven; GRAFFIN, Scott D.: Toward a Configurational Perspective on the CEO: A Review and Synthesis of the Management Literature. In: *Journal of Management* 42 (2016) 1, S. 234–268
- CALIENDO, Marco; COBB-CLARK, Deborah A.; PFEIFER, Harald; UHLENDORFF, Arne; WEHNER, Caroline: Managers' risk preferences and firm training investments. In: *European Economic Review* 161 (2024), S. 104616
- CALIENDO, Marco; FOSSEN, Frank; KRITIKOS, Alexander S.: Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. In: *Small Business Economics* 42 (2014) 4, S. 787–814

- CALIENDO, Marco; FOSSEN, Frank; KRITIKOS, Alexander: Trust, positive reciprocity, and negative reciprocity: Do these traits impact entrepreneurial dynamics? In: *Journal of Economic Psychology* 33 (2012) 2, S. 394–409
- CARPENTER, Jeffrey; MYERS, Caitlin K.: Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. In: *Journal of Public Economics* 94 (2010) 11, S. 911–920
- CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, William G.: Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. In: *Journal of Management* 30 (2004) 6, S. 749–778
- CARSON, Richard T.; GRAFF ZIVIN, Joshua; LOUVIERE, Jordan J.; SADOFF, Sally; SHRADER, Jeffrey G.: The Risk of Caution: Evidence from an Experiment. In: *Management Science* 68 (2022) 12, S. 9042–9060
- COBB-CLARK, Deborah A.: Locus of control and the labor market. In: *IZA Journal of Labor Economics* 4 (2015) 3, 19 S.
- DEHNE, Max; SCHUPP, Jürgen: Persönlichkeitsmerkmale im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP). Konzepte, Umsetzung und empirische Eigenschaften. Berlin 2007. URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.76533.de/rn26.pdf (Stand: 31.07.2024)
- DOHMEN, Thomas; FALK, Armin; HUFFMAN, David; SUNDE, Uwe; SCHUPP, Jürgen; WAGNER, Gert G.: Individual Risk Attitudes: Measurement, Determinants, and Behavioral Consequences. In: *Journal of the European Economic Association* 9 (2011) 3, S. 522–550
- DOHMEN, Thomas; FALK, Armin; HUFFMAN, David; SUNDE, Uwe: Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioural Outcomes. In: *Economic Journal* 119 (2009) 536, S. 592–612
- ECKEL, Catherine C.: Measuring individual risk preferences. Incentivized measures are considered to be the gold standard in measuring individuals' risk preferences, but is that correct? In: *IZA World of Labor* (2019), 11 S.
- ELSAID, Eahab; URSEL, Nancy D.: CEO succession, gender and risk taking. In: *Gender in Management: An International Journal* 26 (2011) 7, S. 499–512
- EVANS, David S.; LEIGHTON, Linda S.: Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. In: *The American Economic Review* 79 (1989) 3, S. 519–535
- FALK, Armin; BECKER, Anke; DOHMEN, Thomas; HUFFMAN, David; SUNDE, Uwe: The Preference Survey Module: A Validated Instrument for Measuring Risk, Time, and Social Preferences. In: *Management Science* 69 (2023) 4, S. 1935–1950
- FEHR, Ernst; SCHMIDT, Klaus M.: The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism – Experimental Evidence and New Theories. In: KOLM, Serge-Christophe; YTHIER, Jean Mercier (Hrsg.): *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity: Foundations*. Amsterdam 2006, S. 615–691
- FIETZE, Simon; HOLST, Elke; TOBSCH, Verena: Germany's Next Top Manager: Does Personality Explain the Gender Career Gap? In: *management revue* 22 (2011) 3, S. 240–273
- GALVIN, Benjamin M.; RANDEL, Amy E.; COLLINS, Brian J.; JOHNSON, Russell E.: Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. In: *Journal of Organizational Behavior* 39 (2018) 7, S. 820–833
- HAMBRICK, Donald C.: Upper Echelons Theory: An Update. In: *Academy of Management Review* 32 (2007) 2, S. 334–343
- HAMBRICK, Donald C.; FINKELSTEIN, Sydney: Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In: STAW, Barry M.; CUMMINGS, Larry L. (Hrsg.): *Research in Organization Behavior* 9. Greenwich 1987, S. 369–406
- HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A.: Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: *The Academy of Management Review* 9 (1984) 2, S. 193–206

- HERNÁNDEZ-PERLINES, Felipe; ARAYA-CASTILLO, Luis; MILLÁN-TOLEDO, Cristian; IBARRA CISNEROS, Manuel A.: Socioemotional wealth. A systematic literature review from a family business perspective. In: *European research on management and business economics* 29 (2023) 2, Article 100218, S. 1–14
- HERRMANN, Pol; NADKARNI, Sucheta: Managing strategic change: The duality of CEO personality. In: *Strategic Management Journal* 35 (2014) 9, S. 1318–1342
- HOSKISSON, Robert E.; CHIRICO, Francesco; ZYUNG, Jinyong; GAMBETA, Eni: Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. In: *Journal of Management* 43 (2017) 1, S. 137–169
- JABBAR, Huriya: The Behavioral Economics of Education. In: *Educational Researcher* 40 (2011) 9, S. 446–453
- JANSEN, Anika: Is investing in apprentices related to decision-makers' altruism and their high time preference? In: *ROA Research Memorandum* (2016) 2, 31 S.
- JANSEN, Anika; PFEIFER, Harald; RAECKE, Julia: Only the brave? Risk and time preferences of decision makers and firms' investment in worker training. In: *GSBE Research Memoranda* (2017) 4, 38 S.
- JOHNSON, J. E. V.; POWELL, P. L.: Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different? In: *British Journal of Management* 5 (1994) 2, S. 123–138
- JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E.; ILIES, Remus; GERHARDT, Megan W.: Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. In: *The Journal of applied psychology* 87 (2002) 4, S. 765–780
- JUDGE, Timothy A.; HIGGINS, Chad A.; THORESEN, Carl J.; BARRICK, Murray R.: The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. In: *Personnel Psychology* 52 (1999) 3, S. 621–652
- KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (1979) 2, S. 263–292
- LAIBLE, Marie-Christine; ANGER, Silke; BAUMANN, Martina: Personality Traits and Further Training. In: *Frontiers in psychology* 11 (2020), Article 510537, 20 S.
- LAOUITI, Rahma; HADDOUD, Mohamed Y.; NAKARA, Walid A.; ONJEWU, Adah-Kole E.: A gender-based approach to the influence of personality traits on entrepreneurial intention. In: *Journal of Business Research* 142 (2022), S. 819–829
- LEUVEN, Edwin; OOSTERBEEK, Hessel; SLOOF, Randolph; VAN KLAVEREN, Chris: Worker Reciprocity and Employer Investment in Training. In: *Economica* 72 (2005) 285, S. 137–149
- MARRA, Miriam; RUAN, Jing; SCHOPHOHL, Lisa; YIN, Chao: CEO Innate Altruism and Firm Corporate Social Responsibility 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4191624 (Stand: 28.02.2024)
- MASCHKE, Konstantin; KNYPHAUSEN-AUFSEB, Dodo zu: How the Entrepreneurial Top Management Team Setup Influences Firm Performance and the Ability to Raise Capital: A Literature Review. In: *Business Research* 5 (2012) 1, S. 83–123
- MENZ, Markus: Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. In: *Journal of Management* 38 (2012) 1, S. 45–80
- MILLER, Danny; KETS DE VRIES, Manfred F. R.; TOULOUSE, Jean-Marie: Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. In: *Academy of Management Journal* 25 (1982) 2, S. 237–253
- MINBASHIAN, Amirali; BRIGHT, Jim E. H.; BIRD, Kevin D.: Complexity in the relationships among the subdimensions of extraversion and job performance in managerial occupations. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (2009) 3, S. 537–549
- MUELLER, Gerrit; PLUG, Erik: Estimating the Effect of Personality on Male and Female Earnings. In: *Industrial and Labor Relations Review* 60 (2006) 1, S. 3–22

- MUELLER, Stephen L.; THOMAS, Anisya S.: Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. In: *Journal of Business Venturing* 16 (2001) 1, S. 51–75
- NADKARNI, Sucheta; HERRMANN, Pol: CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. In: *Academy of Management Journal* 53 (2010) 5, S. 1050–1073
- NG, Thomas W. H.; SORENSEN, Kelly L.; EBY, Lillian T.: Locus of control at work: a meta-analysis. In: *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006) 8, S. 1057–1087
- OFFERHAUS, Judith: The Type to Train? Impacts of Personality Characteristics on Further Training Participation. In: *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research* (2013) 531, 36 S.
- PERUGINI, Marco; GALLUCCI, Marcello; PRESAGHI, Fabio; ERCOLANI, Anna P.: The personal norm of reciprocity. In: *European Journal of Personality* 17 (2003) 4, S. 251–283
- PFEIFER, Harald; SCHÖNFELD, Gudrun; WENZELMANN, Felix: Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung – Ein Dauerbrenner. In: BELLMANN, Lutz; BÜCHTER, Karin; FRANK, Irmgard; KREKEL, Elisabeth M.; WALDEN, Günter (Hrsg.): *Schlüsselthemen der beruflichen Bildung in Deutschland. Ein historischer Überblick zu wichtigen Debatten und zentralen Forschungsfeldern*. Bonn 2021, S. 113–126
- PIEDMONT, Ralph L.; WEINSTEIN, Harold P.: Predicting Supervisor Ratings of Job Performance Using the NEO Personality Inventory. In: *The Journal of Psychology* 128 (1994) 3, S. 255–265
- RICHTER, David; ROHRER, Julia; METZING, Maria; NESTLER, Wiebke; WEINHARDT, Michael; SCHUPP, Jürgen: 2017. SOEP Scales Manual (updated for SOEP-Core v32.1). Berlin 2017. URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.571151.de/diw_ssp0423.pdf (Stand 31.07.2024)
- ROBERTSON, Ivan T.; BARON, Helen; GIBBONS, Patrick; MACIVER, Rab; NYFIELD, Gill: Conscientiousness and managerial performance. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (2000) 2, S. 171–180
- ROTTER, Julian: General Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. In: *Psychological Monographs: General and Applied* 80 (1966) 1, S. 1–28
- SALGADO, Jesus: Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective. In: *Human Performance* 11 (1998) 2, S. 271–288
- SAUERMAN, Jan: Worker reciprocity and the returns to training: Evidence from a field experiment. In: *Journal of Economics & Management Strategy* 32 (2023) 3, S. 543–557
- SCHÄFER, Holger: *Entwicklung der Betriebszugehörigkeitsdauer*. Berlin 2023. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/holger-schaefer-entwicklung-der-betriebszugehoerigkeitsdauer.html> (Stand: 03.04.2024)
- SCHÄFER, Konrad C.: *An investigation into the stability of the big-five in Germany*. Hannover 2017. URL: <https://hdl.handle.net/10419/172854> (Stand: 31.07.2024)
- SCHÖNFELD, Gudrun; JANSEN, Anika; WENZELMANN, Felix; PFEIFER, Harald: *Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der fünften BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung*. Bielefeld 2016
- SCHRÄPLER, Laura; SCHRÄPLER, Jörg-Peter; WAGNER, Gert G.: *Wie (in)stabil ist die Lebenszufriedenheit? Eine Sequenzanalyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP)*. Berlin 2019
- SCHUPP, Jürgen; GERLITZ, Jean-Yves: *Big Five Inventory-SOEP (BFI-S). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Mannheim 2014. URL: <https://doi.org/10.6102/zis54> (Stand: 31.07.2024)
- SIMONS, Tony; PELLED, Lisa H.; SMITH, Ken A.: Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. In: *Academy of Management Journal* 42 (1999) 6, S. 662–673

- SIRÉN, Charlotta; PATEL, Pankaj C.; ÖRTQVIST, Daniel; WINCENT, Joakim: CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. In: *Long Range Planning* 51 (2018) 6, S. 953–971
- SONFIELD, Matthew; LUSSIER, Robert; CORMAN, Joel; MCKINNEY, Mary: Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix. In: *Journal of Small Business Management* 39 (2001) 2, S. 165–173
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber. Wiesbaden 2024a. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-4/_Interaktiv/4-1-dauer-beschaeftigung.html (Stand: 03.04.2024)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Wiesbaden 2024b. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> (Stand: 03.04.2024)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008. Mit Erläuterungen. Wiesbaden 2008
- VAN PRAAG, Mirjam; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen; VAN DER SLUIS, Justin: The higher returns to formal education for entrepreneurs versus employees. In: *Small Business Economics* 40 (2013) 2, S. 375–396
- WANG, Gang; HOLMES, R. M.; OH, In-Sue; ZHU, Weichun: Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. In: *Personnel Psychology* 69 (2016) 4, S. 775–862
- WANGROW, David B.; SCHEPKER, Donald J.; BARKER, Vincent L.: Managerial Discretion. In: *Journal of Management* 41 (2015) 1, S. 99–135
- WEHNER, Caroline; GRIP, Andries DE; PFEIFER, Harald: Do Recruiters Select Workers with Different Personality Traits for Different Tasks? A Discrete Choice Experiment. In: *Labour economics* 78 (2022) 102186, 14 S.
- WEINHARDT, Michael; RICHTER, David: BFI-S: Big Five Inventory-SOEP. In: KEMPER, Christoph J.; BRÄHLER, Elmar; ZENGER, Markus (Hrsg.): *Psychologische und sozialwissenschaftliche Kurzskalen. Standardisierte Erhebungsinstrumente für Wissenschaft und Praxis*. Berlin 2014a, S. 39–42
- WEINHARDT, Michael; RICHTER, David: NPR-S: Negative and Positive Reciprocity-SOEP. In: KEMPER, Christoph J.; BRÄHLER, Elmar; ZENGER, Markus (Hrsg.): *Psychologische und sozialwissenschaftliche Kurzskalen. Standardisierte Erhebungsinstrumente für Wissenschaft und Praxis*. Berlin 2014b, S. 208–211
- WENZELMANN, Felix; SCHÖNFELD, Gudrun: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der sechsten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bonn 2022. URL: <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/17630> (Stand: 31.07.2024)
- WIGGINS, Jerry S. (Hrsg.): *The five-factor model of personality. Theoretical perspectives*. New York 1996
- WILLE, Bart; WIERNIK, Brenton M.; VERGAUWE, Jasmine; VRIJDAGS, Amelie; TRBOVIC, Nikola: Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? In: *Journal of Vocational Behavior* 106 (2018), S. 220–235

► Abstract

In der Bildungsökonomie haben in den letzten Jahren Forschungen zur Rolle persönlicher Merkmale und Präferenzen der Entscheidungsträger/-innen bei betrieblichen Entscheidungen an Bedeutung gewonnen. Über ihre Persönlichkeit, ihre Präferenzen und ihren soziodemografischen Hintergrund liegen allerdings bisher relativ wenige Informationen vor. Mithilfe der Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung zur betrieblichen Ausbildung 2017/2018 des Bundesinstituts für Berufsbildung soll diese Lücke für Deutschland geschlossen werden. Hierzu wurden 3.000 Personen, die an Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung und/oder der Rekrutierung von Fachkräften beteiligt waren, befragt. Diese breite Basis ermöglicht eine differenzierte Analyse von verschiedenen Gruppen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen.



In der Bildungsökonomie haben in den letzten Jahren Forschungen zur Rolle persönlicher Merkmale und Präferenzen der Entscheidungsträger/-innen bei betrieblichen Entscheidungen an Bedeutung gewonnen. Über ihre Persönlichkeit, ihre Präferenzen und ihren soziodemografischen Hintergrund liegen allerdings bisher relativ wenige Informationen vor. Mithilfe der Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung zur betrieblichen Ausbildung 2017/2018 des Bundesinstituts für Berufsbildung soll diese Lücke für Deutschland geschlossen werden. Hierzu wurden 3.000 Personen, die an Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung und/oder der Rekrutierung von Fachkräften beteiligt waren, befragt. Diese breite Basis ermöglicht eine differenzierte Analyse von verschiedenen Gruppen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen.

Bundesinstitut für Berufsbildung
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116
53113 Bonn

Telefon +49 228 107-0

Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de



ISBN 978-3-8474-2830-5