

Soziale Fähigkeiten am Arbeitsplatz  
und Persönlichkeit

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 55  
Lüneburg 2020

Quellennachweis:

Martin, A. (2020): Soziale Fähigkeiten am Arbeitsplatz und Persönlichkeit. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 55. Lüneburg  
(Download möglich unter <https://albertxmartin.com/beitrage/>)

Anmerkung: Das Institut für Mittelstandsforschung wurde mit dem Eintritt des Institutsleiters in den Ruhestand im Jahr 2016 aufgelöst. Professor Martin ist seither Mitglied im Institut für Management und Organisation der Leuphana Universität Lüneburg. Da er weiterhin wissenschaftlich tätig ist, wird die Schriftenreihe des ehemaligen Mittelstandsinstituts fortgeführt.

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 25 36  
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-5683

## Inhalt

Soziale Fähigkeiten am Arbeitsplatz und Persönlichkeit.....	3
Zusammenfassung.....	3
I. Problemstellung .....	4
1. Soziale Fähigkeiten: Gelingende Interaktion.....	5
2. Persönlichkeit: Fünf Faktoren.....	7
II. Vorgehen .....	10
III. Empirische Ergebnisse.....	12
1. Persönlichkeit .....	12
a. Sozioökonomisches Panel .....	12
aa. Korrelationen.....	12
bb. Stabilität der Persönlichkeitsmerkmale .....	15
b. Online-Fragebogen.....	17
2. Soziale Fähigkeiten .....	20
aa. Einzelitems.....	20
bb. Faktorstrukturen .....	23
cc. Korrelationen der Teilfähigkeiten .....	25
dd. Kurzskala Soziale Fähigkeiten .....	26
3. Persönlichkeit und Soziale Fähigkeiten .....	28
4. Erfolg und Zufriedenheit .....	30
aa. Berufserfolg und Führungserfolg (Online-Befragungen) .....	30
bb. Zufriedenheit, Sinn, soziale Isolation (Sozioökonomisches Panel) .....	31
5. Persönlichkeit und Erfolg.....	34
aa. Online-Befragungen .....	34
bb. Sozioökonomisches Panel .....	34
6. Soziale Fähigkeiten und Erfolg.....	36
7. Kausalitäten.....	39
8. Soziographische Unterschiede .....	42
IV. Diskussion.....	44
V. Fazit .....	45
Literatur.....	47
Anhang - Abbildungen.....	50
Anhang - Tabellen.....	53

## **Soziale Fähigkeiten am Arbeitsplatz und Persönlichkeit**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen den Big Five Persönlichkeitsfaktoren und vier sozialen Teilfähigkeiten Empathie, Kommunikationsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeiten und Visionsfähigkeiten gemäß dem Modell der gelingenden Interaktion. Außerdem wird untersucht, inwieweit die sozialen Fähigkeiten und die Big Five Persönlichkeitsfaktoren mit dem Berufs- bzw. dem Führungserfolg korrelieren. Als Datenquellen dienen zwei Online-Befragungen und das Sozioökonomische Panel. Die in diesen Studien verwendeten Kurzskalen werden vorgestellt und die deskriptiven Ergebnisse hierzu werden ausführlich erläutert. Die Zusammenhangsanalysen bestätigen die Ausgangsvermutung, wonach zwischen den sozialen Fähigkeiten, den Persönlichkeitsfaktoren und dem Berufserfolg zum Teil sehr enge Beziehungen bestehen.

## I. Problemstellung

Welche Bedeutung hat die Persönlichkeit für den Erwerb sozialer Fähigkeiten? Die Persönlichkeit gilt als einigermaßen festverankert, sie lässt sich, wenn überhaupt, nur schwer verändern. Soziale Fähigkeiten kann man dagegen erlernen, d.h. Defizite im Umgang mit anderen Personen lassen sich erkennen und beseitigen, wenngleich dies oft nicht ohne Anstrengung gelingt. Andererseits ist zu erwarten, dass die Aneignung und die Nutzung sozialer Fähigkeiten nicht losgelöst von der Persönlichkeitsausstattung erfolgen, zumal in vielen Persönlichkeitsmerkmalen bereits eine Disposition für einen bestimmten Stil des Sozialverhaltens angelegt ist.

Der vorliegende Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen fünf Persönlichkeitsfaktoren und vier Teilelementen sozialer Fähigkeiten. Außerdem wird (ansatzweise) untersucht, ob sich die Persönlichkeitsfaktoren und die sozialen Fähigkeiten auf den Berufserfolg auswirken. Hierzu wird auf Online-Umfragedaten zurückgegriffen, die zur Konstruktion und Validierung einer Skala sozialer Fähigkeiten ermittelt wurden. Parallel dazu werden Daten des Sozioökonomischen Panels verwendet. Sie dienen als Referenzgröße für die Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften durch die Online-Befragungen. Leider werden im Sozioökonomischen Panel keine Fragen zu den sozialen Fähigkeiten und zum Berufserfolg gestellt. Ersatzweise kann aber auf einige andere Größen eingegangen werden, die im Themenkreis unserer Fragestellung angesiedelt und geeignet sind, zusätzliches Licht auf das Verhältnis von Persönlichkeit, Sozialverhalten und beruflichen Erfolg zu werfen.

Der Schwerpunkt des vorliegenden Beitrags liegt auf der Darstellung der empirischen Ergebnisse. Auf den theoretischen Hintergrund wird nur knapp eingegangen, da dieser anderweitig ausführlich dokumentiert ist und es im vorliegenden Zusammenhang nicht so sehr um die Weiterentwicklung theoretischer Ansätze, sondern um deren Anwendung geht und um die Frage, ob es möglich ist, mit Hilfe von Umfragedaten so komplexe Größen wie Persönlichkeit und soziale Fähigkeiten abzubilden.

## 1. Soziale Fähigkeiten: Gelingende Interaktion

Die im vorliegenden Beitrag betrachteten sozialen Fähigkeiten beruhen auf dem Modell der gelingenden Interaktion (Martin/Drees 1999).<sup>1</sup> Im diesem Modell werden vier Grundfähigkeiten beschrieben, ohne die jede Kooperation scheitern muss. Umgekehrt gelingen Interaktionen umso besser, je besser die Interaktionspartner mit den entsprechenden Grundfähigkeiten ausgestattet sind. Um Interaktionen in Gang zu setzen, aufrechtzuerhalten und zu einem beiderseitigen befriedigenden Ergebnis zu führen, müssen die Interaktionspartner auf der einen Seite einen Nutzen in der Interaktion sehen und auf der anderen Seite muss es zu einer Verständigung über die Interaktionszwecke und Vorgehensweisen kommen. Beide Anforderungen haben wiederum zwei Seiten. Bei der Verständigung geht es zum einen darum, sich selbst verständlich zu artikulieren und zum anderen darum, Verständnis für den Interaktionspartner aufzubringen. Im ersten Fall geht es also um *Kommunikationsfähigkeiten*, im zweiten Fall um *Empathie*. Die Nutzendimension umfasst zum einen die Ergebnisse und zum anderen den Vorgang der Interaktion. Eine Interaktion ist attraktiv, wenn es gelingt, Ziele zu vereinbaren, gemeinsame Interessen zu identifizieren, Projekte zu verabreden usw. Hierzu braucht es *Visionsfähigkeiten*, die Fähigkeit, den Interaktionspartner davon zu überzeugen, dass ihm die Interaktionsergebnisse einen Nutzen bringen. Ebenso wichtig ist es, das gemeinsame Handeln zu organisieren, sich abzustimmen, den Weg zum Ziel zu gestalten (*Koordinationsfähigkeiten*).

Bei diesen vier Kernfähigkeiten handelt es sich um mehrdimensionale Handlungsdispositionen, sie besitzen jeweils eine emotionale, eine motivationale, eine kognitive und eine verhaltensbezogene Komponente (Tabelle 1). Diese Komponenten haben alle Gewicht. So genügt es für empathisch echtes Verhalten nicht, sich in die Position des Interaktionspartners hineinversetzen um die Situation aus dessen Perspektive betrachten zu können, denn wenn jemand nur aus einer kühlen, rein kognitiven Haltung heraus handelt, bleibt die Empathie inauthentisch und unglaubwürdig, es fehlen die emotionale Einfühlung, echtes Interesse und Aufrichtigkeit.

---

<sup>1</sup> Das inhaltliche Spektrum zur Bestimmung von sozialen Kompetenzen (sozialer Intelligenz, emotionaler Intelligenz, Social Skills, Social Competencies usw.) ist sehr breit und was Methodik und Theorie angeht von sehr unterschiedlicher Qualität. Hierauf soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, vgl. z.B. Cantor/Kihlstrom 1987, Kihlstrom/Cantor 2000, Boyatzis/Goleman/Rhee 2000, Bastians/Runde 2002, Goleman 2006, Landy 2006; zu einer Übersicht vgl. Martin/Falke 2013.

<b>Grundfähigkeit</b>	<b>Emotionale Dimension</b>	<b>Motivationale Dimension</b>	<b>Kognitive Dimension</b>	<b>Verhaltens-Dimension</b>
Kommunikationsfähigkeit	Befriedigung aus der Kommunikation	Zielbezug der Kommunikation	Verstehen kommunikativer Zusammenhänge	Beherrschung von Kommunikationsregeln und -techniken
Empathie	Persönliche Anteilnahme („Einfühlung“)	Interesse an anderen Personen	Perspektivenwechsel	Vermittlung von Authentizität
Visionsfähigkeit	Zuversicht, Gratifikationsaufschub	Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation	Kreativität, Vorstellungskraft	Belohnungsverhalten, Überzeugungskraft
Koordinationsfähigkeit	Ambiguitätstoleranz, Belastbarkeit	Antriebsstärke, Gerechtigkeitssinn	Organisationstalent, kognitive Komplexität	Flexibilität, Rollenvielfalt

*Tab. 1: Grunddimensionen sozialer Fähigkeiten (vgl. Martin/Drees 1999, 83)*

Die vier Kernfähigkeiten selbst stehen in einem weniger engen Verhältnis. So gibt es nicht wenige Menschen, die gut artikulieren, die ihre Vorstellungen und Anliegen deutlich zum Ausdruck bringen können, sich aber dessen ungeachtet, schwer damit tun, Verständnis für die Auffassungen und Anliegen anderer Personen aufzubringen. Kommunikationsfähigkeiten und Empathie gehen also nicht notwendigerweise Hand in Hand. Allerdings stehen die vier Kernfähigkeiten auch nicht völlig isoliert nebeneinander, und zwar erstens, weil sie im Verbund wirksamer sind und zweitens, weil sie sich aufgrund von sozialen Lernerfahrungen herausbilden, so dass das Wachstum im Hinblick auf eine der Teilfähigkeiten oft auch ein Wachstum in den anderen Teilfähigkeiten nach sich zieht:

„[Es] ... ist anzunehmen, dass die einzelnen Dimensionen nicht völlig unabhängig voneinander sind, sondern empirisch korrelieren. Sie werden sich sogar gegenseitig verstärken. Kommunikationsfertigkeiten eröffnen die Möglichkeit, Erfahrungen mit Interaktionen zu machen, diese sind die Grundlage für die Entwicklung der anderen Teilfähigkeiten und auch einer weiteren Verbesserung der Kommunikationsfertigkeiten usw. Andererseits sind die individuellen Lernerfahrungen derart unterschiedlich, dass es sehr wohl möglich ist, dass eine Person bezüglich verschiedener Teildimensionen besondere Schwächen und hinsichtlich anderer Teildimensionen besondere Stärken entwickelt.“ (Martin/Falke 2013, 10 f.).

## 2. Persönlichkeit: Fünf Faktoren

Die Persönlichkeitspsychologie präsentiert sich als vielfältige, vielschichtige, aber auch disparate Ansammlung von Konzepten, theoretischen Ansätzen und empirischen Zugängen (vgl. u.a. Boyle/Matthews/Saklofske 2008, Furnham 2008, Neyer/Asendorpf 2016, Zeigler-Hill/Shackelford 2018). Die Auswertungen im vorliegenden Beitrag stützen sich auf einen speziellen Ansatz, die sogenannte Fünf Faktoren Theorie. Diese steht in einer Forschungstradition, die sich darum bemüht, stabile, kulturunabhängige, das Verhalten von Personen grundlegend bestimmende Persönlichkeitseigenschaften zu ermitteln. Die Fünf Faktoren Theorie wurde auf der Basis zahlreicher empirischer Studien entwickelt.<sup>2</sup> Robert McCrae und Paul Costa charakterisieren ihr sich hierauf stützendes Modell, wie folgt:

„In a narrow sense, the Five-Factor Model (FFM) of personality is an empirical generalization about the covariation of personality traits. As Digman and Inouye (1986) put it, ‘If a large number of rating scales is used and if the scope of the scales is very broad, the domain of personality descriptors is almost completely accounted for by five robust factors’ (p. 116).“ (McCrae/Costa 1999, 139).<sup>3</sup>

Die fünf Faktoren des Modells sind gewissermaßen Meta-Merkmale, die durch Verminderung des Abstraktionsgrades immer weiter ausdifferenziert werden können.

„Traits are organized hierarchically from narrow and specific to broad and general dispositions; Neuroticism, Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness, and Conscientiousness constitute the highest level of the hierarchy.“ (McCrae/Costa 1999, 147).

Auf der zweiten Hierarchieebene finden sich „Facetten“ der fünf Basismerkmale, die auch als Big Five Faktoren bezeichnet werden.<sup>4</sup> Sie sind in der Bestimmung des FFM in Tabelle 2 angeführt.

---

<sup>2</sup> Zur Entwicklung der Big Five Theorie vgl. u.a. Wiggins 2003, Digman, 1990, Digman 1997, McCrae/Costa 1996, Wiggins 1996, Wiggins 2003, Wiggins/Trapnell 1997, McCrae/Costa 1999.

<sup>3</sup> In einem weiteren Sinn beziehe sich das FFM, so McCrae und Costa, auf die gesamte Forschung, die dadurch angeregt wurde, einschließlich der Diskussionen über die Leistungsfähigkeit der Forschung zu Persönlichkeitsmerkmalen (Ebenda). Das Five Factor Model (FFM) wird verschiedentlich OCEAN-Modell genannt, wobei „ocean“ das Akronym der fünf englischen Faktorenbezeichnungen ist.

<sup>4</sup> Als Big Five Faktoren bezeichnet man häufig die im Ansatz von Goldberg (1972) beschriebenen Persönlichkeitsfaktoren. Sie weisen jedoch große Ähnlichkeiten mit den im Five Factor Model (FFM) von McCrae und

<u>Neuroticism</u> N1: Anxiety N2: Angry Hostility N3: Depression N4: Self-Consciousness N5: Impulsiveness N6: Vulnerability	<u>Extraversion</u> E1: Warmth E2: Gregariousness E3: Assertiveness E4: Activity E5: Excitement Seeking E6: Positive Emotions
<u>Openness to Experience</u> O1: Fantasy O2: Aesthetics O3: Feelings O4: Actions O5: Ideas O6: Values	<u>Agreeableness</u> A1: Trust A2: Straightforwardness A3: Altruism A4: Compliance A5: Modesty A6: Tender-Mindedness
<u>Conscientiousness</u> C1: Competence C2: Order C3: Dutifulness C4: Achievement Striving C5: Self-Discipline C6: Deliberation	

Tab. 2: Bereiche („Domains“) und Facetten des revidierten NEO Personality Inventory (Costa/McCrae 1995, 289)

Beim *Neurotizismus* geht es um die emotionale Stabilität, die Belastbarkeit bei stresserzeugenden Ereignissen. Damit angesprochen sind Aspekte wie Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Impulsivität, Verletzlichkeit und geringes Selbstbewusstsein bzw. soziale Befangenheit. In der *Offenheit gegenüber Erfahrungen* stecken Elemente einer allgemeinen Intelligenz, insbesondere aber die Bereitschaft und Neigung, sich auf Neues in vielen Lebensbereichen einzulassen. Die *Gewissenhaftigkeit* umfasst Tugenden wie Leistungsstreben, Disziplin und Zuverlässigkeit. Einen sehr starken sozialen Bezug haben die Extraversion und die Verträglichkeit. Extravertierte Personen sind gesellig, zeichnen sich durch positive Zugewandtheit zu ihren Mitmenschen aber auch durch einen starken Durchsetzungswillen aus. Während *Extraversion* sich vor allem auf soziale Stimulation richtet, ist die *Verträglichkeit* auf einem Kontinuum

---

Costa beschriebenen Faktoren auf, weshalb der Einfachheit halber im Folgenden auch für die FFM-Faktoren (auf die sich der vorliegende Beitrag bezieht), die Bezeichnung „Big Five“ verwendet werden soll. Ungeachtet der großen Überschneidungsbereiche gibt es für beide Ansätze spezielle Erhebungsinstrumente, u.a. Costa/McCrae 1992, Borkenau/Ostendorf 2008, Goldberg 1999, Lang/Lüdtke/Asendorpf 2001, Rammstedt/John 2005, Danner u.a. 2016; vgl. auch McCrae/Costa/Martin 2005, Costa/McCrae 2008, Credé/Harms/Niehorster/Gaye-Valentine 2012.



von Mitgefühl und Gegnerschaft angesiedelt (Costa/McCrae/Dye 1991, 888). Auf der positiven Seite geht es dabei um das Einhalten von Regeln, Vertrauen und Bescheidenheit.

Wie man sieht, steckt eigentlich, in der einen oder anderen Weise, in jedem der Big Five Faktoren ein soziales Element, eine Disposition, seinen Mitmenschen in der einen oder anderen Weise zu begegnen. Sehr eng verwoben ist das Sozialverhalten mit der Extraversion. Wenn gleich sich aus dieser Persönlichkeitseigenschaft nicht unbedingt immer *prosoziale* Verhaltensweisen ableiten lassen, steckt in ihr immerhin die Bereitschaft, sich auf soziale Beziehungen einzulassen. Damit verknüpfen sich in aller Regel Lernerfahrungen im Umgang mit anderen Menschen, also Erfahrungen, die den Erwerb sozialer Fähigkeiten unterstützen. Ganz unmittelbar mit dem Sozialverhalten ist auch die Verträglichkeit verknüpft. Da sie auf Freundlichkeit gründet, wird man davon ausgehen können, dass sie sich im Bemühen um die Entwicklung sozialer Kompetenzen stark niederschlägt, wenngleich der Verträglichkeit auch eine gewisse Zurückhaltung und Konfliktvermeidung innewohnen. Nicht direkt auf das Sozialverhalten bezogen, aber zweifellos hierfür ebenso von großer Bedeutung ist der Neurotizismus, da die ihm eigene emotionale Unbeständigkeit den Umgang mit anderen Menschen nicht eben erleichtert. Umgekehrt ist zu erwarten, dass sich die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit sehr positiv auf die Aneignung sozialer Fähigkeiten auswirkt, dass sie sich also nicht nur Dingen, sondern auch Menschen gegenüber als Aufgeschlossenheit präsentiert. Bezüglich der Gewissenhaftigkeit mag sich das anders darstellen, da diese Eigenschaft einen starken Aufgabenbezug aufweist. Andererseits hat Gewissenhaftigkeit als Verlässlichkeit auch einen starken sozialen Bezug. In Summe ist zu vermuten, dass die Entwicklung sozialer Fähigkeiten stark davon begünstigt wird, wenn die Big Five Faktoren stark ausgeprägt sind – mit Ausnahme des Neurotizismus, für den das Gegenteil gelten sollte. Dies zu prüfen ist Gegenstand des empirischen Teils.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Zur Beziehung der Big Five Faktoren zum Sozialverhalten und Sozialen Fähigkeiten vgl. u.a. Davies/Stankov/Roberts 1998, McCrae 2000, Van Rooy/Viswesvaran 2004, De Raad 2005, Van der Zee/Thijs/Schakel 2011, Van der Linden/Dunkel/Petrides 2016, Lievens/Chan 2017.

## II. Vorgehen

Der vorliegende Beitrag stützt sich auf drei Datenquellen. Die erste Datenquelle stammt aus einer Studie (im Folgenden „Studie 2011“ genannt) zur Entwicklung einer Kurzskala Sozialer Fähigkeiten (K-SF). Die Skala gibt es in zwei strukturgleichen Versionen, einmal für Führungskräfte und einmal für Nicht-Führungskräfte („Mitarbeiter“) und sie richtet sich speziell auf Interaktionsbeziehungen *am Arbeitsplatz*, d.h. auf den Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern. Befragt wurden hierzu im Zuge einer Online-Erhebung 2.714 Personen, davon 1.754 Führungskräfte und 960 Mitarbeiter. Der Skala können testtheoretisch gute Werte bescheinigt werden (ausführlich: Martin/Falke 2013).

Diese Skala kommt auch in der zweiten Studie über die im vorliegenden Beitrag berichtet wird („Studie 2019“), zum Einsatz. Die Studie verfolgt zwei Ziele. Zum einen soll geprüft werden, ob sich die Skala auch an einer Stichprobe bewährt, die sich von der Stichprobe unterscheidet, die zur Konstruktion der Skala verwendet wurde. Zum zweiten, und im vorliegenden Kontext wichtiger, geht es um die inhaltliche Frage nach dem Verhältnis von sozialen Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften. Außerdem wird untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen den sozialen Fähigkeiten und dem Berufs- bzw. dem Führungserfolg gibt. Die Daten dieser Studie wurden mit Hilfe eines Online-Fragebogens gewonnen, der auf den Internetseiten des Instituts für Mittelstandsforschung zu finden war. Er stand allen Interessierten frei zur Verfügung und Personen, die den Fragebogen ausfüllten, erhielten unmittelbar im Anschluss eine automatisierte Auswertung über ihre an der Skala gemessenen sozialen Fähigkeiten. Im Lauf der Jahre von 2013 bis 2019 wurde der Fragebogen von 437 Personen aufgerufen, wobei sich allerdings nur 317 Personen entschlossen, den Fragebogen auch auszufüllen. Von diesen haben 232 Personen alle 31 Fragen zu den sozialen Fähigkeiten, den Big Five Faktoren und dem Berufserfolg vollständig ausgefüllt (n=149 Mitarbeiter und n=83 Führungskräfte).

Die dritte Datenquelle ist das Sozioökonomische Panel (Soep). In den Jahren 2005, 2009, 2013 und 2017 wurden hier die Big Five Faktoren erhoben. Die Ergebnisse dieser Erhebungen dienen als Referenzquelle für die in der Studie 2019 ermittelten Werte. Es wird untersucht, ob sich die mit Hilfe des Online-Fragebogens ermittelten Werte zu den Big Five Fakto-

ren im Hinblick auf Verteilung und Faktorstrukturen gleichen.<sup>6</sup> Außerdem wird geprüft, ob sich anhand der Soep-Daten bestätigen lässt, dass die Persönlichkeitsfaktoren einigermaßen stabil sind. Und schließlich wird auch mit Hilfe der Soep-Daten geprüft, ob die Big Five Faktoren mit persönlichen Erfolgsgrößen korrelieren. Leider wird in den Soep-Erhebungen nicht wie den beiden Online-Studien, nach der Einschätzung des Berufserfolgs gefragt. Allerdings gibt es einige andere Größen, die in diesem Themenkreis angesiedelt sind und beispielsweise in der Befragungswelle von 2017 erhoben wurden. In Tabelle 3 findet sich eine Zusammenstellung der in den drei Datensätzen erfassten Variablen, die in dem vorliegenden Beitrag näher betrachtet werden.

	Soziale Fähigkeiten	Persönlichkeit	Erfolgsgrößen
Studie 2011	Soziale Fähigkeiten	-	Berufserfolg, Führungserfolg
Studie 2019	Soziale Fähigkeiten	Big Five Faktoren	Berufserfolg, Führungserfolg
Sozioökonomisches Panel	-	Big Five Faktoren	Zufriedenheit, Sinn, Soziale Isolation

*Tab. 3: Datenquellen und Variablen*

<sup>6</sup> Die in diesem Fragebogen verwendeten Items sind mit den Items des Sozioökonomischen Panels identisch. Es handelt sich dabei um die Kurzsкала, die von Dehne und Schupp (2007) entwickelt wurde.

### III. Empirische Ergebnisse

Die folgenden Darstellungen widmen den rein deskriptiven Ergebnissen viel Raum, um eine möglichst große Transparenz über die eingesetzten Erhebungsinstrumente zu gewährleisten.<sup>7</sup>

#### 1. Persönlichkeit

Wie bereits angeführt, werden seit einiger Zeit im Sozioökonomischen Panel Fragen verwendet, die darauf abzielen die „Big Five“ der Persönlichkeit zu erfassen (vgl. Dehne/Schupp 2007). Jedes Persönlichkeitsmerkmal wird mit drei Items erfragt (zur Formulierung der Items vgl. weiter unten Tabelle 7). Diese Items werden wortgleich auch in unserem Online-Fragebogen verwendet.

##### a. Sozioökonomisches Panel

###### *aa. Korrelationen*

Die Persönlichkeitseigenschaften der Big Five werden in den Soep-Wellen 2005, 2009, 2013, 2017 erhoben. Die im folgenden geschilderten Ergebnisse beruhen auf den Angaben der 6.441 Personen, die alle diesbezüglichen Fragen, also  $5 \times 3 \times 4 = 60$  Items vollständig in allen der vier betrachteten Jahre ausgefüllt haben. In den Tabellen 4a bis 4e sind die Korrelationen zwischen den einzelnen Items (von oben nach unten für die Jahre 2005, 2009, 2013 und 2017) angeführt. Wie sich zeigt, ergibt sich für alle vier Jahre ein weitgehend einheitliches Bild.

---

<sup>7</sup> Auf den Ausweis von Signifikanzniveaus wird in der Ergebnisdarstellung verzichtet. Zum einen sind bei einer Fallzahl von 153 (Mitarbeiter, Studie 2019) schon Korrelationen von  $r > 0,134$  auf dem 5% Niveau „signifikant“ (bei  $n=960$ , Studie 2011 bereits bei  $r > 0,054$ ). Wichtiger ist allerdings, dass der Signifikanztest im Sinne der Nullhypothese  $r=0$  extrem inhaltsarm ist und (ganz abgesehen von den bei der Signifikanzprüfung zu unterstellenden Anforderungen an die Stichprobenziehung und die Messqualität) aus methodologischer Sicht daher auch nicht verwendet werden sollte. Auf die einschlägige und leicht zugängliche Literatur hierzu sei an dieser Stelle nur verwiesen.

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 kommunikativ gering - hoch (1-7)	5,5	1,3		
	5,4	1,4		
	5,5	1,3		
	5,5	1,3		
2 gesellig gering - hoch (1-7)	5,1	1,4	0,57	
	5,0	1,5	0,57	
	5,1	1,4	0,58	
	5,0	1,4	0,60	
3 zurückhaltend gering - hoch (1-7)	4,1	1,6	-0,33	-0,33
	4,2	1,6	-0,34	-0,33
	4,1	1,6	-0,34	-0,32
	4,1	1,5	-0,36	-0,35

Tab. 4a: Extraversion, Korrelation der Items

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 oft Sorgen gering - hoch (1-7)	4,7	1,6		
	4,3	1,6		
	4,2	1,6		
	4,3	1,7		
2 schnell nervös gering - hoch (1-7)	3,7	1,7	0,36	
	3,6	1,7	0,38	
	3,6	1,7	0,40	
	3,6	1,6	0,41	
3 gestresst gering - hoch (1-7)	4,6	1,5	-0,25	-0,42
	4,5	1,5	-0,29	-0,42
	4,6	1,4	-0,29	-0,44
	4,6	1,4	-0,31	-0,43

Tab. 4b: Neurotizismus, Korrelation der Items

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 originell gering - hoch (1-7)	4,7	1,4		
	4,5	1,4		
	4,7	1,3		
	4,6	1,3		
2 kunstinteressiert gering - hoch (1-7)	4,2	1,8	0,31	
	4,1	1,8	0,31	
	4,2	1,8	0,30	
	4,3	1,8	0,30	
3 phantasievoll gering - hoch (1-7)	4,9	1,5	0,43	0,34
	4,7	1,5	0,42	0,32
	4,8	1,5	0,42	0,35
	4,7	1,5	0,44	0,35

Tab. 4c: Offenheit, Korrelation der Items

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 gründlich gering - hoch (1-7)	6,2	0,9		
	6,2	1,0		
	6,2	0,9		
	6,1	1,0		
2 faul gering - hoch (1-7)	5,5	1,5	-0,39	
	5,4	1,5	-0,33	
	5,4	1,6	-0,33	
	5,4	1,6	-0,31	
3 effizient gering - hoch (1-7)	5,8	1,0	0,49	-0,30
	5,7	1,1	0,48	-0,26
	5,8	1,0	0,49	-0,24
	5,8	1,0	0,49	-0,27

Tab. 4d: Gewissenhaftigkeit, Korrelation der Items

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 grob gering - hoch (1-7)	3,0	1,7		
	3,1	1,6		
	3,1	1,6		
	3,1	1,6		
2 kann verzeihen gering - hoch (1-7)	5,5	1,3	-0,15	
	5,4	1,3	-0,14	
	5,4	1,3	-0,15	
	5,4	1,3	-0,15	
3 freundlich gering - hoch (1-7)	5,8	1,1	-0,35	0,32
	5,7	1,1	-0,35	0,31
	5,8	1,0	-0,33	0,33
	5,8	1,0	-0,33	0,30

Tab. 4e: Verträglichkeit, Korrelation der Items

Die Korrelationskoeffizienten bewegen sich fast alle in einem mittleren Bereich. Eine Ausnahme macht das Item: „Ich bin jemand, der verzeihen kann.“

Die Reliabilität der verwendeten Fragen ist befriedigend. Jedenfalls sind die entsprechenden Kennzahlen hinreichend hoch.<sup>89</sup> Wichtiger ist jedoch, dass die Korrelationen zwischen den Items in allen vier Erhebungen kaum Schwankungen aufweisen.

Dies gilt auch für die Korrelationen zwischen den durch Addition der Items gebildeten Persönlichkeitsfaktoren (Tabelle 5). Relativ hoch sind die Korrelationen zwischen der Extraversion und der Offenheit sowie zwischen der Verträglichkeit und der Gewissenhaftigkeit. Die

<sup>8</sup> Die Reliabilitätsmaße (Cronbachs  $\alpha$ ) betragen für die Jahre 2005, 2009, 2013, 2017: Extraversion:  $\alpha=0,66$ ; 0,67; 0,68; 0,70; Neurotizismus:  $\alpha=0,61$ ; 0,63; 0,63; 0,64; Offenheit:  $\alpha=0,62$ ; 0,60; 0,61; 0,62; Gewissenhaftigkeit:  $\alpha=0,62$ ; 0,59; 0,59; 0,58; Verträglichkeit:  $\alpha=0,50$ ; 0,50; 0,50; 0,48. Die Verwendung von Cronbachs  $\alpha$  als Kennziffer der Reliabilität beruht auf der Vorstellung, dass die einzelnen Items alle denselben Aspekt der zu messenden Variablen abbilden und entsprechen hoch korrelieren. Unter Umständen ist es aber besser, die Breite des Bedeutungsspektrums einer Variablen abzudecken oder davon auszugehen, dass sich erst aus der Kombination verschiedener Aspekte die Stärke einer Variablen erschließt. In diesem Fall ist Cronbachs  $\alpha$  nur bedingt aussagefähig.

<sup>9</sup> Auch die Faktorstruktur (der Bezug zwischen den Items und den latenten Persönlichkeitsfaktoren) entspricht den Erwartungen. Es ergibt sich eine eindeutige 5-Faktor-Lösung (vgl. Tabelle A1 im Anhang).

Persönlichkeitseigenschaft Neurotizismus korreliert mit allen anderen Faktoren negativ, wengleich relativ schwach.

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4	5
1 Extraversion gering - hoch (1-7)	14,6	3,4					
	14,3	3,4					
	14,3	3,2					
	14,2	3,3					
2 Neurotizismus gering - hoch (1-7)	11,8	3,6	-0,16				
	11,4	3,6	-0,14				
	11,7	3,5	-0,13				
	11,2	3,6	-0,16				
3 Offenheit gering - hoch (1-7)	13,7	3,5	0,35	-0,08			
	13,3	3,5	0,36	-0,07			
	13,7	3,5	0,35	-0,05			
	13,6	3,5	0,35	-0,10			
4 Verträglichkeit gering - hoch (1-7)	16,3	2,9	0,09	-0,12	0,12		
	15,9	2,9	0,07	-0,10	0,11		
	15,9	2,8	0,09	-0,12	0,13		
	15,8	2,7	0,08	-0,12	0,09		
5 Gewissenhaftigkeit gering - hoch (1-7)	17,9	2,7	0,17	-0,08	0,14	0,30	
	17,6	2,7	0,18	-0,11	0,12	0,29	
	17,4	2,6	0,20	-0,09	0,12	0,31	
	17,0	2,7	0,20	-0,11	0,12	0,28	

Tab. 5: Korrelationen der Big Five Persönlichkeitsfaktoren  
(Datenbasis: Sozioökonomisches Panel)<sup>10</sup>

### bb. Stabilität der Persönlichkeitsmerkmale

Persönlichkeitseigenschaften sind definitionsgemäß dauerhafte Eigenschaften, die man nicht ohne weiteres abstreifen kann, d.h. die Persönlichkeit eines Menschen verändert sich nur zögerlich und, wenn überhaupt, nur über einen längeren Zeitraum hinweg. Die vier Wellen der Soep-Befragungen, in denen nach den Big Five Persönlichkeitsmerkmale gefragt wurde, bieten die Möglichkeit deren Konstanz bzw. deren Veränderung abzuschätzen.<sup>11</sup>

Tabelle 6 zeigt die Korrelationen zwischen den einzelnen Items über die Jahre hinweg, Tabelle 7 die Korrelationen zwischen den aus den Indizes gebildeten Variablen.

<sup>10</sup> Berücksichtigt sind nur die 6.442 Fälle, in der alle (5x3x4=60) Items der Persönlichkeitsfragen vollständig in allen der vier betrachteten Jahre ausgefüllt wurden. Von oben nach unten angeordnet sind die Werte nach den Jahren 2005, 2009, 2013 und 2017. Die Fallzahlen für die Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit betragen 4.240, 4.186, 3.962, 3.655 für die Jahre 2005, 2009, 2013, 2017; für die Lebenszufriedenheit sind die Fallzahlen 6.432, 6.435, 6.423, 6.429.

<sup>11</sup> Zur Stabilität der Big Five Faktoren über die Jahre hinweg, vgl. u.a. Costa/McCrae 1991, Soldz/Vaillant 1999, McCrae/Costa 2003.

	Korrelation der Werte			
	2005/ 2009	2009/ 2013	2013/ 2017	2005/ 2017
„Ich bin jemand, der ...“				
Extraversion				
kommunikativ, gesprächig ist	0,57	0,59	0,61	0,50
aus sich herausgehen kann, gesellig ist	0,55	0,56	0,58	0,48
zurückhaltend ist	0,44	0,58	0,48	0,40
Neurotizismus				
sich oft Sorgen macht	0,49	0,50	0,53	0,41
leicht nervös ist	0,48	0,50	0,52	0,41
entspannt ist, gut mit Stress umgehen kann	0,44	0,47	0,51	0,39
Offenheit				
originell ist, neue Ideen einbringt	0,46	0,48	0,50	0,39
künstlerische Erfahrungen schätzt	0,53	0,60	0,60	0,49
eine lebhaft Phantasie, Vorstellung hat	0,49	0,50	0,54	0,43
Gewissenhaftigkeit				
gründlich arbeitet	0,46	0,46	0,47	0,37
eher faul ist	0,49	0,50	0,53	0,40
Aufgaben wirksam und effizient erledigt	0,39	0,41	0,42	0,32
Verträglichkeit				
manchmal etwas grob zu anderen ist	0,47	0,48	0,51	0,39
verzeihen kann	0,40	0,42	0,45	0,35
rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht	0,38	0,39	0,44	0,34

Tab. 6: Stabilität der Items zur Erfassung der Big Five Persönlichkeitsmerkmale

	Korrelation der Werte			
	2005/ 2009	2009/ 2013	2013/ 2017	2005/ 2017
Extraversion	0,65	0,67	0,70	0,58
Neurotizismus	0,60	0,62	0,64	0,51
Offenheit	0,60	0,63	0,65	0,53
Gewissenhaftigkeit	0,56	0,56	0,59	0,45
Verträglichkeit	0,54	0,55	0,58	0,46

Tab. 7: Stabilität der Persönlichkeitsfaktoren

Wie sind diese Korrelationen einzuschätzen? Ist es ein Zeichen großer Instabilität, wenn die Werte für die Gewissenhaftigkeit aus den Jahren 2009 und 2013 „nur“ mit  $r = 0,56$  korrelieren? Man könnte ja argumentieren, dass die Werte von 2009 damit nur ein knappes Drittel der Varianz der Werte von 2013 erklären. Und für den Zeitraum von 12 Jahren (2005/2017) fällt der Wert nochmals deutlich geringer aus ( $r = 0,45$ ). Möglicherweise ist der Korrelationskoeffizient nach Pearson aber auch kein sonderlich gutes, sondern – angesichts der Messproblematik – ein „übersensitives“ Stabilitätsmaß.



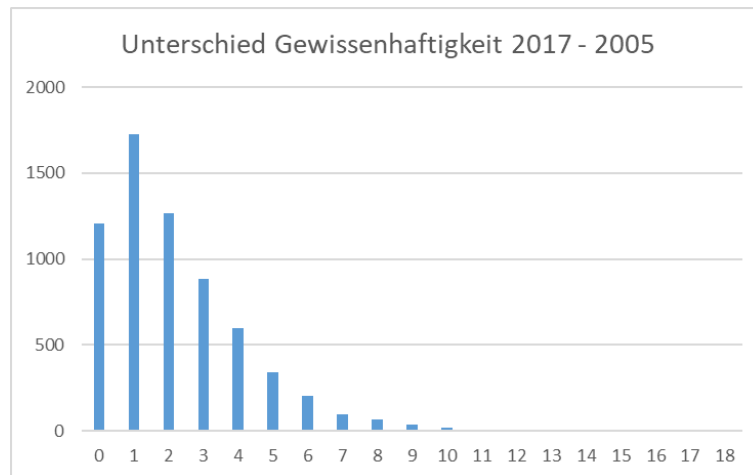


Abb. 1: Abweichungen der Angaben von 2005 und 2017

Abbildung 1 zeigt, wie häufig Abweichungen in der Beantwortung der drei Teilfragen zur Gewissenhaftigkeit zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten 2005 und 2017 vorkommen. Theoretisch sind Abweichungen im Wertebereich von 0 bis 18 möglich.<sup>12</sup> In 1.206 der 6.442 Fälle (18,7%) kommt es zu keinerlei Abweichungen in der Summierung der drei Itemwerte. Maximal drei Abweichungen finden sich 5.080 mal, das sind 78,9% der betrachteten Fälle. Da jedes Merkmal mit drei Items abgefragt wurde, bedeutet dies, dass im Jahr 2017 etwa 4 von 5 Personen eine Antwort geben, die sich im Hinblick auf ein einzelnes Item maximal um einen Punktwert von der Antwort im Jahr 2005 unterscheidet. So wurde auf der Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft voll zu“ beispielsweise statt der „5“ die „4“ angekreuzt oder statt der „6“ die „7“. Angesichts der Messproblematik, die sich mit Selbstauskünften über die eigene Persönlichkeit verknüpft, sprechen die Befragungsergebnisse also durchaus für eine hohe Stabilität der erfassten Persönlichkeitsfaktoren.<sup>13</sup>

## b. Online-Fragebogen

Analog zu den Tabellen 4a bis 4e finden sich in den Tabellen 8a bis 8e die Korrelationen der einzelnen Persönlichkeits-Items aus der Erhebung mittels des Online-Fragebogens.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Die drei Items können jeweils Werte von 1 bis 7, in der Addition also zwischen 3 und 21, annehmen. Die maximale Differenz beträgt entsprechend  $21-3=18$  Punkte.

<sup>13</sup> Die Ergebnisse für die Faktoren Extraversion, Neurotizismus, Offenheit und Verträglichkeit finden sich in Abb. A1 im Anhang.

<sup>14</sup> Auch hier sind nur die Fälle berücksichtigt, in denen alle 15 Items vollständig ausgefüllt sind. Außerdem sind nur die Fälle berücksichtigt, die die 16 Items zur Sozialen Fähigkeit vollständig ausgefüllt haben. Insgesamt sind damit 232 Personen erfasst (83 Führungskräfte, 149 Mitarbeiter).

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 kommunikativ gering - hoch (1-7)	5,6	1,3		
2 gesellig gering - hoch (1-7)	5,1	1,3	0,69	
3 zurückhaltend gering - hoch (1-7)	3,7	1,4	-0,60	-0,56

Tab. 8a: Extraversion, Korrelation der Items,  $\alpha = 0,82$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 oft Sorgen gering - hoch (1-7)	4,2	1,6		
2 schnell nervös gering - hoch (1-7)	3,4	1,5	0,66	
3 gestresst gering - hoch (1-7)	4,9	1,3	0,56	0,59

Tab. 8b: Neurotizismus, Korrelation der Items,  $\alpha = 0,82$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 originell gering - hoch (1-7)	5,2	1,3		
2 kunstinteressiert gering - hoch (1-7)	4,5	1,6	0,31	
3 phantasievoll gering - hoch (1-7)	5,2	1,3	0,43	0,35

Tab.8c: Offenheit, Korrelation der Items,  $\alpha = 0,62$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 gründlich gering - hoch (1-7)	5,8	1,0		
2 faul gering - hoch (1-7)	2,5	1,4	-0,56	
3 effizient gering - hoch (1-7)	5,6	1,0	0,55	-0,43

Tab. 8d: Gewissenhaftigkeit, Korrelation der Items,  $\alpha = 0,74$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2
1 grob gering - hoch (1-7)	3,0	1,5		
2 kann verzeihen gering - hoch (1-7)	5,6	1,1	-0,27	
3 freundlich gering - hoch (1-7)	6,0	1,0	-0,44	0,31

Tab. 8e: Verträglichkeit, Korrelation der Items,  $\alpha = 0,59$

Was die Struktur der Werte angeht, gleichen sie im Wesentlichen denen des Sozioökonomischen Panels. Cronbachs  $\alpha$  ist höher, den schwächsten Wert erreicht, ebenso wie beim Sozioökonomischen Panel, die Verträglichkeit, wobei auch hier das „kann verzeihen“ Item abfällt.

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4	5
1 Extraversion gering - hoch (1-7)	15,0	3,5					
2 Neurotizismus gering - hoch (1-7)	10,6	3,7	-0,14				
3 Offenheit gering - hoch (1-7)	15,0	3,2	0,17	-0,17			
4 Verträglichkeit gering - hoch (1-7)	16,5	2,7	0,13	-0,10	0,15		
5 Gewissenhaftigkeit gering - hoch (1-7)	17,0	2,8	0,19	-0,13	-0,03	0,34	

Tab. 9: Korrelationen der Big Five Persönlichkeitsfaktoren  
Datenbasis: Online-Fragebogen<sup>15</sup>

Auch die Korrelationen zwischen den Persönlichkeitsfaktoren liegen in einer ähnlichen Größenordnung wie beim Sozioökonomischen Panel (vgl. die Tabellen 5 und 9). Eine Ausnahme macht die auffällig hohe Korrelation zwischen Extraversion und Offenheit im Sozioökonomischen Panel ( $r=0,35$  gegenüber  $r=0,17$  im Online-Fragebogen).

<sup>15</sup> Berücksichtigt sind nur die 232 Fälle, in der alle (5x3=15) Items zu den Persönlichkeitsfragen vollständig ausgefüllt wurden. Die Korrelationen mit dem Führungserfolg beschränkt sich auf die befragten 83 Führungskräfte.

## 2. Soziale Fähigkeiten

### aa. Einzelitems

In den Tabellen 10a bis 13a und 10b bis 13b sind die Korrelationen zwischen den einzelnen Items (oben: Online-Fragebogen, Studie 2019, n=153; unten: Befragung, Studie 2011, n=960) angeführt. Wie sich zeigt, bewegen sich die Korrelationen in der Größenordnung, die auch für die Items der Big Five Persönlichkeitsfaktoren charakteristisch ist.<sup>16</sup> Außerdem sind sie, bis auf wenige Ausnahmen, auch inhaltlich stimmig. Nicht recht nachvollziehbar ist allerdings zum Beispiel, warum die Korrelation zwischen den beiden Items „Ich kann echte und falsche Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden.“ und „Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.“ in der Mitarbeiter-Stichprobe von 2019 so gering ausfällt (Tabelle 10a). Möglicherweise handelt es sich um einen statistischen Ausreißer, zumal sich bei den anderen drei Stichproben die erwartbaren Korrelationen einstellen.

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Echte und falsche Gefühle gering - hoch (1-7)	5,4	1,0			
	5,1	1,1			
2 Emotionale Betroffenheit gering - hoch (1-7)	5,7	1,0	0,22		
	5,3	0,9	0,55		
3 Stimmungslage gering - hoch (1-7)	5,8	1,0	0,40	0,61	
	5,5	0,9	0,45	0,55	
4 Problemerkennung gering - hoch (1-7)	5,2	1,2	0,48	0,49	0,54
	5,3	1,0	0,38	0,39	0,43

Tab. 10a: Empathie, Korrelation der Items, Mitarbeiter,  $\alpha_{2019}=0,77$ ,  $\alpha_{2011}=0,77$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Echte und falsche Gefühle gering - hoch (1-7)	5,6	0,8			
	5,1	1,0			
2 Emotionale Betroffenheit gering - hoch (1-7)	5,9	0,9	0,58		
	5,4	0,9	0,55		
3 Stimmungslage gering - hoch (1-7)	5,8	0,9	0,50	0,58	
	5,5	0,8	0,48	0,57	
4 Problemerkennung gering - hoch (1-7)	5,7	0,9	0,53	0,58	0,52
	5,4	0,9	0,37	0,38	0,41

Tab. 10b: Empathie, Korrelation der Items, Vorgesetzte,  $\alpha_{2019}=0,82$ ,  $\alpha_{2011}=0,77$

<sup>16</sup> Berücksichtigt sind in den Tabellen 10a bis 13a die n=153 Mitarbeiter und in den Tabellen 10b bis 13b die n=83 Führungskräfte, die die entsprechenden Fragen vollständig ausgefüllt haben. Angegeben ist das Reliabilitätsmaß Cronbachs  $\alpha$ .

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Erwartungen beachten gering - hoch (1-7)	4,5 4,0	1,0 1,2			
2 Eindeutige Formulierungen gering - hoch (1-7)	4,9 5,0	1,3 1,3	0,29 0,19		
3 Äußerungen beachten gering - hoch (1-7)	5,2 5,3	1,1 1,0	0,23 0,24	0,42 0,40	
4 Verstehen wollen gering - hoch (1-7)	5,8 5,8	1,1 0,9	0,23 0,17	0,45 0,39	0,57 0,51

Tab. 11a: Kommunikation, Korrelation der Items, Mitarbeiter,  $\alpha_{2019}=0,70$ ,  $\alpha_{2011}=0,62$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Erwartungen beachten gering - hoch (1-7)	5,2 4,7	1,3 1,1			
2 Eindeutige Formulierungen gering - hoch (1-7)	5,3 5,4	1,1 1,1	0,17 0,27		
3 Äußerungen beachten gering - hoch (1-7)	5,5 5,6	1,2 0,9	0,42 0,32	0,33 0,46	
4 Verstehen wollen gering - hoch (1-7)	5,8 5,7	1,1 0,9	0,51 0,32	0,19 0,39	0,46 0,48

Tab. 11b: Kommunikation, Korrelation der Items, Führungskräfte,  $\alpha_{2019}=0,70$ ,  $\alpha_{2011}=0,77$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Aufgabe durchsetzen gering - hoch (1-7)	5,0 5,4	1,3 1,0			
2 Überzeugen gering - hoch (1-7)	5,3 5,6	1,3 1,1	0,50 0,42		
3 Durchhalten gering - hoch (1-7)	5,5 6,0	1,3 1,0	0,27 0,36	0,28 0,39	
4 Guter Wille gering - hoch (1-7)	5,3 5,8	1,2 1,0	0,21 0,27	0,23 0,25	0,46 0,38

Tab. 12a: Koordination, Korrelation der Items, Mitarbeiter,  $\alpha_{2019}=0,66$ ,  $\alpha_{2011}=0,68$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Aufgabe durchsetzen gering - hoch (1-7)	5,3 5,6	1,5 1,2			
2 Überzeugen gering - hoch (1-7)	5,5 5,8	1,2 1,0	0,28 0,34		
3 Durchhalten gering - hoch (1-7)	6,0 6,3	0,8 0,8	0,36 0,20	0,18 0,40	
4 Guter Wille gering - hoch (1-7)	5,1 5,9	1,4 1,0	-0,02 0,11	0,23 0,26	-0,03 0,35

Tab. 12b: Koordination, Korrelation der Items, Vorgesetzte,  $\alpha_{2019}=0,42$ ,  $\alpha_{2011}=0,58$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Begeistern gering - hoch (1-7)	5,2 5,3	1,1 1,0			
2 Anspruch setzen gering - hoch (1-7)	5,0 5,5	1,3 1,0	0,51 0,53		
3 Belohnungsversprechen gering - hoch (1-7)	5,1 5,4	1,3 1,0	0,41 0,55	0,58 0,54	
4 Optimismus gering - hoch (1-7)	5,2 5,4	1,3 1,1	0,40 0,51	0,51 0,46	0,57 0,60

Tab. 13a: Vision, Korrelation der Items, Mitarbeiter,  $\alpha_{2019}=0,79$ ,  $\alpha_{2011}=0,82$

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3
1 Begeistern gering - hoch (1-7)	5,7 5,9	1,0 0,9			
2 Anspruch setzen gering - hoch (1-7)	5,6 5,9	1,2 0,9	0,42 0,49		
3 Belohnungsversprechen gering - hoch (1-7)	5,7 6,0	0,9 0,8	0,51 0,54	0,57 0,52	
4 Optimismus gering - hoch (1-7)	5,7 5,9	1,1 0,9	0,51 0,59	0,48 0,47	0,54 0,61

Tab. 13b: Vision, Korrelation der Items, Führungskräfte,  $\alpha_{2019}=0,80$ ,  $\alpha_{2011}=0,82$

Ein gewisses Problem stellt sich auch bezüglich des Items „Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.“ Bei den Führungskräften korreliert dieses Item nicht durchgängig mit den anderen Koordinationsitems. Inhaltlich lässt sich das verstehen, weil es eben einen anderen Aspekt anspricht als z.B. das Koordinationsitem „Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.“ (Tabelle 12b) Man wird nicht sagen können, dass der eine oder der andere Aspekt weniger wichtig wäre und deshalb aus dem Itempool entfernt werden sollte und ist ein Beispiel dafür, dass die Höhe des Korrelationskoeffizienten nicht das ausschließliche Kriterium bei der Berücksichtigung von Items in einer Skala sein kann.

Auffällig sind die deutlich höheren Werte der Visions-Items (Ziele setzen, Sinn und Zuversicht vermitteln usw.) bei den Führungskräften (Tabelle 13b). Erklärlich ist dies wohl damit, dass man bei einer Führungskraft entsprechende Fähigkeiten voraussetzt und die Führungskräfte sich bescheinigen, dass sie diesen Rollenerwartungen auch genügen.

### bb. Faktorstrukturen

Faktorenanalysen erbringen, was die statistische Qualität angeht, befriedigende Ergebnisse.

Tabelle 14 zeigt die Faktorladungen der Items für die Empathie.<sup>17</sup>

Empathie, Kognition	Mitarbeiter $n_1=153$ $n_2=960$	Vorgesetzte $n_1=83$ $n_2=1.754$
m_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden.	0,647	0,801
f_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Mitarbeiter gut unterscheiden.	0,772	0,783
m_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	0,763	0,848
f_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Mitarbeiter von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	0,820	0,823
m_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Kollegen normalerweise sehr gut einschätzen.	0,841	0,795
f_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Mitarbeiter normalerweise sehr gut einschätzen.	0,793	0,804
m_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Kollegen nochmals mit ihm zu sprechen.	0,823	0,809
f_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Mitarbeiterproblem nochmals nachzudenken.	0,692	0,674

Tab. 14: Faktorladungen der Teildimension Empathie (Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)<sup>18</sup>

Für die „faktorielle Validität“ spricht außerdem die theoriekonforme Zuweisung der Einzeldimensionen zu den vier Teildimensionen (Tabelle 15). Die „Schwächen“, die einzelne Items schon bei der Betrachtung der Teildimensionen gezeigt haben, spiegeln sich auch in der Betrachtung des Gesamtbildes. So lädt das Item „Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen“ gemäß der Online-Befragung 2019 nur sehr schwach auf dem Koordinationsfaktor und weist außerdem enge Beziehungen zu den Faktoren auf. Letzteres gilt auch für das Item „Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Mitarbeiter missverständlich sein können“, das bei der Teilstichprobe der Führungskräfte sehr stark auf dem Visionsfaktor lädt, obwohl er theoretisch dem Kommunikations-Faktor zugewiesen wurde. Dieser Ausreißer gilt allerdings ebenfalls nur für die Online-Befragung 2019.

<sup>17</sup> Angeführt sind die Ergebnisse der Online-Befragung von 2011 (unten) und des Online-Fragebogens 2019 (oben). Die Ergebnisse zu den anderen Teilfähigkeiten finden sich in den Tabellen A3 bis A5 im Anhang.

<sup>18</sup> Die Auswertungen der Daten aus der Online-Befragung 2011 in Martin/Falke 2013, 33 ff. ergeben (sehr) geringfügige Abweichungen. Diese erklären sich daraus, dass in der hier wiedergegebenen Auswertung ausschließlich die Fälle betrachtet werden, in denen Angaben zu *allen* Items *aller* Teilfähigkeiten vorliegen, während dort nur die Vollständigkeit bezüglich der einzelnen Teilfähigkeiten zugrunde gelegt wurde.

Kurzskala Soziale Fähigkeiten Mitarbeiter n <sub>1</sub> =153 n <sub>2</sub> =960	Empathie, Kognition	Kommunikation, Verhalten	Vision, Emotion	Koordination, Motivation
m_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden.	<b>,634</b> <b>,760</b>	-,215 ,012	,038 ,135	,469 ,079
m_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	<b>,700</b> <b>,818</b>	,314 ,093	,139 ,113	-,201 ,049
m_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Kollegen normalerweise sehr gut einschätzen.	<b>,780</b> <b>,763</b>	,258 ,072	,158 ,160	,040 ,113
m_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Kollegen nochmals mit ihm zu sprechen.	<b>,732</b> <b>,594</b>	,135 ,241	,215 ,219	,132 ,135
m_k8: In Gesprächen mit meinen Kollegen gehe ich immer auf deren Erwartungen ein.	-,195 -0,86	<b>,518</b> <b>,637</b>	,279 ,226	,183 -,226
m_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Kollegen missverständlich sein können.	,215 ,149	<b>,662</b> <b>,617</b>	,088 ,138	,207 ,189
m_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Kollegen einzugehen.	,381 ,123	<b>,661</b> <b>,740</b>	,098 ,044	,107 ,278
m_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Kollegen näher zu verstehen, was diese jeweils sagen wollen.	,453 ,270	<b>,674</b> <b>,610</b>	,186 ,034	,029 ,345
m_v1: Ich kann meine Kollegen und meinen Vorgesetzten für neue Ideen begeistern.	,090 ,179	-,059 ,090	<b>,801</b> <b>,731</b>	,207 ,254
m_v3: Ich kann meinen Kollegen glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	,122 ,115	,293 ,125	<b>,778</b> <b>,731</b>	,106 ,231
m_v6: Ich kann meinen Kollegen gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	,298 ,163	,318 ,132	<b>,607</b> <b>,763</b>	,210 ,249
m_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Kollegen über.	,401 ,223	,195 ,135	<b>,647</b> <b>,733</b>	,026 ,131
m_a15: Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch.	,110 ,161	,122 -,061	,165 ,316	<b>,793</b> <b>,645</b>
m_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Kollegen davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren, besser ist.	,001 ,047	,296 ,110	,186 ,253	<b>,703</b> <b>,643</b>
m_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kollegen nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	,400 ,139	,299 ,155	,187 ,200	<b>,332</b> <b>,683</b>
m_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	,440 ,036	,123 ,242	,299 ,104	<b>,260</b> <b>,592</b>

Tab. 15: Faktorladungen der Kurzskala Soziale Fähigkeiten - Mitarbeiter  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax, Erklärte Varianz 60%, 57%)<sup>19</sup>

Es verdient hervorgehoben zu werden, dass sich in der Online-Erhebung 2019 die Skalen ebenfalls, sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte, als strukturidentisch erweisen. Die Anpassung der Item-Formulierungen für die beiden Zielgruppen scheint gelungen zu sein. Bemerkenswert sind die nahezu gleich lautenden Ergebnisse auch deswegen, weil wir es in der Online-Erhebung 2019 mit einer relativ kleinen Fallzahl bei den Führungs-

<sup>19</sup> Die Ergebnisse für die Führungskräfte sind sehr ähnlich, sie sind in Tabelle A6 im Anhang wiedergegeben.



kräften zu tun haben und weil bei kleinen Fallzahlen die Gefahr besteht, dass „Ausreißer“ das Gesamtbild leicht verzerren können.

### **cc. Korrelationen der Teilfähigkeiten**

Die Tabellen 16 und 17 zeigen die Korrelationen zwischen den vier Dimensionen der sozialen Fähigkeiten. Auch hier bestätigen die Ergebnisse von 2019 weitgehend die Ergebnisse von 2011. Die Korrelationen haben ein mittleres Niveau. Aus theoretischer Sicht ist das plausibel, schließlich wird man nicht davon ausgehen können, dass sich die sozialen Teilfähigkeiten unabhängig voneinander entwickeln und unverbunden zur Anwendung kommen können.

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4
1 Empathie gering - hoch (1-7)	5,50 5,29	0,80 0,75				
2 Kommunikation gering - hoch (1-7)	5,12 5,04	0,83 0,74	0,50 0,32			
3 Koordination gering - hoch (1-7)	5,26 5,69	0,92 0,72	0,46 0,34	0,49 0,39		
4 Vision gering - hoch (1-7)	5,14 5,40	1,00 0,85	0,49 0,43	0,52 0,37	0,54 0,55	

*Tab. 16: Korrelationen der Grundfähigkeiten  
(obere Zahl: Mitarbeiter 2019 (n=153),  
untere Zahl: Mitarbeiter 2011 (n=960))*

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4
1 Empathie gering - hoch (1-7)	5,73 5,37	0,68 0,72				
2 Kommunikation gering - hoch (1-7)	5,44 5,41	0,83 0,75	0,39 0,40			
3 Koordination gering - hoch (1-7)	5,50 5,87	0,76 0,68	0,35 0,30	0,55 0,40		
4 Vision gering - hoch (1-7)	5,67 5,92	0,59 0,69	0,46 0,41	0,37 0,47	0,43 0,45	

*Tab. 17: Korrelationen der Grundfähigkeiten  
(obere Zahl: Führungskräfte 2019 (n=83),  
untere Zahl: Führungskräfte 2011 (n=1.754))*

**dd. Kurzskala Soziale Fähigkeiten**

Die folgenden Abbildungen zeigen die Werteverteilungen der Skalenwerte. Der theoretisch denkbare Wertebereich reicht von 16 bis zu 112 Punkten (4 x 4 Items, mit 7 Ausprägungen von 1 bis 7).

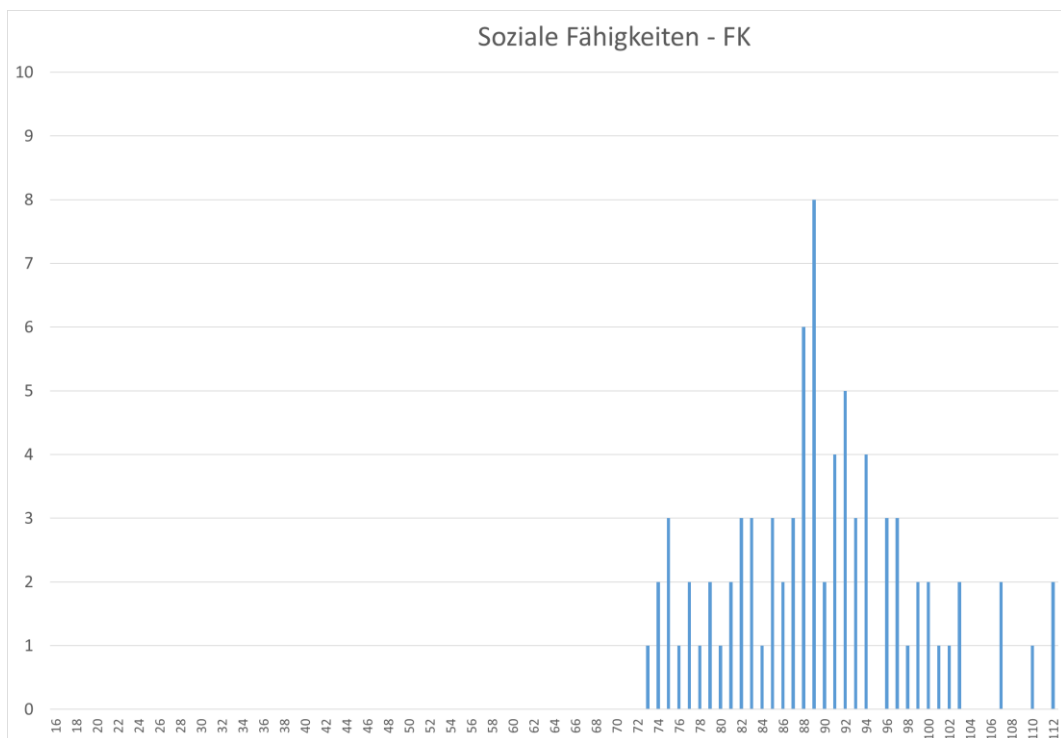
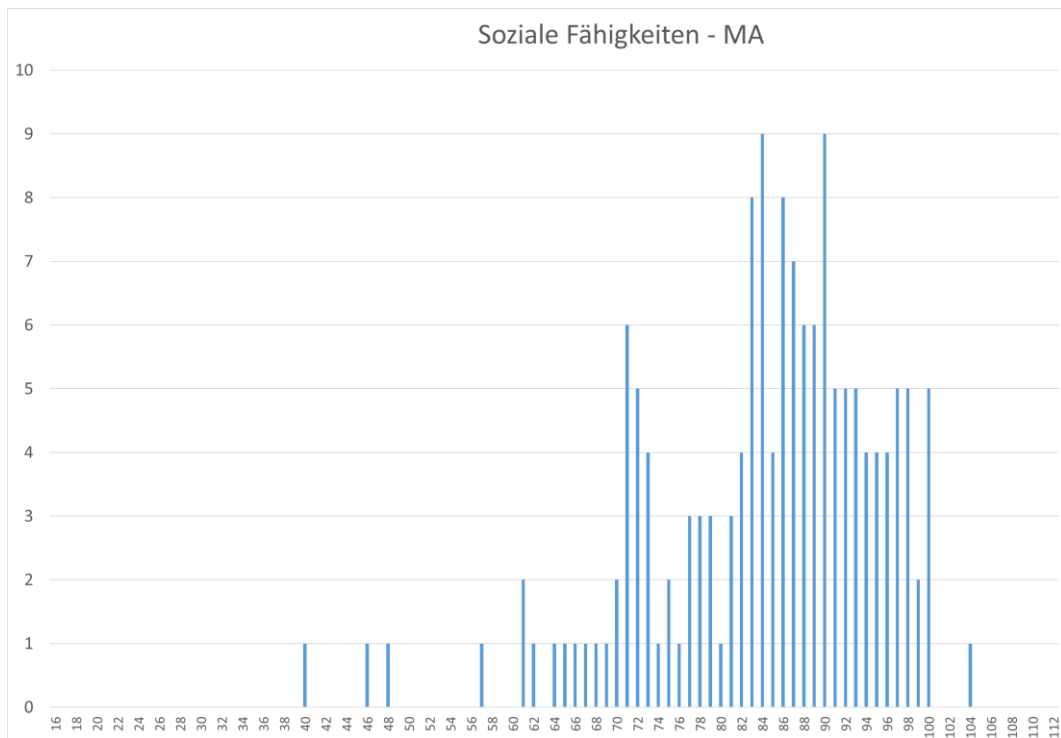


Abb. 2: Häufigkeitsverteilung der Werte in der Kurzskala soziale Fähigkeiten (2019)

Die empirischen Werte befinden sich deutlich im oberen Bereich des Wertespektrums. Bei den Führungskräften ist diese Tendenz noch deutlicher akzentuiert.

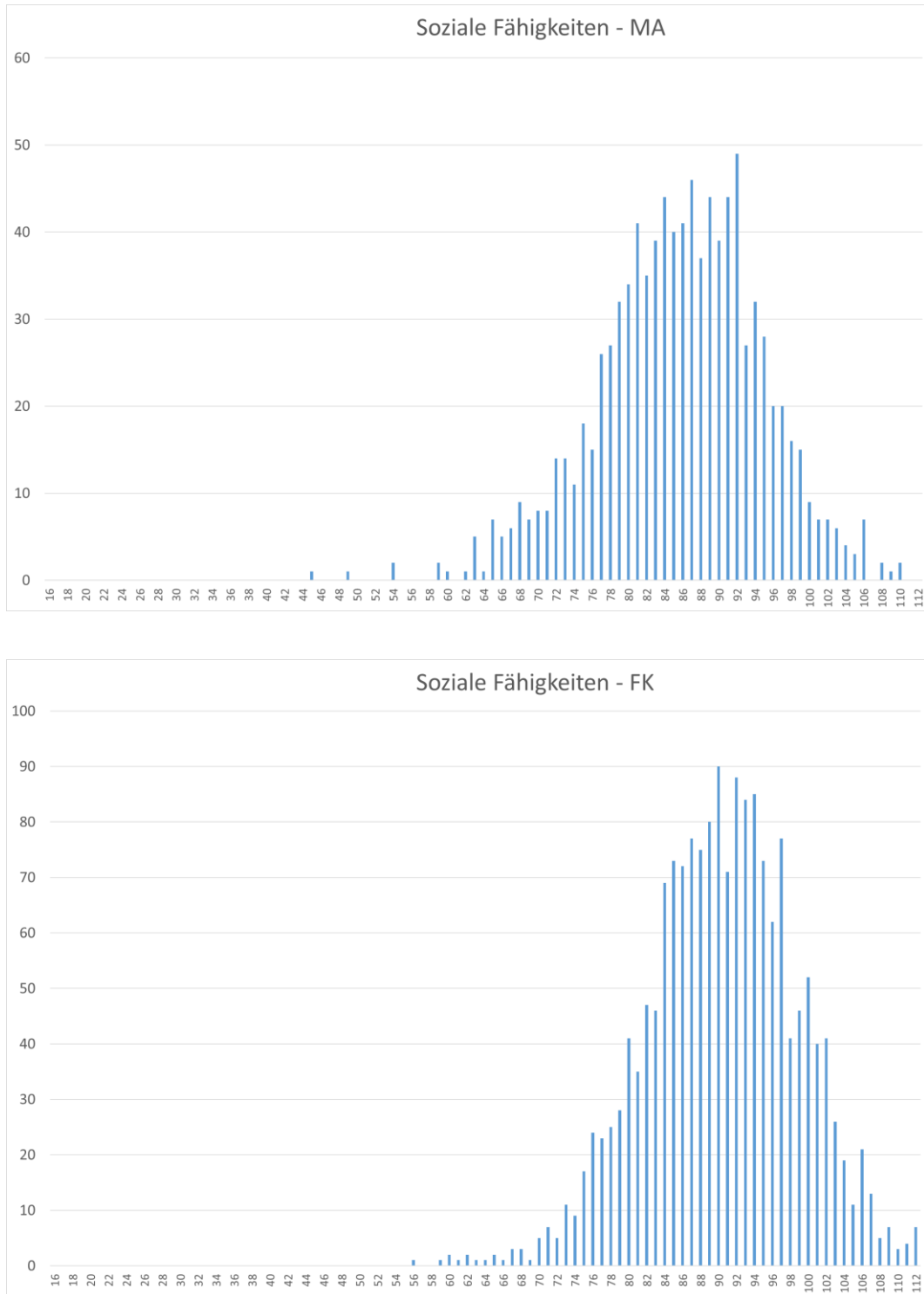


Abb. 3: Häufigkeitsverteilung der Werte in der Kurzskala soziale Fähigkeiten (2011)

### 3. Persönlichkeit und Soziale Fähigkeiten

Tabelle 18 zeigt die Korrelationen der Persönlichkeitsfaktoren mit der Gesamtskala der Sozialen Fähigkeiten. Sie erreichen durchgängig Werte von einigem Belang.

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Mitarbeiter	0,37	-0,24	0,40	0,40	0,50
Führungskräfte	0,47	-0,40	0,35	0,50	0,32

Tab. 18: Die Big Five Persönlichkeitsfaktoren und soziale Fähigkeiten (Gesamtskala)

Den engsten Zusammenhang weisen die sozialen Fähigkeiten mit der Gewissenhaftigkeit auf. Das gilt aber nur für die Mitarbeiter, interessanterweise ist dieser Zusammenhang bei den Führungskräften am schwächsten ausgeprägt. Möglicherweise ist dieses Ergebnis Ausdruck eines Tugend-Effizienz-Komplexes: Die von Mitarbeitern verlangten Arbeitstugenden richten sich auf die kundige, sorgfältige und pünktliche Aufgabenerledigung und Personen, die sehr gewissenhaft sind, kommen diesen Anforderungen auch in besonderem Maße nach und eignen sich dabei zweckdienlich auch die extrafunktionalen, und damit häufig die sozialen Fähigkeiten an, die ihnen helfen, ihre Aufgaben effizient zu erfüllen.

Für Führungskräfte ergibt sich schon aufgrund ihrer Position eine starke Akzentuierung der sozialen Seite ihrer Tätigkeit. Die Entwicklung sozialer Fähigkeiten speist sich daher bei Führungskräften weniger fordernd aus der Gewissenhaftigkeit, die die operativen Aufgabenerledigung forciert, als vielmehr aus einer Disposition, die von vornherein das soziale Element in sich trägt. So lässt sich jedenfalls erklären, warum die Beziehungen zwischen den sozialen Fähigkeiten und der Verträglichkeit (dem „angenehmen Wesen“) sowie der Extraversion (der „Geselligkeit“) bei den Führungskräften besonders eng sind.

Was schließlich die Beziehung zwischen Neurotizismus und sozialen Fähigkeiten betrifft, dass diese beiden Größen negativ korrelieren, wird niemanden sonderlich überraschen und dass dies in besonderem Maße für Führungspersonen in ihren sozial herausgehobenen Positionen gilt, passt sehr gut ins Bild.

Die Tabellen 19 und 20 schlüsseln die in Tabelle 18 angeführten Beziehungen noch etwas auf. Danach ist der Neurotizismus für die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeiten, zumal bei den Kollegen, nur bedingt von Bedeutung. Für Führungskräfte, die beabsichtigen, ihre Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele einzustimmen, sie zu begeistern und emotional mitzunehmen, erweist sich die mit dem Neurotizismus verbundene psychische Unbeständigkeit dagegen als großes Hindernis, weil sich diese Persönlichkeitseigenschaft stark negativ mit der Visionsfähigkeit verknüpft.

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Empathie	0,22	-0,23	0,23	0,35	0,40
Kommunikationsfähigkeiten	0,13	-0,06	0,20	0,40	0,39
Koordinationsfähigkeiten	0,31	-0,25	0,33	0,19	0,39
Visionsfähigkeiten	0,43	-0,19	0,43	0,28	0,36

Tab. 19: Die Big Five Persönlichkeitsfaktoren und Soziale Fähigkeiten (Mitarbeiter), n=149

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Empathie	0,38	-0,38	0,19	0,44	0,37
Kommunikationsfähigkeiten	0,28	-0,20	0,30	0,44	0,07
Koordinationsfähigkeiten	0,33	-0,15	0,15	0,31	0,21
Visionsfähigkeiten	0,42	-0,48	0,40	0,34	0,34

Tab. 20: Die Big Five Persönlichkeitsfaktoren und Soziale Fähigkeiten (Führungskräfte), n=83

## 4. Erfolg und Zufriedenheit

### aa. Berufserfolg und Führungserfolg (Online-Befragungen)

Die befragten Personen wurden gebeten, ihren beruflichen Erfolg zu beurteilen. Das diesbezügliche Statement lautet: „Ich bin beruflich sehr erfolgreich.“ Als Antwortvorgaben dienten die folgenden Aussagen: „Diese Aussage trifft ... (1) überhaupt nicht zu, (2) nicht zu, (3) eher nicht zu, (4) teils/teils, (5) eher zu, (6) zu, (7) voll und ganz zu.“ Die Führungskräfte wurden außerdem nach ihrem Führungserfolg gefragt.<sup>20</sup> Die Ergebnisse der Häufigkeitsauszählungen finden sich in den Abbildungen 4 und 5.

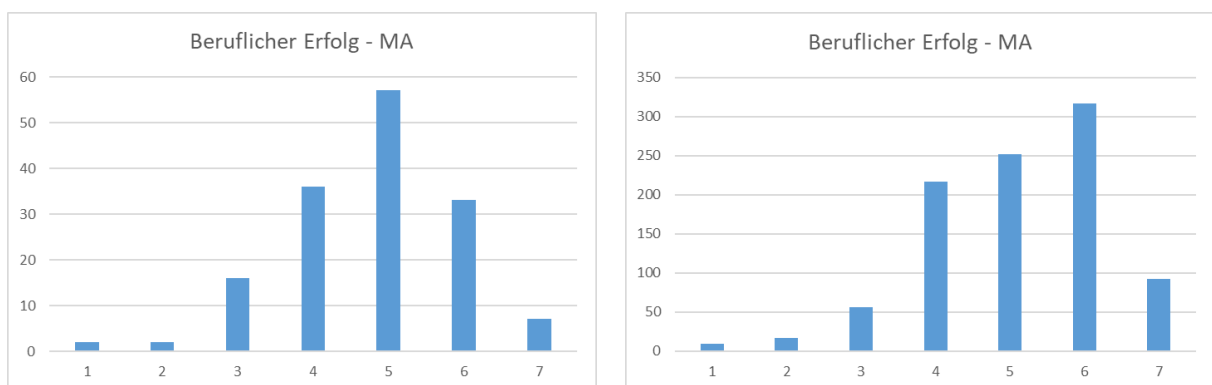
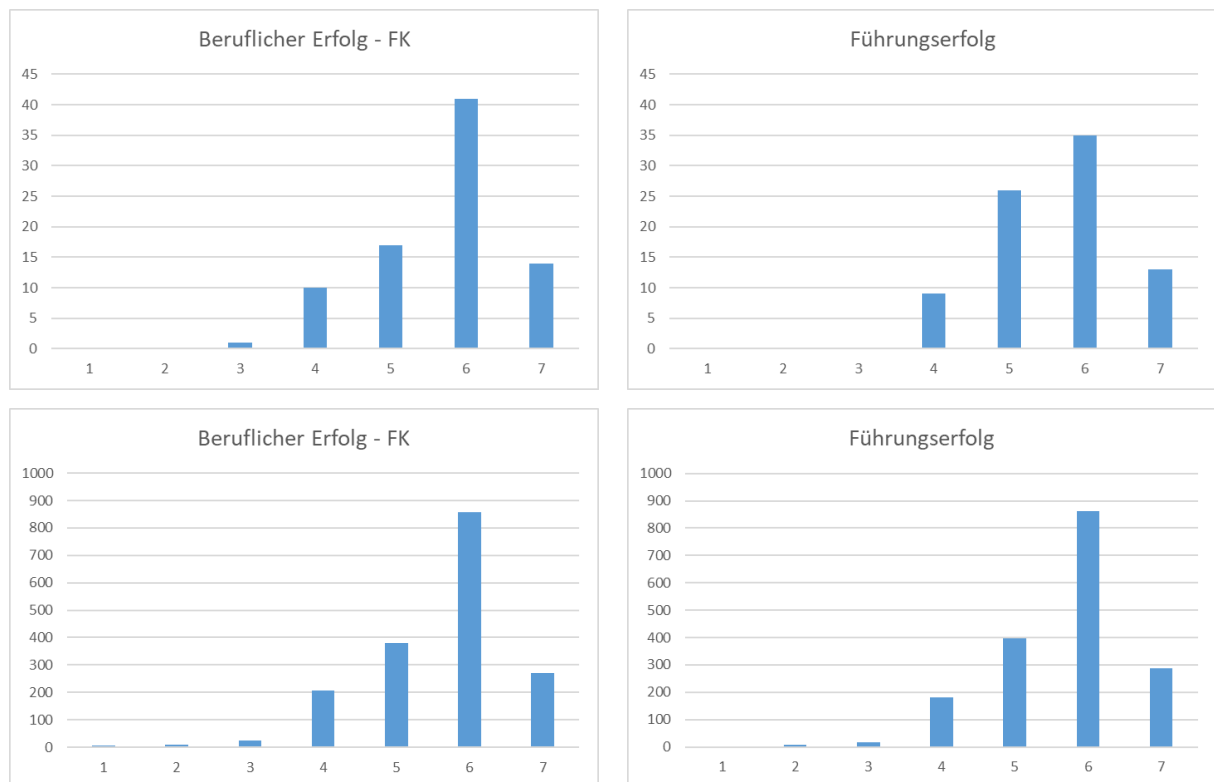


Abb. 4: Beruflicher Erfolg (Mitarbeiter)  
(links: Studie 2019, n=153; rechts: Studie 2011, n=960)

Deutlich häufiger als die Mitarbeiter, nämlich in etwa zwei Dritteln der Fälle, bezeichnen sich die Führungskräfte als beruflich erfolgreich.<sup>21</sup> In ähnlichem Umfang bescheinigen sich die Führungskräfte erfolgreiches Führungsverhalten. Berufserfolg und Führungserfolg korrelieren sehr hoch mit  $r=0,60$  (2019) bzw.  $r=0,61$  (2011).

<sup>20</sup> Das entsprechende Statement lautet: „Ich bin als Führungskraft sehr erfolgreich.“

<sup>21</sup> Die Antwortvorgaben 6 und 7 in der angeführten Skala wählen in der Studie von 2019 etwa 66,3% der Führungskräfte; in der Studie von 2011 sind es 64,4%. Die Zahlen für die Mitarbeiter lauten 42,4% (2011). In der Studie von 2019 sind es nur 26,2%, was damit zusammenhängt, dass hier, relativ gesehen, viele Auszubildende und Studierende erfasst sind, die sich noch in einer frühen Phase ihres Berufslebens befinden.



*Abb. 5: Beruflicher Erfolg und Führungserfolg  
(oben: Studie 2019, n=83; unten: Studie 2011, n=1.574)*

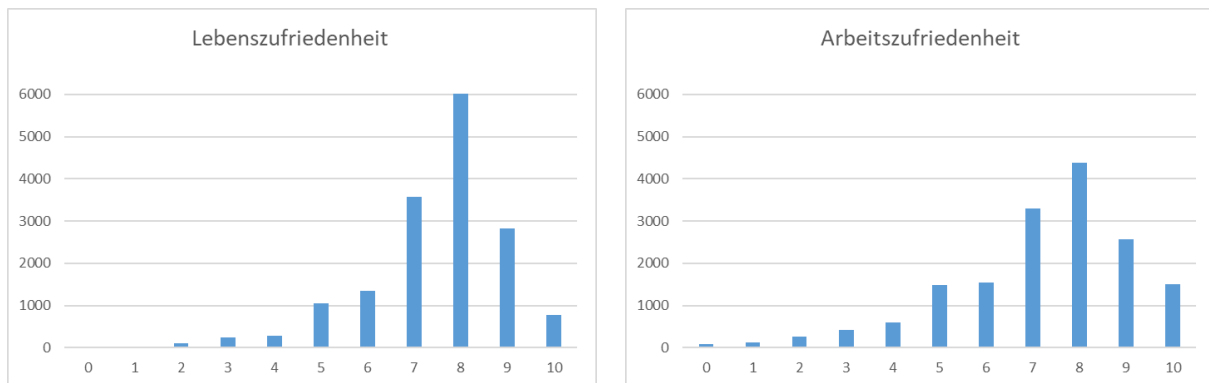
### **bb. Zufriedenheit, Sinn, soziale Isolation (Sozioökonomisches Panel)**

Im Sozioökonomischen Panel wird nicht nach dem beruflichen Erfolg gefragt, weshalb diesbezüglich kein direkter Vergleich mit den beiden anderen Datenquellen möglich ist. Über alle Wellen hinweg werden dagegen Auskünfte zur Arbeitszufriedenheit und zur Lebenszufriedenheit erbeten. Auch Zufriedenheit kann in gewissem Sinn als (subjektives) Erfolgsmaß gelten, da in einem Zufriedenheitsurteil auch eine Bewertung der eigenen Bemühungen zum Ausdruck kommt, die persönliche Lebenssituation befriedigend zu gestalten. Und speziell im Fall der Arbeitszufriedenheit steckt darin eine Aussage darüber, inwieweit es einem gelungen ist, eine Arbeitsstelle zu erhalten, die den eigenen Bedürfnissen entspricht.

Die Frage nach der Arbeitszufriedenheit im Sozioökonomischen Panel lautet: „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit den folgenden Bereichen Ihres Lebens? Wie zufrieden sind Sie ... mit Ihrer Arbeit?“ Die Antwortvorgaben reichen auf einer numerischen Skala von 0 bis 10 von „ganz und gar unzufrieden“ bis „ganz und gar zufrieden“.

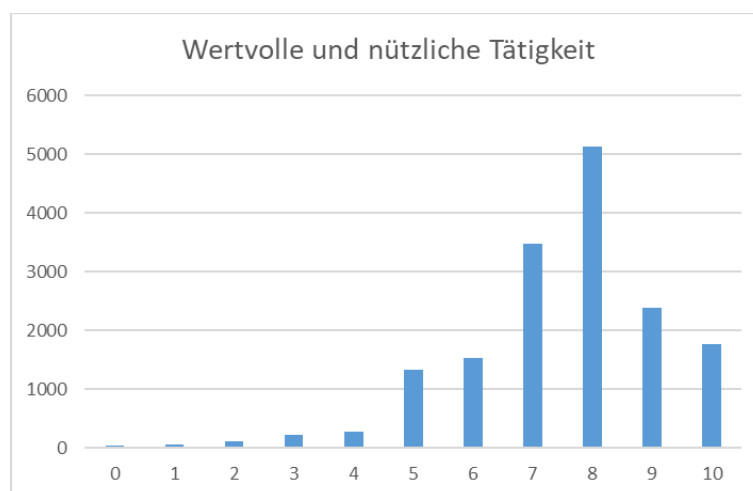
Die Frage nach der Lebenszufriedenheit lautet: „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Leben?“ Die Antwortvorgaben sind die gleichen wie zur Arbeitszufriedenheit. In den Abbildung 6 sind exemplarisch die Ergebnisse für das Jahr 2017 angeführt. Wie in

allen anderen Erhebungsjahren seit 1984, gibt auch im Jahr 2017 die große Mehrheit an, mit ihren Lebensumständen und ihrer Arbeit zufrieden zu sein.



*Abb. 6: Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit  
(Sozioökonomisches Panel 2017)<sup>22</sup>*

Die Befragungswelle von 2017 verdient deswegen ein besonderes Interesse, weil hier außerdem eine Frage zur Bewertung der eigenen Tätigkeit gestellt wurde. Sie lautet: „Haben Sie das Gefühl, dass das, was Sie in Ihrem Leben machen, wertvoll und nützlich ist?“ Die Antwortvorgaben reichen auch hier von 0 „überhaupt nicht“ bis 10 „vollkommen wertvoll und nützlich.“ Wie bei den Zufriedenheitsfragen ergibt sich eine ausgeprägt rechtsschiefe Verteilung (Abbildung 7).



*Abb. 7: Wertvolle und nützliche Tätigkeit  
(Sozioökonomisches Panel 2017)*

<sup>22</sup> Ausgewertet wurden die Fälle, in denen zu allen in den Abbildungen 6, 7 und 8 angeführten Variablen Antworten vorliegen; berücksichtigt sind dabei außerdem nur die Befragten, die in einem Beschäftigungsverhältnis stehen und die die Persönlichkeitsitems vollständig ausgefüllt haben. Das sind 16.283 Personen.

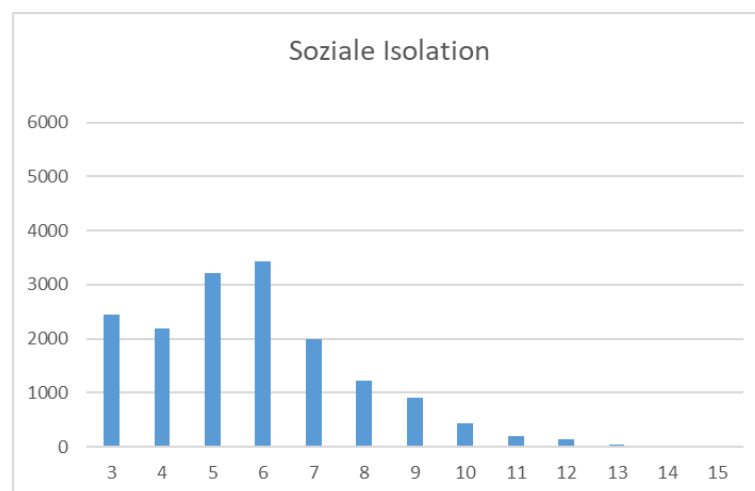


Nun erschöpft sich das, „was man im Leben macht“ nicht in der beruflichen Tätigkeit, eine positive Bewertung ist daher nicht mit dem Berufserfolg gleichzusetzen, zumal man mit dem Berufserfolg oft den Karrierebegriff assoziiert. Dessen ungeachtet geht es in der Frage nach der wertvollen und nützlichen Tätigkeit um das Urteil über einen Lebensgewinn, allerdings nicht so sehr um den extrinsischen, als vielmehr um den intrinsischen Nutzen, um die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns.

Drei weitere Teilfragen im Sozioökonomischen Panel von 2017 richten sich auf eine weitere, nämlich eine soziale, Erfolgsdimension. Die Fragen lauten: „Wie oft haben Sie das Gefühl, ...

- dass Ihnen die Gesellschaft anderer fehlt?
- außen vor zu sein?
- dass Sie sozial isoliert sind?“

Es gibt hierzu jeweils eine fünfstufige Antwortvorgabe (sehr oft, oft, manchmal, selten, nie). Die Antworten zu diesen Fragen wurden für die folgenden Auswertungen durch Addition der Itemwerte zu einem Index „Soziale Isolation“ zusammengefasst. Die theoretisch mögliche Spannweite dieser Variablen reicht danach von 3 bis 15. Wie Abbildung 8 zeigt, gibt es nur wenige Personen, die sich in extremer Weise sozial isoliert fühlen, aber doch eine ganze Reihe von Personen, die, was ihre sozialen Beziehungen angeht, über nicht unerhebliche Defizite berichten.



*Abb. 8: Soziale Isolation  
(Sozioökonomisches Panel 2017)*

Im Abschnitt 5.bb wird untersucht, welche Bedeutung die Big Five Faktoren für die Empfindung sozialer Isolation haben und wie sich diese mit der Zufriedenheit und der Sinnbeurteilung verknüpfen.

## 5. Persönlichkeit und Erfolg

### aa. Online-Befragungen

Auch bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Berufserfolg zeigt sich die Bedeutsamkeit der „Gewissenhaftigkeit“. Und zwar gleichermaßen für die Mitarbeiter wie für die Führungskräfte. Die anderen Persönlichkeitsfaktoren korrelieren mit dem Berufserfolg vor allem bei den Führungskräften, es zeigen sich aber auch beachtenswerte Zusammenhänge bei den Mitarbeitern (lediglich der Neurotizismus macht hier eine Ausnahme), sie sind allerdings deutlich schwächer.<sup>23</sup>

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Berufserfolg	0,17	-0,09	0,17	0,15	0,37

Tab. 21: Big Five und Erfolg (Mitarbeiter), n=149

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Berufserfolg	0,27	-0,45	0,27	0,28	0,33
Führungserfolg	0,39	-0,44	0,25	0,31	0,29

Tab.22: Big Five und Erfolg (Führungskräfte), n=83

### bb. Sozioökonomisches Panel

Tabelle 23 zeigt, wie bedeutsam das Soziale für Sinn und Zufriedenheit ist. Wer sich sozial ausgegrenzt fühlt, ist häufig sehr unzufrieden und kann in seinem Tun häufig wenig Sinn erkennen. Soziale Isolation kann viele Ursachen haben, man kann dafür nicht einfach Defizite in den sozialen Fähigkeiten verantwortlich machen. Schließlich hat niemand die Verfügungsgewalt darüber, in welche Lebenssituation und in welches soziale Bezugsfeld man geraten kann. Soziale Fähigkeiten können dessen ungeachtet hilfreich sein, soziale Isolation zu vermeiden bzw. deren Folgen abzumildern.

<sup>23</sup> Eine Meta-Analyse über den Zusammenhang zwischen den Big Five Faktoren und der Arbeitsleistung findet sich bei Barrick/Mount 1991. Die Feststellung der Leistung („job proficiency“) erfolgt dabei in der Regel durch die Beurteilung der Vorgesetzten, z.T. auch aufgrund von Leistungskennziffern. Eine erkennbare, aber nicht sonderlich starke Wirkung zeigt sich bezüglich der Gewissenhaftigkeit (vgl. hierzu auch Shaffer/Postlethwaite 2014).

	Isolation	Sinnhaftigkeit	Lebenszufriedenheit
Isolation			
Sinnhaftigkeit	0,30		
Lebenszufriedenheit	0,36	0,46	

*Tab. 23: Isolation, Sinnhaftigkeit des Tuns und Zufriedenheit  
(Sozioökonomisches Panel 2017, n=16.667)*

In Tabelle 24 sind die Korrelationen der Big Five Faktoren mit den angeführten subjektiven „Erfolgsgrößen“ wiedergegeben. Wie zu erwarten war, geht von hohen Neurotizismus-Werten eine deutlich negative Wirkung aus. Positive Wirkungen entfaltet dagegen die Extraversion. Bemerkenswert ist die relativ hohe Korrelation der Gewissenhaftigkeit mit der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Hierin kann man eine gewisse Parallele oder auch Ergänzung zur Wirkung der Gewissenhaftigkeit auf den Berufserfolg sehen (s.o.). Man kann davon ausgehen, dass mit der Gewissenhaftigkeit eine gewisse Strenge in der Beurteilung einhergeht, was sich nicht zuletzt in der Qualität der eigenen Handlungen niederschlägt und diesen damit eine eigene Sinnhaftigkeit verleiht. Zu dieser Strenge- oder Anspruchs-Interpretation passt, dass sich mit einer großen Gewissenhaftigkeit nicht im selben Maße eine höhere Zufriedenheit verknüpft.

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Isolation	0,21	-0,32	0,04	0,12	0,13
Sinnhaftigkeit	0,23	-0,22	0,19	0,20	0,26
Lebenszufriedenheit	0,18	-0,27	0,12	0,15	0,12

*Tab. 24: Big Five Faktoren, Isolation, Berufssinn und Zufriedenheit  
(Sozioökonomisches Panel 2017, n=16.667)*

Die Zufriedenheitsfragen werden im Sozioökonomischen Panel regelmäßig und damit auch in den vier Wellen gestellt, in denen die Big Five Faktoren erhoben werden. Die Beziehungen zwischen diesen Faktoren und den Zufriedenheitsitems sind sehr stabil. Sie sind in Tabelle A7 im Anhang wiedergegeben.

## 6. Soziale Fähigkeiten und Erfolg

Die sozialen Fähigkeiten korrelieren deutlich mit dem Berufserfolg (Tabellen 25 und 26). Besonders eng sind die sozialen Fähigkeiten mit dem Führungserfolg verknüpft, wobei der Visionsfähigkeit eine besonders große Bedeutung zuzukommen scheint. Wie oben gezeigt (Tabelle 13b), schreiben sich die meisten Führungskräfte, gerade was die Visionsfähigkeit angeht, besondere Stärken zu.

	Empathie	Kommunikation	Koordinati-on	Vision	Gesamtindex: Soziale Fähigkeiten
Berufserfolg	0,42	0,30	0,39	0,25	0,48
	0,18	0,12	0,26	0,35	0,31

Tab. 25: Soziale Fähigkeiten und Erfolg (Mitarbeiter),  
oben n=153 (2019), unten, n=960 (2011)

	Empathie	Kommunikation	Koordinati-on	Vision	Gesamtindex: Soziale Fähigkeiten
Berufserfolg	0,33	0,24	0,18	0,62	0,46
	0,24	0,19	0,17	0,32	0,31
Führungserfolg	0,42	0,33	0,34	0,62	0,56
	0,35	0,27	0,23	0,43	0,43

Tab. 26: Soziale Fähigkeiten und Berufserfolg (Führungskräfte),  
oben n=83 (2019), unten, n= 1.754 (2011)

Abbildung 9 veranschaulicht den Zusammenhang von sozialen Fähigkeiten und Führungserfolg anhand der Befragungsdaten von 2011.<sup>24</sup> Eine alternative Art der Veranschaulichung liefern die Streudiagramme von Abbildung 10 und 11.<sup>25</sup> Im vorliegenden Fall hat die Variable Berufserfolg diskrete Werte (von 1 bis 7). In einem Streudiagramm führt dies dazu, dass die Werteverteilung der zweiten Variablen in Linien entlang der diskreten Wertausprägungen abgebildet wird, was nur bedingt aussagefähig ist (siehe Abbildung A4 im Anhang). Um die Streuung sichtbar zu machen, wurden die Befragungswerte bei beiden Variablen daher mit Zufallsgrößen angereichert. Ein konkreter Befragungswert für die Einschätzung des Führungserfolgs von „6“ erhält damit z.B. den Wert „6,23“ oder „5,84“ etc. zugewiesen, so dass

<sup>24</sup> Die Darstellung des Zusammenhangs zwischen Sozialer Fähigkeit und Berufserfolg bei den Mitarbeitern findet sich in Abbildung A2 im Anhang.

<sup>25</sup> Vgl. die Abbildung A3 im Anhang.

auf der Grundlage der diskreten Werte eine kontinuierliche Werteverteilung entsteht (analoges gilt für die zweite Variable, die Sozialen Fähigkeiten).<sup>26</sup>

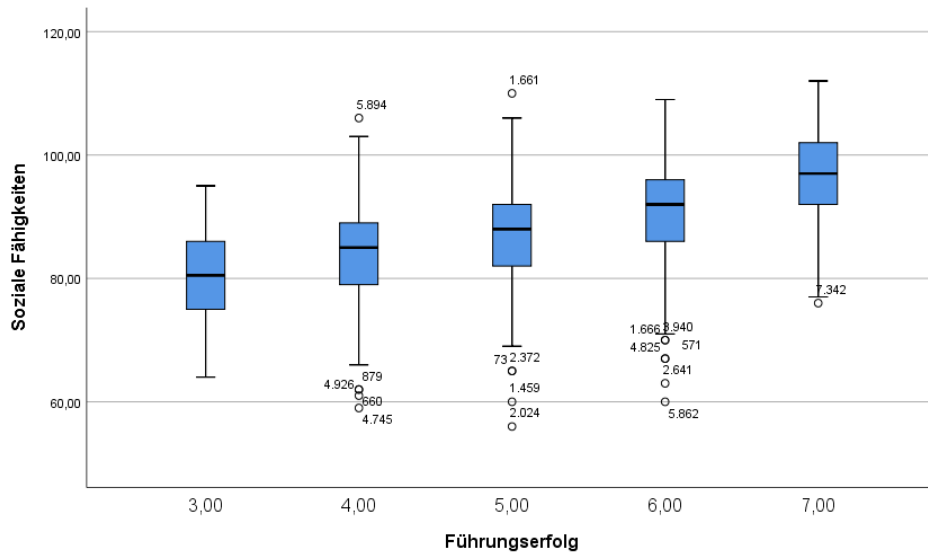


Abb. 9: Führungserfolg und Soziale Fähigkeiten (Studie 2011, n=1.754)<sup>27</sup>

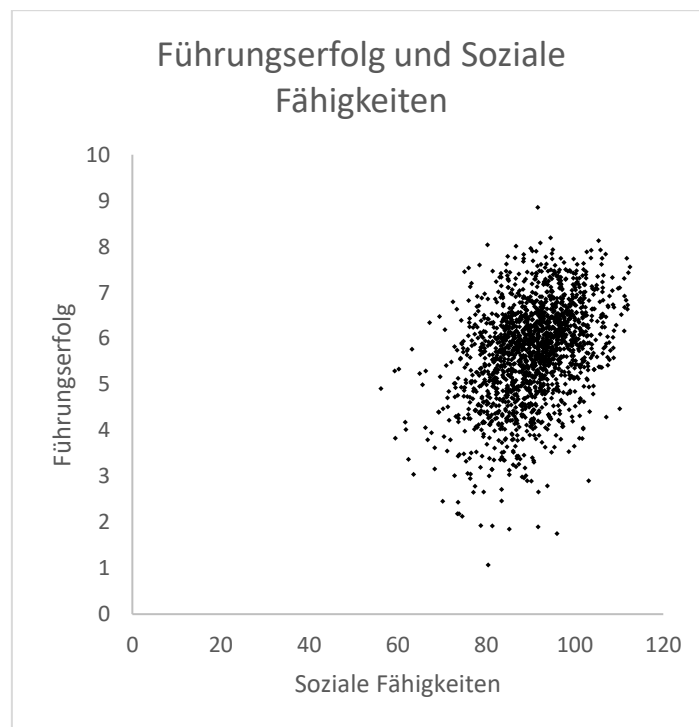
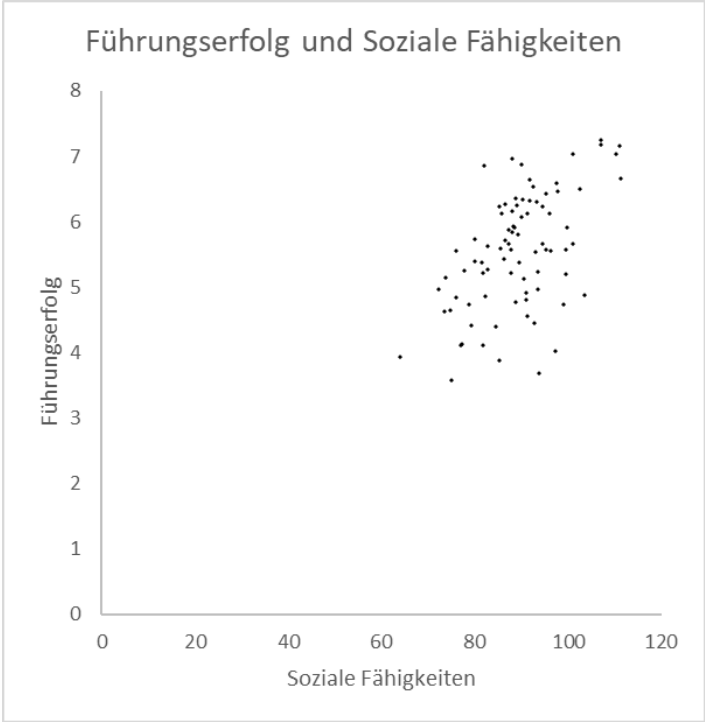


Abb. 10: Führungserfolg und Soziale Fähigkeiten (Streudiagramm, Studie 2011, n=1.754)

<sup>26</sup> Als Mittelwert der damit neu gebildeten Variablen dient der Rohwert der Befragung (also z.B. die „6“ oder die „5“ usw.). Die darum gruppierte Normalverteilung hat eine Standardabweichung von  $s = 0,5$ . Die Korrelationen schwanken damit naturgemäß, die in Abbildung 10 angeführten Werte entsprechen allerdings recht genau den aus den Rohwerten errechneten Korrelationen.

<sup>27</sup> Die Stufen 1-3 der Skala wurden wegen geringer Fallzahlen zur Kategorie 3 zusammengefasst. Die Fallzahlen betragen 28, 180, 397, 862, 287. Die in der Grafik angeführten Zahlen sind einzelne „Ausreißer“.



*Abb. 11: Führungserfolg und Soziale Fähigkeiten (Streudiagramm, Studie 2011, n=83)*

## 7. Kausalitäten

Auf der Grundlage der ermittelten Ergebnisse lässt sich vermuten, dass sowohl von den sozialen Fähigkeiten als auch von den Persönlichkeitsfaktoren ein kausaler Einfluss auf den Berufserfolg ausgeht.<sup>28</sup> Abbildung 12 zeigt das Streudiagramm für die drei Variablen Berufserfolg, soziale Fähigkeiten und Gewissenhaftigkeit.<sup>29</sup>

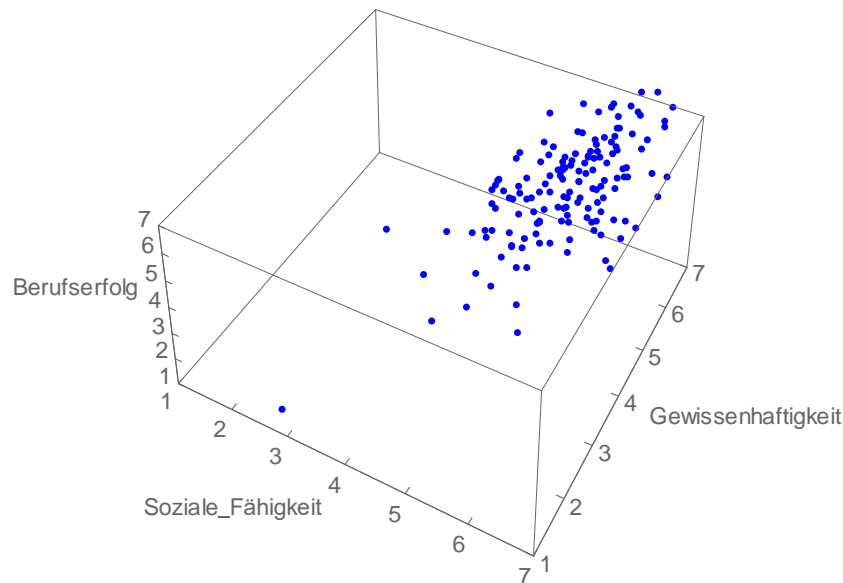


Abb. 12: Berufserfolg als Funktion von Sozialen Fähigkeiten und Gewissenhaftigkeit (Mitarbeiter, n=149)

Da anzunehmen ist, dass Persönlichkeitsfaktoren fester verankert, dauerhafter und handlungsaffiner sind als soziale Fähigkeiten, ist anzunehmen, dass sie diesen kausal vorgelagert sind. Gleichwohl dürfte von *beiden* Größen ein kausaler Einfluss auf den beruflichen Erfolg ausgehen, und zwar unabhängig voneinander.

Die in Abbildung 13 angeführten Zahlen geben die Pfadkoeffizienten dieses kleinen Kausalmodells an. Die Sozialen Fähigkeiten haben danach einen direkten Effekt, der sich in dem angegebenen Koeffizienten ( $\Delta_{d(B,SF)} = p_{B,SF} = 0,39$ ) niederschlägt. Die Gewissenhaftigkeit (G) hat ebenfalls einen direkten Effekt  $\Delta_{d(B,G)} = p_{B,G} = 0,17$  und über die Beeinflussung der Sozialen

<sup>28</sup> Ableiten lassen sich diese Aussagen nicht, schließlich haben wir es im vorliegenden Fall nur mit Korrelationen und mit Querschnittsdaten zu tun. Außerdem beruhen die Daten auf Selbsteinschätzungen und nicht etwa auf einer akribischen und detaillierten Erfassung von Berufsverläufen. Und schließlich ist, ganz unabhängig von methodischen Fragen, davon auszugehen, dass der Berufserfolg (bzw. dessen Einschätzung) im Einzelfall durch zahlreiche weitere Einflüsse bestimmt wird.

<sup>29</sup> Die Einzelwerte wurden wie in Fußnote 26 beschrieben errechnet.

Fähigkeiten auch einen indirekten Effekt von  $\Delta_{i(B,G)}=0,20$ , woraus sich ein Gesamteffekt dieser Persönlichkeitsvariablen von  $\Delta_{ges(B,G)}=0,37$  ergibt. Für die Führungskräfte ergeben sich ähnliche Effektstärken ( $\Delta_{d(B,G)}=p_{B,G}=0,20$ ,  $\Delta_{i(B,G)}=0,13$ ,  $\Delta_{ges(B,G)}=0,33$ ).

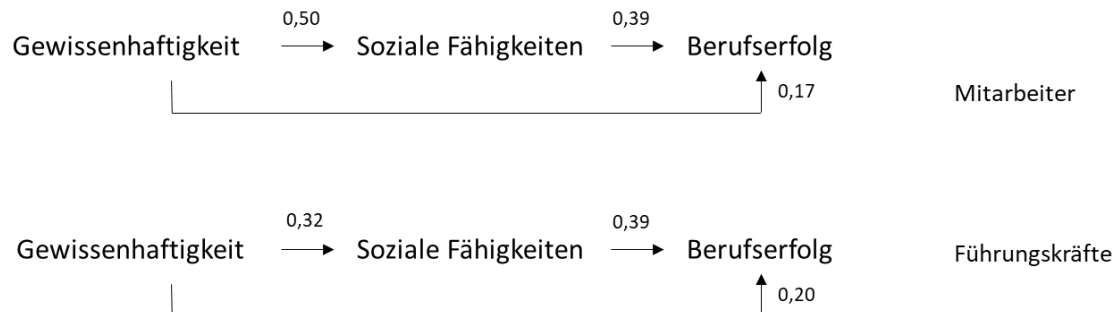


Abb. 13: Berufserfolg, Soziale Fähigkeiten und Gewissenhaftigkeit - Kausalitäten

In Abbildung 14 sind die analogen Beziehungen für die übrigen vier Big Five Persönlichkeitsfaktoren angeführt. In etlichen Fällen ergeben sich zwar keine direkten Effekte dieser Faktoren, in jedem Fall sind jedoch beachtliche indirekte Effekte zu finden. Es lässt sich daher festhalten, dass den Persönlichkeitsfaktoren eine große Bedeutung für den Berufserfolg zukommt bzw. genauer: für die subjektive Einschätzung des jeweils eigenen Berufserfolgs.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Analoges gilt für den Führungserfolg. Wie oben beschrieben sind die Beziehungen zwischen den Sozialen Fähigkeiten und dem Führungserfolg sogar noch höher als zwischen den Sozialen Fähigkeiten und dem Berufserfolg (vgl. Tabelle 26).



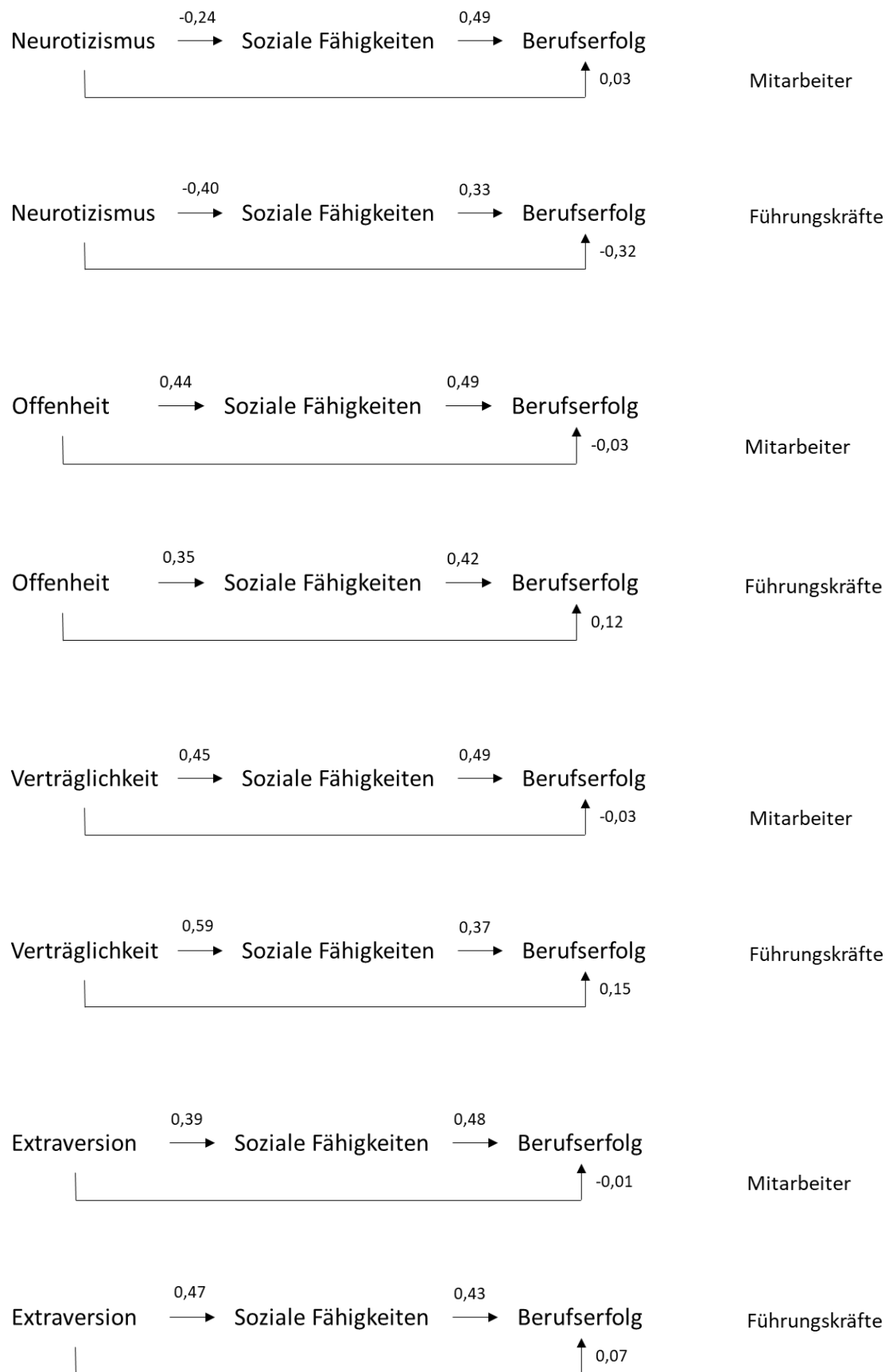


Abb. 14: Berufserfolg, Soziale Fähigkeiten und die Big Five Faktoren - Kausalitäten

## 8. Soziographische Unterschiede

In der Studie von 2019 gibt es, bezogen auf die Persönlichkeitsfaktoren, die sozialen Teilfähigkeiten, den Gesamtindex der Sozialen Fähigkeiten und den Berufserfolg, keine signifikanten, ins Auge fallenden Unterschiede im Hinblick auf:<sup>31</sup>

- das Geschlecht,
- das Alter,
- den beruflichen Status (Arbeitnehmer, in Ausbildung befindliche Personen) und
- das Jahresgehalt.

Aus diesen soziographischen Merkmalen ergeben sich im Wesentlichen auch keine Unterschiede im Hinblick auf die *Korrelationen* zwischen den Big Five Faktoren, den Sozialen Fähigkeiten und dem Berufserfolg. Es gibt jedoch einige Ausnahmen. So gelten die Modelle, die in den Abbildungen 13 und 14 angeführt sind, gleichermaßen für Männer und Frauen. Eine gewisse Akzentsetzung zeigt sich allerdings bezüglich der *Verträglichkeit*. Diese Persönlichkeitseigenschaft korreliert bei den befragten Frauen etwas enger mit den Sozialen Fähigkeiten und dem Berufserfolg als bei den befragten Männern.<sup>32</sup> Möglicherweise spiegelt sich in diesem Ergebnis ein Klischee, das in der betrieblichen Wirklichkeit noch nicht außer Kraft gesetzt wurde.

Im Hinblick auf *Verträglichkeit* zeigt sich eine Besonderheit auch bei den Personen, die sich in der Ausbildung befinden. Für diese Personengruppe lässt sich nämlich kein Zusammenhang zwischen der Verträglichkeit und den Sozialen Fähigkeiten ( $r=0,03$ ) nachweisen, im Gegensatz zur Gruppe der übrigen Arbeitnehmer, für die sich eine deutliche Korrelation von  $r=0,55$  ergibt.

Bezüglich des Alters zeigt sich ein einigermaßen differenziertes Bild. So findet man in der Altersgruppe unter 25 Jahren auf der einen Seite einen vergleichsweise engen (negativen) Zusammenhang zwischen *Neurotizismus* und Sozialen Fähigkeiten und auf der anderen Seite, anders als bei den anderen Altersgruppen, keinen Zusammenhang zwischen der *Verträglichkeit* und den Sozialen Fähigkeiten.<sup>33</sup> In der Altersgruppe ab 39 Jahren gibt es keine Korrelation zwischen den Sozialen Fähigkeiten und der *Extraversion* und in der mittleren Altersgruppe (zwischen 26 und 38 Jahren) eine sehr enge Korrelation der *Gewissenhaftigkeit* mit

---

<sup>31</sup> Betrachtet ist hierbei lediglich die Mitarbeitergruppe, weil die Fallzahlen der Führungskräfte durch die Aufschlüsselung nach den soziographischen Merkmalen sehr klein werden.

<sup>32</sup> Korrelation der Verträglichkeit mit den Sozialen Fähigkeiten: Frauen:  $r=0,52$ , Männer:  $r=0,26$ . Korrelation der Verträglichkeit mit dem Berufserfolg: Frauen:  $r=0,22$ , Männer:  $r=0,05$ .

<sup>33</sup> Damit korrespondiert die ebenfalls nicht vorhandene Beziehung zwischen diesen beiden Variablen bei den Personen, die sich noch in der Ausbildungsphase befinden, worauf ja bereits hingewiesen wurde.

den Sozialen Fähigkeiten. Die Korrelationen für die verschiedenen Altersgruppen sind in Tabelle 27 angeführt.

	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
< 26 Jahre (n=59)	0,37	-0,38	0,49	0,11	0,36
26 bis 38 Jahre (n=58)	0,46	-0,16	0,26	0,61	0,72
> 38 Jahre (n=32)	0,14	-0,15	0,39	0,47	0,22

*Tab. 27: Korrelation der Big Five Faktoren mit den Sozialen Fähigkeiten für verschiedene Altersgruppen (Studie 2019, n=149)*

Zu der Aufteilung in Altersgruppen (bis 25 Jahre, bis 38 Jahre, über 38 Jahre) ist zu sagen, dass sie vorgenommen wurde, um eine einigermaßen gleiche Fallbesetzung zu erreichen. Sie bildet aber gleichzeitig auch typische Phasen der beruflichen Entwicklung ab (Anfangsphase, Bewährungsphase, Etablierung). Unter diesem Blickwinkel ergeben die angeführten Besonderheiten auch Sinn: Anfangs wird die Bedeutung der Verträglichkeit unterschätzt, in der Bewährungsphase wird deutlich, wie wichtig (auch für den sozialen Erfolg) die Gewissenhaftigkeit ist und in den höheren Altersstufen hat man sich meist nicht nur beruflich, sondern auch was die sozialen Beziehungen angeht, etabliert, so dass Aspekte der Geselligkeit, die bei extravertierten Personen besonders ausgeprägt sind, in ihrer Bedeutung zurücktreten.

Auch bezüglich des Gehalts ergeben sich einige Besonderheiten. So finden sich in der Personengruppe, die ein hohes Gehalt bezieht, keine Korrelationen zwischen den beiden Persönlichkeitsfaktoren *Neurotizismus* und *Offenheit* mit den Sozialen Fähigkeiten und dem Berufserfolg. Mit der *Gewissenhaftigkeit* und der *Verträglichkeit* sind die Sozialen Fähigkeiten und der Berufserfolg dagegen eng verknüpft. Diese Ergebnisse lassen sich ebenfalls gut mit dem skizzierten Etablierungseffekt erklären.

#### IV. Diskussion

Ein Ziel des vorliegenden Beitrags bestand darin, die Eignung der Kurzskala der Sozialen Fähigkeiten (K-SF) für den Einsatz in Online-Umfragen zu prüfen. Die Skala wurde auf der Grundlage der Daten einer Studie aus dem Jahr 2011 entwickelt. In der vorliegenden Studie ging es nun um die Frage, ob sie sich auch in einer weiteren Untersuchung bewähren würde. Tatsächlich erbringt die Analyse der Daten der Nachfolgestudie für die Skala dieselbe Faktorenstruktur wie die Analyse der Daten der Ursprungsstichprobe. Es errechnen sich, wie erwartet, vier Faktoren mit hohen Ladungen auf die jeweiligen, den Teilfähigkeiten zugeordneten, Items. Man kann der Skala daher eine gute faktorielle Validität bescheinigen.<sup>34</sup> Außerdem bewegen sich die Korrelationen zwischen den Teilfähigkeiten in der gleichen Größenordnung wie in der Studie von 2011, ein Ergebnis, das für die interne Validität des Befragungsinstruments spricht.

Aus theoretischer Sicht bedeutsam sind vor allem die Korrelationen der Sozialen Fähigkeiten mit den Persönlichkeitseigenschaften. Die empirischen Ergebnisse können als Beleg für eine gute kriterienbezogene externe Validität gelten, jedenfalls in Bezug auf die Gesamtskala.<sup>35</sup> Für die Teilfähigkeiten stellt sich zwangsläufig die Frage, ob man mit jeweils vier Items überhaupt so komplexe Größen wie z.B. die Empathie erfassen kann.<sup>36</sup> Dieses Problem existiert im Übrigen in gleicher Weise bei den Big Five Faktoren, die ja in dem hier verwendeten Erhebungsinstrument durch nur jeweils drei Items abgebildet werden. Dem Anspruch, damit ein facettenreiches, tiefgründiges und dem Einzelfall gerecht werdendes Persönlichkeitsbild (bzw. Fähigkeitsprofil) zu ermitteln, können derartige Skalen selbstverständlich nicht genügen. Dessen ungeachtet haben sie ihren Nutzen. Dem Befragten können sie z.B. Anlass geben, das eigene Verhalten zu reflektieren. Und für die Umfrageforschung bietet das Instrument die Möglichkeit, wichtige Determinanten beruflichen Verhaltens in angemessen knapper Form zu erfassen. Die 16 Fragen der K-SF lassen sich rasch beantworten, und sie umfassen ein hinlänglich breites Spektrum von Verhaltensweisen, die auf Stärken und Schwächen im sozialen Umgang schließen lassen.

---

<sup>34</sup> Allerdings ergeben sich bei einer weiteren Aufgliederung der Stichprobe nach dem Geschlecht, dem beruflichen Status und dem Alter, einige Eigenheiten, was die Zuordnung einzelner Items zu den Teilfähigkeiten und deren Faktorenladungen betrifft. Hauptsächlich dürfte sich dies auf die kleinen Fallzahlen zurückführen lassen, die durch die Subgruppenbildung entstehen. Das Gesamtbild bleibt davon unberührt. Ähnliches gilt im Übrigen auch für die Items der Big Five.

<sup>35</sup> Die Werte der Gesamtskala ergeben sich aus der Addition aller 16 Item-Werte.

<sup>36</sup> Die Skala verwendet in der Langversion pro Teilfähigkeit 16 Items, also insgesamt 64 Items (vgl. Martin/Falke 2013).

Zu beachten ist dabei, dass sich diese Skala auf das soziale Verhalten im Umfeld der Arbeitstätigkeit und noch spezieller, auf den Umgang mit Kollegen, bezieht. Damit stellt sich für seine Anwendung ein Relevanzproblem für Arbeitsplätze, an denen es einen nur sehr eingeschränkten Kollegenkontakt gibt. Analoges gilt für die Fragebogen-Version für Führungskräfte. Bei ihrem Einsatz ist daher unter anderem zu berücksichtigen, wie viele Mitarbeiter die befragte Führungskraft hat, wie eng die Zusammenarbeit ist und wie autonom die Mitarbeiter handeln.

Einschränkungen gibt es auch im Hinblick auf die inhaltlichen Studienergebnisse. So können die oben angestellten Kausalitätsvermutungen, wegen der geringen Fallzahlen und angesichts der angeführten Messproblematik, nicht als „gesicherte“ Erkenntnisse gelten. Dessen ungeachtet, sind sie aus theoretischer Sicht und angesichts der bislang vorliegenden empirischen Arbeiten durchaus plausibel. Für weiterführende Studien interessant ist vor allem der oben angesprochene Entwicklungsaspekt, also die Frage, welchen Persönlichkeitseigenschaften für die Herausbildung sozialer Fähigkeiten in welchem Stadium der beruflichen Entwicklung eine besondere Bedeutung zukommt.

## **V. Fazit**

Die sozialen Fähigkeiten werden in beträchtlichem Ausmaß von der Persönlichkeit mitbestimmt. Außerdem nehmen sowohl die Persönlichkeitseigenschaften als auch die sozialen Fähigkeiten Einfluss auf den Berufserfolg. Eine besondere (positive) Bedeutung kommt bei den Nicht-Führungskräften der Gewissenhaftigkeit zu. Bei den Führungskräften wirkt sich in besonderem Maße der Neurotizismus (negativ) auf den Berufserfolg aus. Bezüglich des Alters finden sich Zusammenhänge, die darauf hindeuten, dass die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften für die sozialen Fähigkeiten, je nach der Stufe der Berufsentwicklung, eine je eigene Bedeutung für die Aneignung von sozialen Fähigkeiten besitzen.

Methodisch gesehen bestätigt sich die Brauchbarkeit der Kurzskala zur Erfassung der sozialen Fähigkeiten (im Sinne des Modells der gelingenden Interaktion). Zwar basiert dieses Instrument auf Selbstauskünften, es gibt aber keinen zwingenden Grund ihm deswegen jedwede Objektivität abzuspochen. Ähnliches gilt für die Einschätzung der eigenen Persönlichkeitseigenschaften. Wer ein echtes Interesse daran hat, etwas über sich zu erfahren, wird sich ein möglichst realistisches Bild über seine Handlungsdispositionen und Verhaltensweisen verschaffen wollen. Ungeachtet der zweifellos zahlreichen Versuchungen, die einen zur

Selbsttäuschung veranlassen können, gibt es niemanden, der besser über sich Auskunft geben kann, als man selbst.

## Literatur

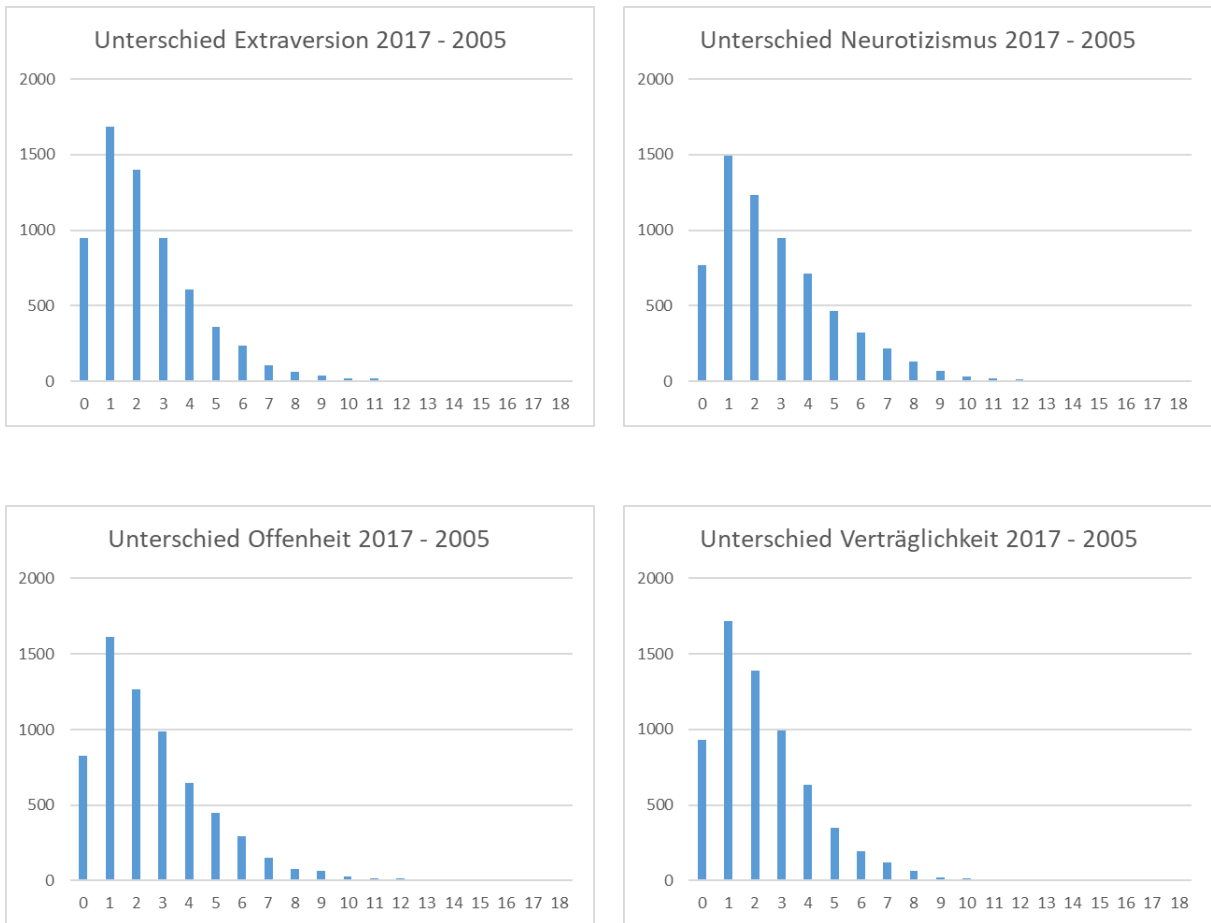
- Barrick, M.R./Mount, M.K. 1991: The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26
- Bastians, F./Runde, B. 2002: Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 186-196
- Borkenau, P./Ostendorf, F. 2008: NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEOFFI). 2. Auflage. Göttingen (Hogrefe)
- Boyatzis, R.E./Goleman, D./Rhee, K. 2000: Clustering Competence in Emotional Intelligence. Insights from Emotional Competence Inventory (ECI). In: Bar-On, R./Parker, J. (Hrsg.): *Handbook of Emotional Intelligence*. 343-362. San Francisco (Jossey-Bass)
- Boyle, G.J./Matthews, G./Saklofske, D.H.: 2008 (Hrsg.): *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment*. Volume 2. Personality Measurement and Testing. Los Angeles (Sage)
- Cantor, N./Kihlstrom, J.F. 1987: *Personality and Social Intelligence*. Englewood Cliffs (Prentice-Hall)
- Costa, P.T./McCrae, R. 1995: Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50
- Costa, P.T./McCrae, R.R. 1991: Trait Psychology Comes on Age. In: *Nebraska Symposium on Motivation*, 39, 169-204
- Costa, P.T./McCrae, R.R. 1992: Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Odessa (Psychological Assessment Resources)
- Costa, P.T./McCrae, R.R. 2008: The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In: Boyle, G.J./Matthews, G./Saklofske, D.H.: (Hrsg.): *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment*. Volume 2. Personality Measurement and Testing. 179-198. Los Angeles (Sage)
- Costa, P.T./McCrae, R.R./Dye, D.A. 1991: Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898
- Credé, M./Harms, P./Niehorster, S./Gaye-Valentine, A. 2012: An Evaluation of the Consequences of Using Short Measures of the Big Five Personality Traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 874-888
- Danner, D./Rammstedt, B./Bluemke, M./Treiber, L./Berres, S./Soto, C.J., John, O.P. 2016: Die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2). Mannheim (GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften)
- Davies M./Stankov, L./Roberts, R.D. 1998. Emotional Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015
- De Raad, B. 2005: The Trait-Coverage of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38, 673-687.
- Dehne, M./Schupp, J. 2007: Persönlichkeitsmerkmale im Sozio-Oekonomischen Panel (SOEP). Konzept, Umsetzung und empirische Eigenschaften. Research Notes 27. Berlin (DIW)
- Digman, J. M. 1997: Higher-Order Factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256
- Digman, J.M. 1990: Personality Structure. Emergence of the Five Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440
- Digman, J.M./Inouye, J. 1986: Further Specification of the Five Robust Factors of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 116-123
- Furnham, A. 2008: *Personality and Intelligence at Work*. New York (Routledge)
- Goldberg, L.R. 1990: An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229

- Goldberg, L.R. 1992: The Development of Markers for The Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42
- Goldberg, L.R. 1999: A Broad-Bandwidth, Public-Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five Factor Models. In: Mervielde, I./Deary, I./De Fruyt, F./Ostendorf, F. (Hrsg.): *Personality Psychology in Europe*. Volume 7. 7-28. Tilburg (Tilburg University Press)
- Goleman, D. 2006: *Social Intelligence*. London (Hutchinson)
- Kihlstrom, J.F./Cantor, N. 2000: Social Intelligence. In: Sternberg, R.J. (Hrsg.): *Handbook of Intelligence*. 2. Auflage. 359-379. Cambridge (Cambridge University Press)
- Landy, F.J. 2006: The Long, Frustrating and Fruitless Search for Social Intelligence: A Cautionary Tale. In Murphy, K.R. (Hrsg.): *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They be Fixed?* 81-123. Mahwah (Erlbaum)
- Lang, F.R./Lüdtke, O./Asendorpf, J.B. 2001: Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen. *Diagnostica*, 47, 111–121
- Lievens, F.R./Chan, D. 2017: Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence. In: Farr, J.L./Tippins, N.T. (Hrsg.): *Handbook of Employee Selection*. 2. Auflage. 342-364. New York (Routledge)
- Martin, A./Drees, V. 1999: *Vertrackte Beziehungen*. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Martin, A./Falke, M. 2013: Dimensionen des Sozialverhaltens. Entwicklung einer Skala zur Selbsteinschätzung der sozialen Fähigkeiten. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 40. Lüneburg
- McCrae, R.R. 2000: Emotional Intelligence from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. In: Bar-On, R./Parker, J.D.A. (Hrsg.): *The Handbook of Emotional Intelligence*. 263-276. San Francisco (Jossey-Bass)
- McCrae, R.R./Costa, P.T. 1996: Toward a New Generation of Personality Theories. In: Wiggins, J.S. (Hrsg.): *The Five-Factor Model of Personality*. 51-87. New York (Guilford)
- McCrae, R.R./Costa, P.T. 1999: A Five-Factor Theory of Personality. In: Pervin, L.A./John, O.P. (Hrsg.): *Handbook of Personality*. 2. Auflage. 139-153. New York (Guilford)
- McCrae, R.R./Costa, P.T. 2003: *Personality in Adulthood*. 2. Auflage. New York (Guilford)
- McCrae, R.R./Costa, P.T./Martin, T.A. 2005: The NEO-PI-3: A More Readable Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 84, 261-270
- Neyer, F.J./Asendorpf, J.B. 2018: *Psychologie der Persönlichkeit*. 6. Auflage. Berlin
- Rammstedt, B./John, O.P. 2005: Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K). *Diagnostica*, 51, 195-206
- Shaffer, J.A./Postlethwaite, B.E. 2013: The Validity of Conscientiousness for Predicting Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 183-199
- Van der Linden, D./Dunkel, C.S./Petrides, K.V. 2016: The General Factor of Personality (GFP) as Social Effectiveness: Review of the Literature. *Personality and Individual Differences*, 101, 98-105
- Van der Zee/Thijs, M./Schakel, L. 2001: The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*. 16, 103-125
- Van Rooy, D.L./Viswesvaran, C. 2004: Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 71-95
- Wiggins, J.S. 1996 (Hrsg.): *The Five-Factor Model of Personality*. New York (Guilford)
- Wiggins, J.S. 2003: *Paradigms of Personality Assessment*. New York (Guilford Press)



- 
- Wiggins, J.S./Trapnell, P.D. 1997: Personality Structure. The Return of the Big Five. In: Hogan, R./Johnson, J.A./Briggs, S.R. (Hrsg.): Handbook of Personality Psychology. 737–765. San Diego (Academic Press)
- Zeigler-Hill, V./Shackelford, T.K. 2018 (Hrsg.): The Sage Handbook of Personality and Individual Differences. 3 Bände. Los Angeles (Sage)

**Anhang - Abbildungen**



*Abb. A1: Abweichungen der Angaben zu den Big Five Persönlichkeitsfaktoren zwischen den Jahren 2005 und 2017*

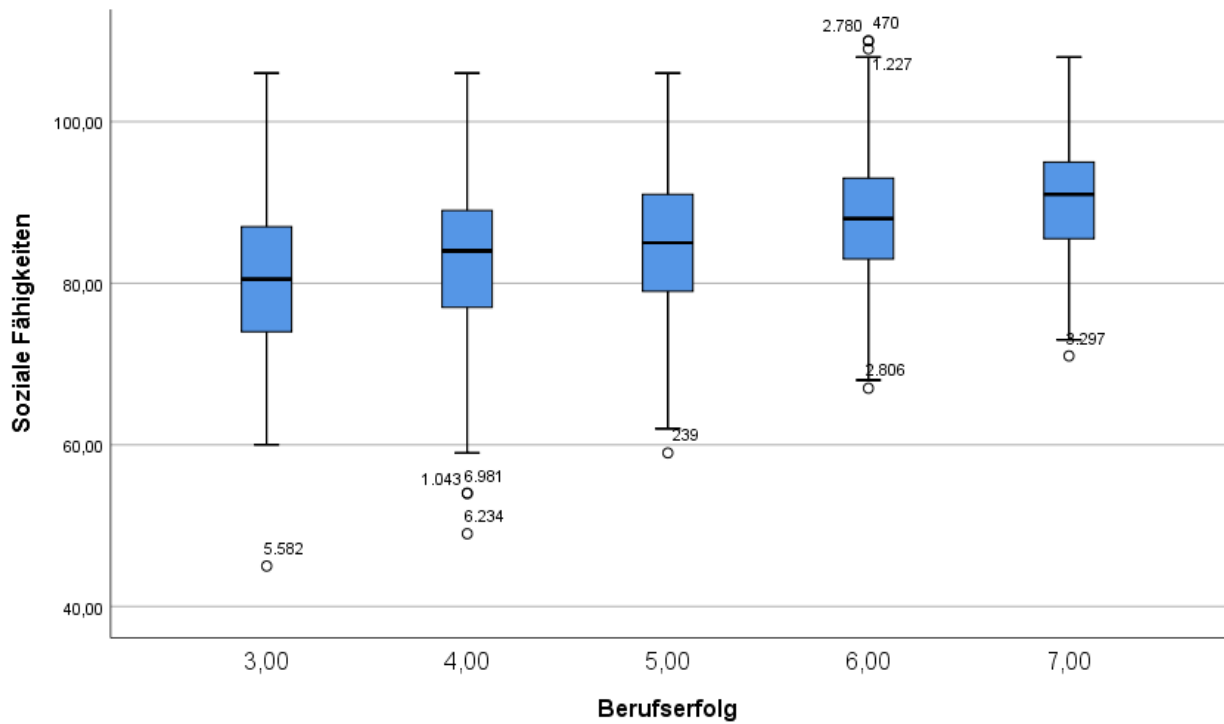


Abb. A2: Berufserfolg und Soziale Fähigkeiten, Mitarbeiter (Studie 2011, n=960)<sup>37</sup>

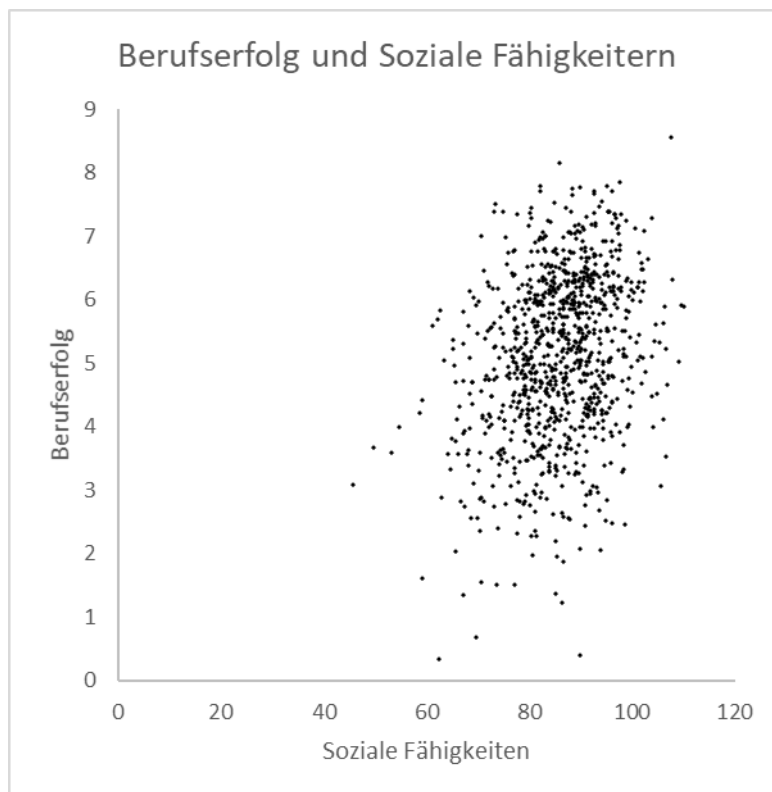


Abb. A3: Berufserfolg und Soziale Fähigkeiten, Mitarbeiter (Streudiagramm)

<sup>37</sup> Die Stufen 1-3 der Skala wurden wegen geringer Fallzahlen zur Kategorie 1 zusammengefasst. Die Fallzahlen betragen 82, 217, 252, 317, 92. Die in der Grafik angeführten Zahlen sind einzelne „Ausreißer“.

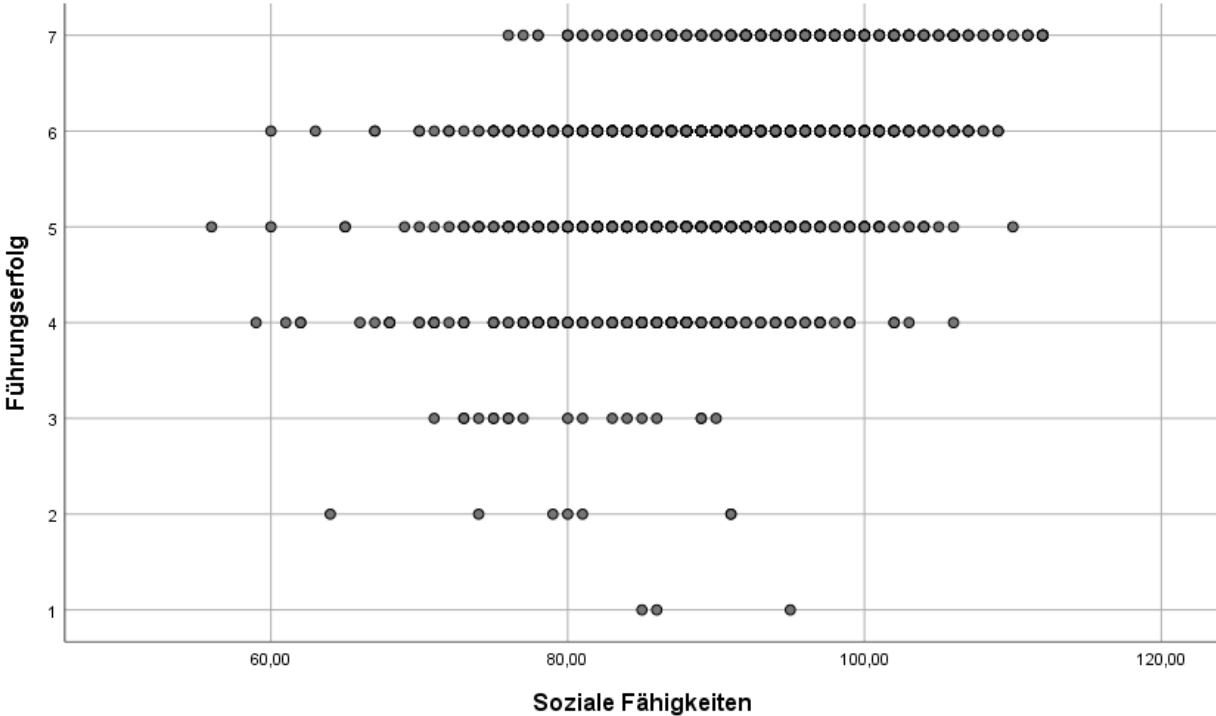


Abb. A4: Führungserfolg und Soziale Fähigkeiten (Streudiagramm entlang eines diskreten Merkmals)

**Anhang - Tabellen**

Big 5 Items „Ich bin jemand, der ...“	Extraver- sion	Neuroti- zismus	Offenheit	Gewis- senhaf- tigkeit	Verträ- glichkeit
kommunikativ, gesprächig ist	<b>0,750</b>	0,001	0,246	0,201	0,151
aus sich herausgehen kann, gesellig ist	<b>0,735</b>	-0,047	0,309	0,112	0,150
zurückhaltend ist	<b>-0,790</b>	0,128	0,090	0,080	0,161
sich oft Sorgen macht	-0,051	<b>0,767</b>	0,049	0,122	0,035
leicht nervös ist	-0,096	<b>0,801</b>	0,061	-0,091	-0,069
entspannt ist, gut mit Stress umgehen kann	0,009	<b>-0,702</b>	0,243	0,170	0,112
originell ist, neue Ideen einbringt	0,299	-0,127	<b>0,641</b>	0,269	-0,159
künstlerische Erfahrungen schätzt	0,000	0,011	<b>0,684</b>	-0,025	0,190
eine lebhaft Phantasie, Vorstellung hat	0,172	-0,012	<b>0,757</b>	0,001	0,029
gründlich arbeitet	0,029	-0,009	0,056	<b>0,828</b>	0,028
eher faul ist	-0,202	0,004	0,293	<b>-0,569</b>	-0,250
Aufgaben wirksam und effizient erledigt	0,023	-0,096	0,206	<b>0,770</b>	0,091
manchmal etwas grob zu anderen ist	0,137	0,141	0,179	0,001	<b>-0,732</b>
verzeihen kann	0,145	-0,039	0,121	0,043	<b>0,598</b>
rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht	0,039	0,056	0,204	0,269	<b>0,717</b>

*Tab. A1: Faktorladungen der Big Five Items, SOEP-Daten 2017, n=6.642  
Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax,  
Erklärte Varianz 61%*

Big 5 Items	Extraversion	Neurotizismus	Offenheit	Gewissenhaftigkeit	Verträglichkeit
„Ich bin jemand, der ...“					
kommunikativ, gesprächig ist	<b>0,852</b>	0,063	0,146	0,148	0,145
aus sich herausgehen kann, gesellig ist	<b>0,849</b>	-0,036	0,150	0,062	0,033
zurückhaltend ist	<b>0,835</b>	0,143	-0,094	0,017	-0,022
sich oft Sorgen macht	-0,001	<b>0,876</b>	-0,007	-0,055	0,025
leicht nervös ist	0,111	<b>0,883</b>	-0,051	0,028	0,079
entspannt ist, gut mit Stress umgehen kann	0,048	<b>0,773</b>	0,244	0,217	-0,002
originell ist, neue Ideen einbringt	0,227	0,349	<b>0,698</b>	0,081	-0,100
künstlerische Erfahrungen schätzt	-0,186	-0,006	<b>0,720</b>	-0,052	0,236
eine lebhaft Phantasie, Vorstellung hat	0,202	-0,056	<b>0,783</b>	-0,099	0,034
gründlich arbeitet	-0,017	-0,066	-0,067	<b>0,858</b>	0,170
eher faul ist	0,178	0,077	-0,128	<b>0,732</b>	0,142
Aufgaben wirksam und effizient erledigt	0,054	0,138	0,094	<b>0,808</b>	0,102
manchmal etwas grob zu anderen ist	-0,030	0,070	0,020	0,138	<b>0,788</b>
verzeihen kann	0,180	0,025	0,037	0,232	<b>0,577</b>
rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht	0,005	-0,006	0,099	0,045	<b>0,795</b>

Tab. A2: Faktorladungen der Big Five Items, Studie 2019, n=232  
Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax,  
Erklärte Varianz 69%<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Die Abweichungen der Faktorladungen zu den Ergebnissen in Tabelle A1 im Hinblick auf die Vorzeichen ergeben sich dadurch, dass das Eingabeprogramm alle Angaben automatisch in die „positive“ Richtung umcodiert hat.

Kommunikation, Verhalten	Mitarbeiter n <sub>1</sub> =153 n <sub>2</sub> =960	Vorgesetzte n <sub>1</sub> =83 n <sub>2</sub> =1.754
m_k8: In Gesprächen mit meinen Kollegen gehe ich immer auf deren Erwartungen ein. f_k8: In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern gehe ich immer auch auf deren Erwartungen ein.	0,525 0,477	0,735 0,617
m_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Kollegen missverständlich sein können. f_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Mitarbeiter missverständlich sein können.	0,754 0,704	0,485 0,733
m_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Kollegen einzugehen. f_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Mitarbeiter einzugehen.	0,796 0,814	0,830 0,796
m_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Kollegen näher zu verstehen, was diese jeweils sagen wollen. f_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Mitarbeitern herauszufinden, was diese jeweils bewegt.	0,810 0,761	0,828 0,763

*Tab. A3: Faktorladungen der Teildimension Kommunikation (Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)<sup>39</sup>*

Vision, Emotion	Mitarbeiter n <sub>1</sub> =153 n <sub>2</sub> =960	Vorgesetzte n <sub>1</sub> =83 n <sub>2</sub> =1.754
m_v1: Ich kann meine Kollegen und meinen Vorgesetzten für neue Ideen begeistern. f_v1: Ich kann meine Mitarbeiter für neue Ideen begeistern.	0,719 0,803	0,762 0,812
m_v3: Ich kann meinen Kollegen glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss. f_v3: Ich kann meinen Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	0,833 0,783	0,775 0,757
m_v6: Ich kann meinen Kollegen gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt. f_v6: Ich kann meinen Mitarbeitern gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	0,817 0,841	0,832 0,831
m_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Kollegen über. f_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Mitarbeiter über.	0,786 0,797	0,800 0,831

*Tab. A4: Faktorladungen der Teildimension Vision (Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)*

<sup>39</sup> Angeführt sind in den Tabellen A3 bis A6 die Ergebnisse der Studie von 2011 (unten) und der Studie 2019 (oben).

Koordination, Motivation	Mitarbeiter n <sub>1</sub> =153 n <sub>2</sub> =960	Vorgesetzte n <sub>1</sub> =83 n <sub>2</sub> =1.754
m_a15: Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch. f_a15: Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.	0,712 0,723	0,753 0,565
m_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Kollegen davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren, besser ist. f_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine andere Art die Arbeit zu organisieren, besser ist.	0,725 0,727	0,686 0,765
m_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kollegen nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf. f_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	0,715 0,758	0,687 0,750
m_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen. f_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	0,661 0,641	0,247 0,618

*Tab. A5: Faktorladungen der Teildimension Koordination  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)*



Kurzskala Soziale Fähigkeiten Vorgesetzte n <sub>1</sub> =83 n <sub>2</sub> =1.754	Empathie, Kognition	Kommunikation, Verhalten	Vision, Emotion	Koordination, Motivation
f_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Mitarbeiter gut unterscheiden.	<b>,771</b> <b>,782</b>	-,073 ,084	,161 ,103	,082 ,045
f_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Mitarbeiter von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	<b>,867</b> <b>,821</b>	,096 ,060	,104 ,158	,041 ,022
f_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Mitarbeiter normalerweise sehr gut einschätzen.	<b>,720</b> <b>,755</b>	,160 ,150	,175 ,196	,193 ,072
f_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Mitarbeiterproblem nochmals nachzudenken.	<b>,703</b> <b>,575</b>	,222 ,182	,297 ,107	,213 ,216
f_k8: In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern gehe ich immer auch auf deren Erwartungen ein.	,133 ,077	<b>,677</b> <b>,686</b>	,062 ,123	-,134 ,123
f_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Mitarbeiter missverständlich sein können.	,379 ,182	<b>,201</b> <b>,641</b>	,591 ,149	-,035 ,176
f_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Mitarbeiter einzugehen.	,094 ,091	<b>,793</b> <b>,735</b>	,138 ,104	,163 ,264
f_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Mitarbeitern herauszufinden, was diese jeweils bewegt.	,171 ,233	<b>,824</b> <b>,622</b>	,020 ,308	,158 ,156
f_v1: Ich kann meine Mitarbeiter für neue Ideen begeistern.	,242 ,242	,047 ,133	<b>,788</b> <b>,758</b>	-,129 ,131
f_v3: Ich kann meinen Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	,116 ,078	,129 ,261	<b>,708</b> <b>,694</b>	,232 ,124
f_v6: Ich kann meinen Mitarbeitern gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	,048 ,159	,132 ,159	<b>,770</b> <b>,772</b>	,208 ,157
f_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Mitarbeiter über.	,226 ,195	-,035 ,077	<b>,659</b> <b>,803</b>	,381 ,109
f_a15: Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.	,141 ,141	-,020 ,081	,150 ,014	<b>,739</b> <b>,742</b>
f_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine andere Art die Arbeit zu organisieren, besser ist.	,051 ,078	,610 ,175	-,054 ,161	<b>,532</b> <b>,736</b>
f_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	,276 ,061	,060 ,266	,395 ,337	<b>,569</b> <b>,535</b>
f_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	-,128 ,031	,630 ,236	,320 ,308	<b>-,222</b> <b>,384</b>

*Tab. A6: Faktorladungen der Kurzskala soziale Fähigkeiten - Vorgesetzte  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax, Erklärte Varianz 63%, 57%)*

	$\bar{x}_i$	$s_i$	Extraver- sion	Neuroti- zismus	Offenheit	Verträg- lichkeit	Gewis- senhaf- tigkeit
Arbeitszufriedenheit gering - hoch (0-10)	7,0	2,1	0,13	-0,20	0,11	0,11	0,12
	6,9	2,1	0,10	-0,26	0,06	0,10	0,11
	7,0	2,0	0,12	-0,26	0,09	0,11	0,12
	7,0	2,0	0,12	-0,24	0,08	0,11	0,11
Lebenszufriedenheit gering - hoch (0-10)	7,1	1,7	0,15	-0,28	0,14	0,13	0,10
	7,0	1,7	0,17	-0,32	0,14	0,14	0,13
	7,2	1,6	0,18	-0,33	0,13	0,12	0,12
	7,1	1,7	0,18	-0,30	0,16	0,11	0,14

*Tab. A7: Korrelationen der Big Five Persönlichkeitsfaktoren  
(Datenbasis: Sozioökonomisches Panel)<sup>40</sup>*

<sup>40</sup> Berücksichtigt sind nur die 6.442 Fälle, in der alle (5x3x4=60) Items der Persönlichkeitsfragen vollständig in allen der vier betrachteten Jahre ausgefüllt wurden. Von oben nach unten angeordnet sind die Werte nach den Jahren 2005, 2009, 2013 und 2017. Die Fallzahlen für die Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit betragen 4.240, 4.186, 3.962, 3.655 für die Jahre 2005, 2009, 2013, 2017; für die Lebenszufriedenheit sind die Fallzahlen 6.432, 6.435, 6.423, 6.429.

	2011		2019	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
<b>Geschlecht</b>				
Weiblich	676	25%	118	51%
Männlich	2.038	75%	114	49%
<b>Alter</b>				
Bis 25 Jahre	539	20%	59	25%
26 bis 38 Jahre	1.454	54%	81	35%
> 38 Jahre	721	26%	92	40%
<b>Status</b>				
Angestellter	2.310	85%	126	54%
Selbständiger	284	11%	24	10%
In Ausbildung	15	0,6%	56	24%
Beamter	10	0,4%	17	7%
Sonstiges	95	3%	9	5%
<b>Gehalt</b>				
< 20 Tausend €	65	3%	51	25%
21-60 Tausend €	354	13%	44	22%
> 60 Tausend €	2225	84%	110	54%
<b>Stellung</b>				
Mitarbeiter	960	35%	149	64%
Führungskräfte	1754	65%	83	36%

Tab. A8: Soziographische Variablen in den Online-Studien 2011 und 2019