

Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit - Identität, Netzwerkfähigkeit und Karriereerfolg

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn

vorgelegt von
Dominic-Nicolas Gansen-Ammann, geb. Gansen

aus
Remagen

Bonn 2014

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie
(Vorsitzender)

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie
(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie
(Gutachter)

PD Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 28. Mai 2014

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund sich aktuell verändernder Arbeitsbedingungen empfehlen einige Autoren eine stärkere Berücksichtigung individueller Merkmale für die Untersuchung des Karriereerfolgs (vgl. Blickle & Schneider, 2009; Rodrigues, Guest & Budjanovcanin, 2013). In einer neueren Meta-Analyse (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005) zeigt sich allerdings nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und objektiven Indikatoren einer erfolgreichen Karriere wie Gehalt oder Beförderungen ($r = .11$ bzw. $r = .08$). Der Einfluss von Moderatorvariablen ist dabei wahrscheinlich. Die sozioanalytische Persönlichkeitstheorie (Hogan & Blickle, 2013) hat sich in der Vergangenheit zur Erklärung und Vorhersage von beruflicher Leistung und Karriereerfolg bewährt. Sie postuliert u. a., dass sozialer Aufstieg durch das Zusammenspiel von Aufstiegsaspiration als Aspekt der menschlichen Identität und sozialer Fertigkeit bedingt wird: Nur bei gleichzeitig hoher Ausprägung beider Merkmale ist mit übersummativ hohem Aufstiegs-erfolg zu rechnen. Die vorliegende Studie übertrug die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie erstmalig auf die Anzahl der Beförderungen innerhalb eines zurückliegenden Sechsjahreszeitraums als objektivem Kriterium des Karriereerfolgs. Unter Berücksichtigung der Befunde von Ferris, Treadway et al. (2005) und im Gegensatz zu bisherigen Untersuchungen zum Thema wurden politische Fertigkeiten auf Facetten-Ebene analysiert und dabei auf Netzwerkfähigkeit als soziale Fertigkeit der sozioanalytischen Theorie fokussiert. Mittels hierarchisch-moderierter Regressionsanalysen und unter statistischer Kontrolle von Alter, Geschlecht, höchstem Bildungsgrad und Brancheneffekten konnten die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie an einer Stichprobe von 212 Führungskräften aus ganz Deutschland bestätigt werden. Der Unterschied zwischen der Anzahl der Beförderungen bei Führungskräften mit hoher Aufstiegsaspiration und hoher Netzwerkfähigkeit und Führungskräften mit hoher Aufstiegsaspiration und niedriger Netzwerkfähigkeit betrug $.57$ SD der Anzahl der Beförderungen ($p < .05$). Auch nach Kontrolle der übrigen Facetten politischer Fertigkeiten (sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit, dargestellte Ehrlichkeit) blieben die Ergebnisse robust nachweisbar. Implikationen und Grenzen der Studie werden diskutiert.

Schlüsselwörter: Karriereforschung, Identität, sozialer Erfolg, Getting Ahead, Beförderungen, politische Fertigkeiten, berufliche Werthaltungen

Danke

Allen Menschen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben, möchte ich meinen Dank aussprechen und einige besonders hervorheben:

Ich danke Herrn *Prof. Dr. Gerhard Blickle* dafür, dass er sich dazu bereit erklärte, meine externe und berufsbegleitende Dissertation an der Uni Bonn zu betreuen. Ich bedanke mich für seine Offenheit und seine Abenteuerbereitschaft, diesen Weg so mit mir gemeinsam zu wagen! Als Ansprechpartner, als Mentor und als Betreuer mit offenem Ohr und guten Ratschlägen brachte er mich immer wieder auf neue Ideen. Ich habe so seit meiner Diplomarbeit viel an wissenschaftlichem Know-how gewonnen. Dafür gilt ihm mein herzlichster Dank!

Ebenso danke ich Herrn *Prof. Dr. Walter Neubauer* für die Übernahme der Zweitbegutachtung dieser Arbeit! Mein Dank gilt zudem den Kollegen *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder* für die Übernahme ihrer Funktion in der Prüfungskommission.

Weiterhin möchte ich mich bei meinem Kollegen *Andreas Wihler* bedanken für seine freundschaftliche Art und den kollegialen Austausch während der vergangenen Jahre. Zudem danke ich allen (auch ehemaligen) Mitgliedern der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Uni Bonn für ihre zahl- und hilfreichen Anmerkungen zu meinen Vorträgen im Doktorandenseminar der Abteilung. Frau *Roswitha Mombauer* danke ich für ihre herzliche Art und ihre Unterstützung bei der Vorbereitung der Prüfungsphase.

Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn *Prof. Dr. Marcus Pradel* und bei Herrn *Prof. Dr. Tobias Engelsleben* stellvertretend für die Hochschule Fresenius, bei der ich seit 2009 angestellt bin und die meine wissenschaftliche Karriere auf verschiedene Weise unterstützt und gefördert hat. Besonders danke ich hier den Kolleginnen *Prof. Dr. Wera Aretz*, *Prof. Dr. Katja Mierke*, *Barbara Lier*, *Elena Metallidis*, *Svetlana Harms* und *Annette Höhmann*, die mich ermuntert, begleitet, unterstützt und gefördert haben und mir mehr als Kolleginnen geworden sind! Ich danke Herrn *Dominik Sethe* für kritisches Korrekturlesen und konstruktive Kritik an meiner Arbeit.

Weiterhin bedanke ich mich bei den *Studierenden der Hochschule Fresenius*, die mich im Rahmen ihrer Projektarbeit im zweiten und dritten Semester bei der Datensammlung unterstützt

und dazu beigetragen haben, einen so bunten und reichhaltigen Datensatz aus ganz Deutschland und aus unterschiedlichsten Branchen zu akquirieren.

An vorletzter Stelle danke ich allen *anonymen Teilnehmern und Teilnehmerinnen* an dieser Studie, ohne deren Bereitschaft und Mithilfe die Untersuchung nicht umsetzbar gewesen wäre.

Zuletzt danke ich meinen Eltern *Klaus und Katharina Gansen*, meinem Bruder *Holger Gansen* und meinem Mann *Markus Ammann*. Sie hatten viel unter mir zu leiden in heißen Phasen der Datensammlung und Datenauswertung und sahen mich selten in den kühleren Phasen des Recherchierens, Lesens und Schreibens. Viel haben wir gerade im letzten Jahr zusammen erlebt und durchgestanden, einiges wird noch auf uns zukommen. Ich danke ihnen für ihr Dasein, ihre Geduld, ihre Zuneigung und Liebe. Alles davon brauche ich.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Danke	4
Inhaltsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	8
1 Theoretischer Teil	9
1.1 <i>Karriereerfolg - eine erste Gegenstandsbestimmung</i>	12
1.2 <i>Die sozioanalytische Theorie im Rahmen der Karriereforschung</i>	16
1.2.1 Soziale Fertigkeit im Rahmen der sozioanalytischen Theorie	20
1.2.2 Karriere im Führungskontext.....	21
1.2.3 Empirische Befunde und Forschungsdesiderata	23
1.3 <i>Berufliche Werthaltungen als Aufstiegsaspiration</i>	28
1.3.1 Werthaltungen als psychologische Konstrukte	29
1.3.2 Berufliche Werthaltungen.....	31
1.3.3 Extrinsische berufliche Werthaltungen als Aufstiegsaspiration.....	34
1.4 <i>Politische Fertigkeiten als soziale Fertigkeit</i>	38
1.4.1 Politische Fertigkeiten.....	39
1.4.2 Netzwerkfähigkeit als soziale Fertigkeit.....	46
1.4.3 Interaktion der Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit	50
1.5 <i>Zur Operationalisierung von Karriereerfolg - Gehalt oder Beförderungen?</i>	52
2 Methodischer Teil	57
2.1 <i>Stichprobengewinnung und Durchführung</i>	58
2.2 <i>Verwendete Messverfahren</i>	61
2.2.1 Aufstiegsaspiration als extrinsische berufliche Werthaltung	61
2.2.2 Netzwerkfähigkeit als Facette politischer Fertigkeiten	62
2.2.3 Anzahl der Beförderungen als Indikator objektiven Karriereerfolgs	63
2.2.4 Kontrollvariablen	64
2.3 <i>Stichprobenbeschreibung</i>	65
3 Ergebnisse	71

3.1 Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen in der vorliegenden Studie	72
3.2 Überprüfung der Hypothesen mittels hierarchisch-moderierter Regressionsanalyse	75
3.3 Exploration alternativer Modelle.....	77
4 Diskussion	86
4.1 Zusammenfassung der empirischen Befunde	86
4.2 Stärken und Schwächen der Studie.....	89
4.3 Empfehlungen für zukünftige Forschung.....	97
4.4 Beitrag der Studie zum Forschungsstand	99
4.5 Praktische Implikationen der Ergebnisse	101
4.5.1 Implikationen aus Organisationsicht.....	101
4.5.2 Implikationen aus Individualsicht.....	103
4.5.3 Implikationen für Bildungseinrichtungen.....	104
4.6 Fazit	105
Literaturverzeichnis	106
Anhang - Verwendete Skalen	126

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Klassifikation der Branchen, in denen die befragten Führungskräfte tätig sind, in Anlehnung an die Klassifikation der deutschen Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt, 2008).	67
Tabelle 3.1: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.	73
Tabelle 3.2: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 1) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte (Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003; Meier, 2008).	76
Tabelle 3.3: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 2) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung der Facetten sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit der politischen Fertigkeiten.	79
Tabelle 3.4: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 3) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des kurvilinearen Einflusses von Aufstiegsaspiration als Kontrollvariable.	81
Tabelle 3.5: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 4) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des kurvilinearen Einflusses von Netzwerkfähigkeit als Kontrollvariable.	82
Tabelle 3.6: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 5) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des inkrementellen kurvilinearen Einflusses von Aufstiegsaspiration.	84
Tabelle 3.7: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 6) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des inkrementellen kurvilinearen Einflusses von Netzwerkfähigkeit.	85

1 Theoretischer Teil

Erfolg im Beruf kann eines der wesentlichen Lebensziele von Menschen darstellen (Abele, 2002; Abele, Andrä & Schute, 1999; Roberts & Robins, 2000). Neben der finanziellen Entlohnung für die berufliche Leistung ist der Karriereerfolg ein zusätzlicher Anreiz, aus dem Erwerbstätige Motivation und Zufriedenheit für zukünftige Berufs- und Karriereschritte ziehen können (vgl. Abele & Spurk, 2009a; Stumpf & Tymon, 2012). Berufliche Leistung und Karriereerfolg sind jedoch nicht nur für arbeitstätige Individuen¹, sondern auch für Organisationen und Arbeitgeber relevant, da der persönliche Erfolg von Individuen sich auch für Unternehmen auszahlen kann (z. B. Dette, Abele & Renner, 2004; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg einer Person im Rahmen eines sparsamen theoretischen Modells, der sozioanalytischen Theorie (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998). Diese wurde bereits zur Vorhersage von beruflicher Leistung (Blickle, Wendel & Ferris, 2010) und subjektiven Indikatoren des Karriereerfolgs (Einschätzungen des Beförderungspotenzials einer Person; Blickle, Fröhlich et al., 2011), allerdings noch nicht zur Erklärung von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der tatsächlichen Beförderungen einer Person) herangezogen.

Die sozioanalytische Theorie legt besonderen Fokus auf die Persönlichkeit eines Individuums zur Vorhersage seines sozialen (z. B. des Karriere-)Erfolgs. Sie unterscheidet hierzu im Besonderen drei Bestrebungen des Menschen in sozialen Interaktionen, die sich u. a. aus seiner evolutionären Vergangenheit ergeben: (1) *Getting Ahead* als Streben nach Status und Dominanz, (2) *Getting Along* als Streben nach Anschluss und Integration sowie (3) *Finding Meaning* als Streben nach Vorhersagbarkeit und Kontrollierbarkeit.

Während die sozioanalytische Theorie folglich die Persönlichkeit als Einflussfaktor für den beruflichen Erfolg in den Vordergrund stellt, deuten die Ergebnisse der Meta-Analyse von Ng, Eby, Sorensen und Feldman (2005) darauf hin, dass der Einfluss der Persönlichkeit konkret auf ob-

¹ Der besseren Lesbarkeit halber werden in dieser Arbeit nach Möglichkeit geschlechtsneutrale Formen verwendet. An anderen Stellen wird aus demselben Grund die männliche Form verwendet, wenn Personen beiderlei Geschlechts gemeint sind.

jektiven Karriereerfolg sehr gering ist. Die recht breite Streuung der Korrelationen verweist dabei auf den möglichen Einfluss von Moderatorvariablen.

Die sozioanalytische Theorie benennt soziale Fertigkeit (*social skill*) - eine Befähigung zur angemessenen Analyse der Anforderungen sozialer Situationen und eines interpersonalen Verhaltensstils, der situationsadäquat, angenehm, authentisch und berechenbar wirkt (Hogan & Shelton, 1998) - als Moderator, um die Wirkung der Persönlichkeit auf den Karriereerfolg begünstigend zu beeinflussen. Vor dem Hintergrund der genannten niedrigen Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und objektivem Karriereerfolg beschäftigt sich die vorliegende Arbeit daher mit der Erklärung objektiven Karriereerfolgs (Anzahl der Beförderungen) durch den Einfluss der Persönlichkeit von Führungskräften (Getting Ahead bzw. Aufstiegsaspiration). Es wird dabei vorhergesagt, dass der Einfluss der Persönlichkeit durch die soziale Fertigkeit der befragten Führungskräfte moderiert wird und nur in Kombination mit hoher sozialer Fertigkeit hohe Ausprägungen objektiven Karriereerfolgs beobachtet werden können. Diese Annahme wurde bisher nur in Ansätzen geprüft (Blickle, Momm, Liu, Witzki und Steinmayr, 2011), sodass die Übertragung der sozioanalytischen Theorie auf Beförderungen als objektives Kriterium des Karriereerfolgs einen wesentlichen Beitrag der vorliegenden Studie zum wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisgewinn darstellt.

Zur Operationalisierung von sozialer Fertigkeit im beruflichen Kontext haben sich politische Fertigkeiten mit ihren Facetten sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit, Netzwerkfähigkeit und dargestellte Ehrlichkeit bewährt (Blickle, Wendel & Ferris, 2010; Blickle, Fröhlich et al., 2011; Ewen et al., 2014). Allerdings werden dabei die einzelnen Facetten in ihrem Beitrag zur Erklärung des Karriereerfolgs häufig unberücksichtigt gelassen und die politischen Fertigkeiten auf Globalniveau betrachtet. Ein weiterer Beitrag der vorliegenden Arbeit zum Erkenntnisgewinn liegt daher in der Analyse der differenziellen Wirksamkeit der Facette Netzwerkfähigkeit. Diese bietet sich vor dem Hintergrund empirischer Ergebnisse als vielversprechendster Prädiktor und Moderator im Rahmen der Karriereforschung an (Blickle, Oerder & Summers, 2010; Ferris, Treadway et al., 2005; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009).

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit (*Kapitel 1*) beginnt mit einer Annäherung an den Begriff des Karriereerfolgs (*Kapitel 1.1*), bevor eine Einführung in die sozioanalytische Theorie im Rahmen der Karriereforschung (*Kapitel 1.2*) gegeben wird. Im Rahmen dessen werden soziale Fertigkeiten dargestellt (*Kapitel 1.2.1*), Besonderheiten der Karriere von Führungskräften herausgestellt (*Kapitel 1.2.2*) und im Weiteren auf empirische Befunde und Forschungsdesiderata

zur sozioanalytischen Theorie eingegangen (*Kapitel 1.2.3*). Das *Kapitel 1.3* beschäftigt sich mit beruflichen Werthaltungen als Operationalisierung des sozioanalytischen Konstrukts Getting Ahead (Aufstiegsaspiration) im Rahmen der Karriereforschung. Dazu wird zunächst auf Werthaltungen als psychologische Konstrukte im Allgemeinen (*Kapitel 1.3.1*) und dann auf berufliche Werthaltungen im Speziellen eingegangen (*Kapitel 1.3.2*). Es folgt ein Überblick über empirische Befunde zu beruflichen Werthaltungen als Prädiktoren des Karriereerfolgs mit Ableitung einer ersten Hypothese für den empirischen Teil dieser Arbeit (*Kapitel 1.3.3*). Im Anschluss wendet sich der Autor der Operationalisierung der sozioanalytischen sozialen Fertigkeit zu (*Kapitel 1.4*). Dazu wird zunächst auf politische Fertigkeiten im Allgemeinen (*Kapitel 1.4.1*) und daran anschließend auf deren Facette Netzwerkfähigkeit im Besonderen eingegangen (*Kapitel 1.4.2*). Dieses Kapitel beinhaltet ebenfalls die Ableitung einer zweiten Hypothese für den empirischen Teil dieser Arbeit. Abschließend wird die Interaktion der Aufstiegsaspiration x Netzwerkfähigkeit herausgearbeitet und hierzu eine letzte Hypothese aufgestellt (*Kapitel 1.4.3*). Der theoretische Teil schließt mit einer Konkretisierung der Hypothesen im Hinblick auf das Kriterium objektiven Karriereerfolgs (*Kapitel 1.5*).

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit beginnt mit einem methodischen Kapitel (*Kapitel 2*) und beschreibt das empirische Vorgehen (*Kapitel 2.1*), die verwendeten Messinstrumente und Variablen (*Kapitel 2.2*) sowie die untersuchte Stichprobe (*Kapitel 2.3*).

Daran schließt sich der Ergebnisteil (*Kapitel 3*) mit Bericht der deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen der verwendeten Variablen (*Kapitel 3.1*) sowie mit der Dokumentation der regressionsanalytischen Hypothesenprüfung (*Kapitel 3.2*) an. Abschließend werden ex-post berechnete alternative Regressionsmodelle dargestellt, die für die Robustheit der gefundenen Effekte sprechen (*Kapitel 3.3*).

Der empirische Teil schließt im Diskussionsteil (*Kapitel 4*) mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse (*Kapitel 4.1*), den Stärken und Schwächen des methodischen Vorgehens (*Kapitel 4.2*) und den sich daraus ergebenden Empfehlungen für die zukünftige Forschung (*Kapitel 4.3*). Weiterhin werden Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen für Wissenschaft (*Kapitel 4.4*) und Praxis (*Kapitel 4.5*) gezogen. Die Arbeit schließt mit einem kurzen Fazit (*Kapitel 4.6*).

1.1 Karriereerfolg - eine erste Gegenstandsbestimmung

Unter Karriereerfolg (*career success*) soll im Folgenden und in Abgrenzung zu beruflicher Leistung "the positive psychological or work-related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's work experiences" (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995, S. 486) verstanden werden. Gemeint ist also die Gesamtheit der bisherigen vom Individuum in dessen sozialem Kontext positiv bewerteten objektiven oder extrinsischen (z. B. Gehalt, Beförderungen) und subjektiven oder intrinsischen (z. B. Einschätzungen der Zufriedenheit oder der Beschäftigungsfähigkeit) Ergebnisse und Folgen der eigenen Arbeits- und Berufstätigkeit (vgl. Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013; Ng et al., 2005; Seibert & Kraimer, 2001).

In anderen Publikationen wird der Begriff Karriereerfolg mit dem Begriff Berufserfolg synonym verwendet (vgl. Dette et al., 2004; Gasteiger, 2013; Kramer, 2009; Spurk & Volmer, 2013). Wesentlich erscheint an dieser Stelle, Berufserfolg bzw. Karriereerfolg (*career success*) im Deutschen nicht mit beruflicher Leistung (*job performance*) zu verwechseln; daher wird in der vorliegenden Arbeit auf die Verwendung des Begriffs Berufserfolg verzichtet und stattdessen durchgängig der Begriff Karriereerfolg verwendet.

Berufliche Leistung eines Individuums gilt als „Beitrag zu den Zielen einer Organisation“ (Marcus & Schuler, 2006, S. 434). Sie „beschreibt die Effektivität bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben an einem spezifischen Arbeitsplatz und wird meistens durch Vorgesetztenbeurteilungen erfasst“ (Hülshager & Maier, 2008, S. 109). Während berufliche Leistung folglich konkrete Aufgabenbewältigung im Rahmen eines spezifischen Arbeitsplatzes auf organisationale Ziele hin meint (vgl. Dette et al., 2004), stellt Karriereerfolg eher die Folge von Handlungen, Erfahrungen und Ereignissen im Rahmen der eigenen beruflichen Laufbahn dar. Karriereerfolg kann insofern als *lose* Folge der beruflichen Leistung bezeichnet werden, als er lediglich moderat mit beruflicher Leistung korreliert und stattdessen auch von einer Reihe weiterer Faktoren abhängig ist: „Most importantly, as Baruch and Bozionelos (2011) note, doing a good job does not guarantee career success; in fact, job performance and career success only correlate about .30 (cf. Carmeli, Shalom, & Weisberg, 2007; Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000)“ (Hogan et al., 2013, S. 6).

Zur Vorhersage des Karriereerfolgs wurden in der Vergangenheit eine Reihe von Variablen untersucht. Die gewählten Prädiktoren wurden dabei meist aus einzelnen, mehreren oder allen

vier der folgenden Variablenkategorien ausgewählt und haben sehr unterschiedliche Vorhersagekraft für den Karriereerfolg (Ng et al., 2005):

(1) *Humankapital* kann verstanden werden als Summe der Investitionen in die eigene Person im Sinne von Ausbildung oder sonstigen berufsrelevanten Erfahrungen (z. B. Bildung, Anzahl der Arbeitsstunden, Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation, Berufserfahrung, Mobilitätsbereitschaft etc.): „Here we define human capital to include the cumulative educational, personal, and professional experiences that might enhance an executive’s value to an employer“ (Judge et al., 1995, S. 489).

(2) *Soziodemographische Variablen* (z. B. Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Beziehungsstatus oder Alter) dienen nach Ng et al. (2005) im Rahmen der Theorie unterstützter Mobilität (*sponsored-mobility*, Turner, 1960) vor allem der Elitenförderung in Organisationen, indem Nachwuchskräfte mit hohem wahrgenommenem Potenzial spezifisch in ihrer Karriereentwicklung gefördert und unterstützt werden. Dabei sind soziodemographische Variablen wesentliche Hinweisreize, da z. B. Verheiratete als verantwortungsvoller und berechenbarer für Organisationen gelten als Ledige und Männer als produktiver gelten als Frauen (Pfeffer & Ross, 1982; Tharenou, 1997).

(3) *Unterstützung durch die Organisation* (z. B. Unterstützung durch den/die Vorgesetzten, Angebote zur Weiterentwicklung und Weiterbildung, zur Verfügung stehende Ressourcen der Organisation) dient wie oben beschrieben der Elitenförderung in Organisationen (Turner, 1960).

(4) *Stabile Persönlichkeitsmerkmale* sollen an dieser Stelle ob der Vielfalt der vorgestellten Konstrukte nur grob bestimmt werden: Meist wird im Rahmen der *Trait*-Theorie (z. B. Matthews, Deary & Whiteman, 2009) davon ausgegangen, dass es sich dabei und in Anlehnung an z. B. Tett und Guterman (2000) um intraindividuell über Zeit und Situationen hinweg relativ stabile und interindividuell unterschiedliche, einzigartige und charakteristische Tendenzen des Erlebens und Verhaltens von Individuen handelt.

Zur Beschreibung der Persönlichkeit haben sich seit den 1990er Jahren fünf Dimensionen durchgesetzt und intensive Forschungsaktivitäten zur Vorhersage von beruflicher Leistung und Karriereerfolg angestoßen (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Blickle & Kramer, 2012; Dilchert & Ones, 2008; Hough & Ones, 2002; Hülshager & Maier, 2008; Judge et al., 1995, 1999; Ng et al., 2005; Salgado, 1997; Salgado & Táuriz, 2014; Salgado, Viswesvaran

& Ones, 2002). Es handelt sich dabei um die sog. *Big Five* nach McCrae und Costa (1996) mit den Faktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Daher wird auch häufig vom sog. *Fünf-Faktoren-Modell (FFM)* gesprochen. Neurotizismus beinhaltet Eigenschaften wie Ängstlichkeit, Depressivität, Schüchternheit, Emotionalität und Unsicherheit. Extraversion beinhaltet Eigenschaften wie Geselligkeit, Selbstbehauptung, Redegewandtheit und Aktivität. Offenheit beinhaltet Eigenschaften wie Einfallsreichtum, Kultiviertheit, Neugierde, Originalität und künstlerisches Interesse. Verträglichkeit beinhaltet Eigenschaften wie Höflichkeit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit, Kooperativität und Toleranz, und Gewissenhaftigkeit beinhaltet Eigenschaften wie stringente Arbeitshaltung, Zielorientierung und Durchhaltevermögen (Barrick & Mount, 1991). Die Big Five haben sich in verschiedenen Kulturen nachweisen lassen (McCrae & Costa, 1997), scheinen genetisch prädisponiert (Jang, Livesley & Vernon, 1996) und über die Lebensspanne hinweg relativ stabil (Judge et al., 1999) zu sein und gelten als universale Dimensionen zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit (McCrae & Costa, 1997).

Digman (1997) konnte mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalysen über 14 Studien mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen zeigen, dass die fünf Faktoren nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich zu zwei Faktoren höherer Ordnung zusammenfassen ließen. Während Extraversion und Offenheit/Intellekt einen gemeinsamen Faktor abbildeten, bildeten Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität (als Gegenpol von Neurotizismus) den zweiten Faktor ab. Beide Faktoren höherer Ordnung können als die Bestrebungen *Getting Ahead* (Aufstiegsaspiration = Extraversion und Offenheit/Intellekt) und *Getting Along* (Anschlussaspiration = Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität) der sozioanalytischen Theorie (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blicke, 2013; Hogan & Shelton, 1998) interpretiert werden, auf die im folgenden *Kapitel 1.2* genauer eingegangen wird:

Menschen mit hohen Ausprägungen von Extraversion und Offenheit sind redegewandt, durchsetzungsstark, exaltiert, optimistisch sowie neugierig, auffassungsschnell, kreativ und lösungsorientiert. Sie übernehmen in der Regel Führungsrollen, setzen sich und Anderen erfolgreich Ziele, füllen die Führungsrolle angemessen aus und entsprechen subjektiven Vorstellungen von Führungspersonen (Aretz, 2007; J. Hogan & Holland, 2003; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Schyns, 2008; Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008). Menschen mit hohen Ausprägungen von Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionaler Stabilität sind zuverlässig und verantwortungsbewusst, kooperativ und teamfähig sowie belastbar und gelassen. Sie bringen sich in Gruppen ein, sorgen für ein angenehmes Teamklima, übernehmen Verantwortung für die Gruppenziele und unterstützen andere Gruppenmitglieder. Sie sind somit wertvolle Mitglieder in

Gruppen, die zur Aufgabenerfüllung beitragen und günstigere Bedingungen für die Aufgabenerfüllung Anderer gestalten (Borman & Motowidlo, 1993). Es ist folglich vorstellbar, dass sowohl Aufstiegsaspiration als auch Anschlussaspiration als universale, stabile, interindividuelle Persönlichkeitseigenschaften mit individuellem und organisationalem Erfolg zusammenhängen.

Die besondere Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen speziell für den Karriereerfolg ergibt sich wesentlich aus wachsenden Anforderungen der Arbeitswelt an die Anpassungsfähigkeit von Individuen. Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsbedingungen in den westlichen Industrienationen, denen wir uns in den vergangenen Jahrzehnten ausgesetzt gesehen haben, die aber auch in den kommenden Jahrzehnten zu erwarten sind (Allmendinger & Ebner, 2006; Anand & Daft, 2007; Blickle & Schneider, 2009; Blickle & Witzki, 2008; Hogan et al., 2013; Schein, 1996; Voß, 1998), stell(t)en sich zahlreiche Herausforderungen an die Qualifikation, die Eigenverantwortung und Selbstregulation von Erwerbstätigen als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß, 1998, S. 477): Die Einführung flacher Hierarchien in Organisationen, die Präferenz von Projekt- und Teamarbeit mit stärker horizontalen statt vertikalen Informationsflüssen, der stärkere Einbezug von Internet-Technologien (E-Mail, Live-Chat, Video-Konferenzen etc.) zur globalen Zusammenarbeit, welche das bequeme Arbeiten von zuhause oder von unterwegs möglich machen sowie die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit bedingen, die Anwerbung von ausländischen Fachkräften ausgelöst durch einen Fachkräftemangel in Deutschland, die längere Lebensarbeitszeit bedingt durch den demographischen Wandel sowie die höhere Notwendigkeit zur Zusammenarbeit in teils stark diversifizierten Teams setzt ein funktionierendes Selbstmanagement bei karriereorientierten Erwerbstätigen voraus. Daher sprechen sich u. a. Rodrigues, Guest und Budjanovcanin (2013) dafür aus, Merkmale der Persönlichkeit als subjektive Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahn und den Karriereerfolg genauer zu untersuchen. In der Meta-Analyse von Ng und Kollegen (2005) hingen die Prädiktoren im Bereich der Persönlichkeitsmerkmale jedoch lediglich mit subjektivem Karriereerfolg (*Karrierezufriedenheit*) zusammen ($r = .24$), während der Zusammenhang mit objektivem Karriereerfolg (*Gehalt, Beförderungen*) als sehr gering zu bezeichnen ist ($r = .11$ bzw. $r = .08$).

Die vorliegende Arbeit nutzt daher erstmals die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie im Rahmen der Karriereforschung (*Kapitel 1.2*) zur Erklärung von Beförderungen als Indikator objektiven Karriereerfolgs (*Kapitel 1.5*) als Resultat des Zusammenwirkens von persönlichem Bestreben (Identität) (*Kapitel 1.3*) und sozialer Fertigkeit (*Kapitel 1.4*).

1.2 Die sozioanalytische Theorie im Rahmen der Karriereforschung

Bei der Erklärung und Vorhersage von Karriereerfolg unter den in *Kapitel 1.1* genannten Umweltbedingungen ist zu berücksichtigen, dass das menschliche Gehirn und die menschliche Physiologie in ihrer jetzigen Gestalt und Funktionsweise als biologische Grundlage des Erlebens und Verhaltens sowie der Persönlichkeit bereits etwa 100.000 Jahre alt sind (Harari, 2013). Ein Mensch, der vor 100.000 Jahren geboren wurde, wäre demnach bereits in der Lage gewesen, in unserer heutigen Welt zurechtzukommen. Dies bedeutet auch, dass ein heute geborener Mensch in zahlreichen Erlebens- und Verhaltensweisen auf eine psychologische Ausstattung zurückgreift, die in vielem noch deutlich unserem evolutionären Erbe entspricht.

Diese und weitere theoretische Grundannahmen (vgl. Freud, 1913; Goffman, 1959; Mead, 1934) macht sich die sozioanalytische Theorie (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998) zunutze, um eine sparsame und doch umfassende Persönlichkeitstheorie zur Erklärung und zur Vorhersage von beruflicher Leistung und Karriereerfolg zu entwerfen.

Wesentliche Grundannahmen der sozioanalytischen Theorie sind, (1) dass Menschen im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte stets in Gruppen gelebt haben und aufgetreten sind, (2) dass jede Gruppe durch eine Statushierarchie beschrieben werden kann und (3) dass jede menschliche Gruppe ein Glaubenssystem entwickelt hat, wozu Religion sowie Spiritualität und auch Atheismus sowie Wissenschaftsglaube gehören können. Hieraus leiten Hogan und Shelton (1998) wiederum drei wesentliche teils unbewusst wirkende Bestrebungen des Menschen ab: (1) Menschen streben nach sozialer Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Zuwendung und fürchten die Zurückweisung aus Angst vor Isolation, da diese mit dem sicheren Tod in einer von Fressfeinden dominierten Umwelt assoziiert war (vgl. Buss, 2004). Im Rahmen der sozioanalytischen Theorie wird dieses Bestreben auch *Motive to get along* oder kurz *Getting Along* genannt (vgl. *Kapitel 1.1*). (2) Menschen streben nach Status, Macht und Ressourcenkontrolle und fürchten ihren Verlust, da dieser entwicklungsgeschichtlich mit einer geringeren Reproduktionswahrscheinlichkeit und geringerer individueller Fitness einherging. Im Rahmen der sozioanalytischen Theorie wird dieses Bestreben auch *Motive to get ahead* oder kurz *Getting Ahead* genannt (vgl. *Kapitel 1.1*). Diese beiden Bestrebungen waren und sind wesentliche Determinanten der individuellen Fitness und des Reproduktionserfolgs des Menschen: „Their importance is justified in Darwinian terms: People who cannot get along with others and who lack status and power have reduced opportunities for reproductive success“ (J. Hogan & Holland, 2003, S. 100).

Eine weitere Annahme der sozioanalytischen Theorie lautet, dass (3) Menschen nach Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit und Kontrollierbarkeit ihrer sozialen Umwelt streben und Unerklärliches und Unkontrollierbares fürchten, da dies das eigene Überleben sowie das Überleben der Gruppe bedroht(e) und notwendige Problemlösungen erschwert(e). Im Rahmen der sozioanalytischen Theorie wird dieses Bestreben auch *Motive to find meaning* oder kurz *Finding Meaning* genannt.

Zur Abgrenzung von situationsgebundenen Motivationslagen (z. B. Weiner, 1994) werden in der vorliegenden Arbeit die sozioanalytischen Motive *Getting Along* und *Getting Ahead* als menschliche Bestrebungen oder Aspirationen (*engl. aspiration*, Bestreben, Hoffnung, Sehnsucht) bezeichnet. Mit dieser Bezeichnung soll ausgedrückt werden, dass die sozioanalytischen Motive situationsübergreifende Antriebskräfte des Menschen darstellen können und den gesamten Lebenslauf beeinflussen, indem lebenslang eine starke Präferenz für das gezielte Aufsuchen von spezifischen Situationen und die Auseinandersetzung mit konkreten Lebensinhalten im Vordergrund der Lebensführung steht (vgl. Hogan & Shelton, 1998). In diesem Sinne bietet sich auch eine Operationalisierung über Werthaltungen (siehe *Kapitel 1.3*) besonders an, da diese als „Lebensrichtungen“ (Hayes, 2009, S. 227) aufgefasst werden können. *Getting Along* wird im Folgenden daher auch als Anschlussaspiration und *Getting Ahead* als Aufstiegsaspiration bezeichnet. *Finding Meaning* wurde in empirischen Studien bislang wenig beachtet (*Kapitel 1.3.3*) und soll auch in der vorliegenden Studie unberücksichtigt bleiben.

Die beiden genannten Bestrebungen Anschlussaspiration und Aufstiegsaspiration liegen in der Persönlichkeit des Menschen und werden in interindividuell verschiedener Weise zu befriedigen versucht. Hogan und Shelton (1998) unterscheiden zwei Facetten der Persönlichkeit: *Identität* oder auch *Persönlichkeit von innen* - als angestrebte Reputation (als erstrebenswerte Vorstellung des Individuums im sozialen Kontext) - sowie tatsächliche *Reputation* eines Menschen oder auch *Persönlichkeit von außen* - als Vorstellung des sozialen Umfeldes über die fragliche Person. Positive und negative Reputation entstehen durch Eindrucksmanagement, das verstanden werden kann als die Transformation von Identität in beobachtbares Verhalten und somit wiederum in Vorstellungsbilder beim Interaktionspartner: „Identity refers to how a person wants to be seen by others. Reputation refers to how other people perceive and evaluate that person“ (Hogan & Blicke, 2013, S. 61).

Da vergangenes Verhalten der beste Prädiktor zukünftigen Verhaltens ist (Hogan & Shelton, 1998), werden Interaktionspartner anhand ihrer Reputation berechenbar und ihr Verhalten vorhersagbar. Aus evolutionspsychologischer Sicht war dies ein wesentlicher Faktor, um das indivi-

duelle und intragruppale Überleben zu sichern; aus organisationspsychologischer Sicht ist dies ein wesentlicher Faktor für die Einschätzung des Beitrags eines Individuum zu organisationalen Zielen und damit für das Überleben der Organisation: „We use reputation to *predict* what people are likely to do; we use identity to *explain* why they do it“ (Hogan & Blicke, 2013, S. 55).

Soziale Interaktionen in Gruppen sind folglich eine weitere wesentliche Variable im Rahmen der sozioanalytischen Theorie: Aus sozioanalytischer Sicht stellen Interaktionen für Menschen vor dem Hintergrund ihres evolutionären Erbes und im Rahmen fortwährender Sozialisationserfahrungen wichtige Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer Bestrebungen dar. Soziale Interaktionen sind dabei vor allem über zwei Merkmale definiert (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997): Zum einen beinhalten soziale Interaktionen eine Agenda bzw. ein Ziel zur Ausrichtung des sozialen Verhaltens, und zum anderen beinhalten soziale Interaktionen Rollen, in welche die Beteiligten schlüpfen. Dabei determiniert die gewählte Identität (d. h. der angestrebte Eindruck) eines Individuums mit, welche sozialen Interaktionen in welchem Ausmaß aufgesucht oder gemieden werden, welche Rollen übernommen oder abgelehnt werden und wie diese Rollen gespielt werden. Individuen wählen demnach Rollen, die der Demonstration ihres angestrebten Selbst- bzw. Fremdbilds dienlich sind (Goffman, 1959). Dies impliziert, dass Individuen sich mit wechselseitigen Erwartungen an Agenda und Rollenverteilungen begegnen, dabei in ihrer Interaktion harmonisieren oder disharmonisieren können und im Anschluss daran diese sowie das Verhalten des Gegenübers hinsichtlich des Befriedigungspotenzials für die eigene Motivlage/Identität bewerten. Gelingt es, Situationen und Interaktionspartner adäquat zu wählen und Rollenerwartungen mit adäquatem Verhalten zu erfüllen, kann Identität gezielt in Reputation transformiert werden.

Reputation findet nach sozioanalytischer Theorie Niederschlag in den bereits genannten Big Five-Faktoren (Wiggins & Trapnell, 1996) und den entsprechenden Fragebögen zu ihrer Erfassung. J. Hogan und Holland (2003) weisen darauf hin, dass der lexikalische Ansatz und die faktorenanalytisch gefundenen fünf Faktoren des Big Five-Modells wesentlich auf Fremdbeurteilungen und Merkmalszuschreibungen aufbauen. Die Big Five stellen demnach eine Taxonomie zur Beschreibung der Persönlichkeit von außen dar und dienen der Evaluation des Befriedigungspotenzials einer Person für andere Individuen bzw. eine Gruppe von Individuen (Hogan, 1996). Sie lassen sich zu zwei Faktoren höherer Ordnung zusammenfassen (Digman, 1997), die den Fremdbeurteilungen von Aufstiegsaspiration (Extraversion und Offenheit) und Anschlussaspiration (Emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit) entsprechen.

Die Bearbeitung von Persönlichkeitsfragebögen im Sinne einer Selbstbeschreibung stellt keine zuverlässige erinnerungsbasierte Beschreibung typischen Verhaltens und Erlebens dar (Neisser & Winograd, 1988), sondern ist wie jede Kommunikation eine Möglichkeit zur gezielten Eindruckssteuerung (Dunbar, 2004). Sie kann im weitesten Sinne als Interaktion wie oben beschrieben oder als Arbeitsprobe z. B. im Rahmen von Personalauswahlverfahren verstanden werden, die der Beurteilung des Befriedigungspotenzials eines Bewerbers für die Organisation dient (Johnson & Hogan, 2006). Wie Angaben zu den Big Five mit der angestrebten Reputation zusammenhängen, zeigen Hogan und Blickle (2013):

„The emotional stability dimension of the FFM concerns how well a person will perform under pressure and how volatile he or she is on a day-to-day basis. The extraversion dimension concerns leadership potential. The openness dimension concerns the degree to which a person can solve technical problems confronting the group. The agreeableness dimension concerns a person's contributions to group morale. The conscientiousness dimension concerns trustworthiness and integrity.“ (S. 57)

Positive Reputation geht in der Regel mit einigen Vorzügen einher, was sie umso erstrebenswerter macht: Nach Zinko, Ferris, Blass und Laird (2007) hängt sie mit erhöhten Handlungsfreiräumen sowie mit verbesserten Durchsetzungsmöglichkeiten zusammen, was in der Regel mit besseren Leistungsbeurteilungen und höherer Bezahlung korreliert.

Zusammenfassend unterscheidet die sozioanalytische Theorie zwischen Identität und Reputation. Identität basiert u. a. auf evolutionär angelegten Bestrebungen des Menschen, die erklären, woran sich ein Individuum im Leben orientiert (z. B. Anschluss - Getting Along oder Dominanz/Aufstieg - Getting Ahead). Identität beeinflusst folglich das soziale Verhalten von Menschen in relevanten Interaktionen, um positive Reputation zu erlangen und Eindrucksmanagement zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse zu betreiben. Der generierte Eindruck und die erlangte Reputation dienen Interaktionspartnern zur Vorwegnahme zukünftigen Verhaltens einer Person und machen damit weitere Interaktionen attraktiver oder weniger attraktiv. Bezogen auf den Arbeitskontext bedeutet dies, dass Menschen Eindrucksmanagement betreiben, um bei Untergebenen, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden etc. in einem günstigen Licht zu erscheinen. Einerseits können sie durch positive Reputation mit höherer Wahrscheinlichkeit mehr soziale und materielle Ressourcen für die Erledigung eigener Aufgaben nutzen (z. B. Laird, Perryman, Hochwarter, Ferris & Zinko, 2009). Sie erledigen ihre Arbeit damit tatsächlich leichter und besser als Andere. Andererseits können sie durch positive Reputation mit höherer Wahrscheinlichkeit auf positive Urteile und Vertrauen bei ihren Interaktionspartnern hoffen, welche sich ebenfalls

positiv auf Leistungsbeurteilungen und Karrierechancen auswirken können (z. B. Cooper, 1981; Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007; Stiff & Van Vugt, 2008).

1.2.1 Soziale Fertigkeit im Rahmen der sozioanalytischen Theorie

Damit die Transformation von angestrebter Reputation in tatsächliche Reputation gelingt, ist aus sozioanalytischer Sicht eine weitere wesentliche Komponente erforderlich, namentlich soziale Fertigkeit (*social skill*) (Hogan & Shelton, 1998). Diese trainierbare Fertigkeit verhilft dem Individuum dazu, Situationen angemessen zu analysieren, sich darauf einzustellen und das eigene Verhalten gezielt an die Anforderungen der Situation anzupassen, um so eine gezielte Eindruckssteuerung zu betreiben. Die in *Kapitel 1.1* erwähnten veränderten Arbeitsbedingungen erfordern eine hohe soziale Fertigkeit zur adäquaten Erfüllung beruflicher Rollen in sich dynamisch wandelnden Umwelten. Ferris, Perrewé und Douglas (2002, S. 60) sprechen hier von einem „facilitator effect“, also von einem Erleichterungseffekt der sozialen Fertigkeit auf den angestrebten Transformationsprozess: „Social skill concerns choosing a smart identity, and then translating it into convincing and effective social behavior; social skill allows people to achieve their interpersonal goals in the same way that hand-eye coordination facilitates their tennis game“ (Hogan & Blickle, 2013, S. 56f.).

Unter Rückgriff auf das ursprüngliche *social skills model* (Argyle & Kendon, 1967, zit. in Bull, 2012, S. 65ff.) und in Anlehnung an die von Hogan und Blickle (2013) angesprochene Hand-Auge-Koordination beim Tennisspiel lässt sich soziale Fertigkeit über sechs *trainierbare* kognitive und motorische Prozesse beschreiben, die bei der Transformation von Identität in Reputation hilfreich sein sollten: (1) Neben der Fokussierung auf das Hauptziel der (langfristigen) Interaktion ist es hilfreich, dass die relevanten (kurzfristigen) Teilziele der Interaktionspartner Beachtung finden und verfolgt werden (*distinctive goals*). Im sozioanalytischen Kontext entspricht dies der Beachtung der Agenda einer Interaktion. (2) Im Rahmen der Interaktion sind nicht alle Umweltreize gleichartig relevant; es ist hilfreich, die relevanten Signale und Feedbacks von den irrelevanten unterscheiden zu können und die letztgenannten ignorieren zu können (*selective perception of cues*). (3) Dabei müssen im Rahmen der Sozialisation Regeln und Algorithmen erworben worden sein, die definieren, wie auf spezifische Reize und Reizkonstellationen (Informationsverarbeitung) zu reagieren ist (Verhalten) (*central translation processes*). (4) Die Ausführung motorischer Reaktionen muss beherrscht werden (*motor responses*). (5) Dabei sollten nonverbales Feedback und visuelle Stimuli (z. B. Mimik, Gestik des Gegenübers) genutzt werden, um die

intendierte motorische Reaktion eventuell so korrigierend anpassen zu können, dass die Erreichung der gesetzten Ziele wahrscheinlicher wird (*feedback and corrective action*). (6) Zuletzt ist die korrekte Antizipation und die Ausnutzung des Moments notwendig, in dem eine motorische Reaktion gezeigt werden sollte, um die Zielerreichung wahrscheinlicher zu machen (*timing of responses*).

Aus sozioanalytischer Sicht genügen demnach - auch im Berufsleben - das Streben nach sozialem Anschluss (*Getting Along*) und/oder sozialer Dominanz (*Getting Ahead*) nicht, um diese Ziele mittels sozialer Interaktionen und Versuchen der Eindruckssteuerung zu erreichen. Vielmehr muss zudem ein gewisses Maß an sozialer Fertigkeit hinzukommen, um das Bestreben bei der Verhaltenssteuerung situativ adäquat und sozial akzeptabel erscheinen zu lassen. Ohne diese Fertigkeit kann der Erfolg der Eindruckssteuerung nicht sichergestellt werden; mit dieser Fertigkeit kann der Erfolg der Eindruckssteuerung hingegen potenziert werden (Hogan & Shelton, 1998) (siehe *Kapitel 1.2.3* für empirische Befunde hierzu).

1.2.2 Karriere im Führungskontext

Im Rahmen der Karriereforschung gelten Zufriedenheit, Gehalt und Beförderungen als wesentliche Indikatoren des Karriereerfolgs (Ng et al., 2005). Ein in der westlichen Kultur relevantes und sichtbares Erfolgskriterium für die sozioanalytische Aufstiegsaspiration sind Beförderungen in die Rolle einer Führungskraft (Kaiser, Hogan & Craig, 2008) bzw. die Ausübung sozialer Dominanz (Hawley, 1999). Aufstiegsaspiration alleine scheint jedoch nicht immer zu genügen, um Karriereerfolg zu erlangen. Oft spielen andere evolutionspsychologisch informative Merkmale einer Person eine Rolle, welche ihre Beförderungswürdigkeit transportieren oder Karriereerfolg aus anderen Gründen wahrscheinlicher machen: So konnten Judge und Cable (2004) metaanalytisch nachweisen, dass die Körpergröße mit dem sozialen Ansehen, der Führungsemergenz, der Leistung sowie dem Einkommen von Individuen zusammenhängt. Judge, Hurst und Simon (2009) zeigten in ihrer Studie, dass neben der kognitiven Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften auch die physische Attraktivität eine Rolle bei der Vorhersage von Einkommen spielt. Varma, DeNisi und Peters (1996) zeigten zudem, dass Leistungsbeurteilungen stark von zwischenmenschlichen Gefühlen geprägt werden. Neben solchen Effekten spielt Mikropolitik in Organisationen eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Besetzung von Vakanzen sowie bei Gehaltsverhandlungen (Ferris & Judge, 1991), die geschicktes Handeln und den Einsatz erfolgversprechender Einflusstaktiken erfordert (Treadway, Hochwarter, Kacmar & Ferris, 2005).

Wesentliche Befunde sind z. B., dass Einflusstaktiken die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Einflussakteur und -adressat sowie die wahrgenommenen sozialen Kompetenzen des Akteurs in den Augen der Vorgesetzten modifizieren und so zu günstigeren Einschätzungen hinsichtlich des Beförderungspotenzials von Individuen beitragen können (Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997). Auch die Ergebnisse von Judge und Bretz (1994) verweisen auf die Wirksamkeit von sog. vorgesetztenbezogenen Einflusstaktiken (*supervisor-focused influence tactics*, z. B. Loben der Entscheidungen des Vorgesetzten oder Meinungskonformität), die - wahrscheinlich vermittelt über positive affektive Reaktionen des Vorgesetzten - wesentlich zu objektivem Karriereerfolg beitragen können.

Gerade für Führungskräfte in Organisationen bzw. Individuen mit einer starken Aufstiegsaspiration scheint aus sozioanalytischer Perspektive das Vorhandensein sozialer Fertigkeit von besonderer Bedeutung zu sein, um positive Reputation und Ressourcen aufzubauen und sich in sozialen Interaktionen durchzusetzen. Per Definition verfügen Führungskräfte zwar über eine hohe Ausprägung der Aufstiegsaspiration, da sie andernfalls möglicherweise weder eine Führungsposition erhalten noch angenommen hätten. Wahrscheinlich ist allerdings, dass in einem Pool von Führungskräften eine geringere Unterschiedlichkeit dieser Ausprägung zu finden ist, da sie sich per se in diesem Merkmal nicht oder nur unwesentlich unterscheiden (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005). Dilchert und Ones (2008) fanden tatsächlich eine Einschränkung in der Variabilität der Persönlichkeitsmerkmale bei Führungskräften, allerdings nur bei solchen in mittleren hierarchischen Positionen. In diesem Fall müssen weitere Merkmale und Fähigkeiten hinzukommen, die für die Beförderungswürdigkeit einer Person im Vergleich zu ihren Kontrahenten sprechen. Die sozioanalytische Antwort lautet in diesem Fall, dass soziale Fertigkeit im Sinne eines „facilitator“ (Ferris et al., 2002, S. 60) dabei unterstützt, ein günstiges Eindrucksmanagement auszuüben und ein höheres wahrgenommenes Befriedigungspotenzial/Beförderungspotenzial bei Interaktionspartnern zu generieren.

Die lern- und trainierbare Fertigkeit erlaubt der Persönlichkeit, ihre positiven Effekte über konkretes Verhalten auf den Karriereerfolg zu demonstrieren (Witt & Ferris, 2003, S. 811). Auch andere Autoren haben in der Vergangenheit darauf hingewiesen, dass nicht alleine das Verhalten bzw. die Häufigkeit eines Verhaltens einer Person erfolgswirksam ist. Zusätzlich müsse auf die Art und Weise der Verhaltensausführung Bezug genommen werden, um den Erfolg oder Misserfolg einer Person erklären zu können (z. B. Ferris et al., 2002; Shipper & White, 1999). Die Interaktion von starker Aufstiegsaspiration und hoher sozialer Fertigkeit sollte in diesem Fall

zu einer übersummativ höheren Anzahl von Beförderungen führen als in anderen Kombinationen der beiden Konstrukte.

1.2.3 Empirische Befunde und Forschungsdesiderata

Die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie wurden bereits in mehreren kulturübergreifenden Studien überprüft und validiert. Hierüber soll im Folgenden ein Überblick gegeben werden:

Witt und Ferris (2003) untersuchten die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie zur Interaktion von Persönlichkeitsmerkmalen mit sozialer Fertigkeit in vier Studien an US-amerikanischen Probanden aus verschiedenen Berufsgruppen (Studie 1: technische Fachkräfte; Studie 2: Software-Entwickler; Studie 3: Angestellte eines Finanzdienstleisters; Studie 4: Verkäufer). In den Studien 1 und 2 machten die Probanden Angaben zur Ausprägung ihrer Gewissenhaftigkeit sowie zu ihrer selbst eingeschätzten sozialen Fertigkeit. Ihre direkten Vorgesetzten schätzten hingegen die Kontextperformanz der Probanden ein. Unter Kontextperformanz können in Anlehnung an Borman und Motowidlo (1993) verschiedene berufliche Leistungsfacetten subsumiert werden. Hierunter fallen z. B. die freiwillige Übernahme von Aufgaben, die nicht formaler Bestandteil der beruflichen Tätigkeit sind, die Aufrechterhaltung besonderen Arbeitseinsatzes, die Kooperation mit und Hilfeleistungen gegenüber Anderen, das Befolgen organisationaler Regeln und Arbeitsabläufe und die Bindung an die Organisationsziele. Durch ihre Kontextperformanz generieren Mitarbeiter einer Organisation ein Umfeld, in dem sie selbst und Andere günstigere Ausgangsbedingungen für die Erbringung vertraglich vereinbarter Leistungen vorfinden können; die Kontextperformanz selbst ist in der Regel nicht Inhalt von Arbeitsverträgen.

In Studie 3 wurden die Probanden hinsichtlich ihres unterstützenden und kooperativen Verhaltens von ihren Kollegen eingeschätzt (*organizational citizenship behavior*). In Studie 4 wurden die Probanden hinsichtlich ihrer Verkaufsleistungen von ihren Vorgesetzten eingeschätzt. Das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit wurde in den Studien 1, 3 und 4 über zehn Items von Goldberg (1999) aus dem International Personality Item Pool (IPIP) erfasst. In Studie 2 wurde Gewissenhaftigkeit über 30 Items des Personal Characteristics Inventory (PCI; Mount & Barrick, 1995) erfasst. Zur Operationalisierung der sozialen Fertigkeit orientierten sich die Autoren an einer eigenen Definition („We view social skill as reflecting both interpersonal perceptiveness and the capacity to adjust one’s behavior to different and changing situational demands and to effectively influence and control the responses of others“, Witt & Ferris, 2003, S. 811), die

eine perzeptive und motorische Komponente unterscheidet und eine optimierte Anpassungsfähigkeit an und Kontrollierbarkeit der sozialen Situation beinhaltet. In allen vier Studien zeigte sich eine signifikante Interaktion von Gewissenhaftigkeit und sozialer Fertigkeit nach Kontrolle relevanter Drittvariablen (z. B. Alter, Geschlecht oder Dauer des Beschäftigungsverhältnisses) mit einer inkrementellen Varianzaufklärung von 2% bis 3%. In allen vier Fällen wurden dabei diejenigen Personen am besten beurteilt, die über hohe Ausprägungen von Gewissenhaftigkeit *und* sozialer Fertigkeit verfügten. Im Gegensatz dazu führte eine hohe Ausprägung von Gewissenhaftigkeit bei *geringer* sozialer Fertigkeit tendenziell zu den schlechtesten Beurteilungen der Leistung. Die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie konnten demnach bestätigt werden.

In einer Studie von Blickle et al. (2008) wurden die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie anhand einer deutschen Stichprobe von 326 Datensätzen mit jeweils einer beurteilten Person und bis zu zwei Fremdratern überprüft. Die beurteilten Personen bearbeiteten selbst einen Persönlichkeitsfragebogen zur Erfassung der Big Five sowie einen Fragebogen zu ihren politischen Fertigkeiten (eine Form sozialer Fertigkeit; siehe *Kapitel 1.2.1* und *Kapitel 1.4*). Sie leiteten einen weiteren Fragebogen zur Beurteilung ihrer beruflichen Leistung an bis zu zwei Kollegen, Vorgesetzte oder Mitarbeiter weiter und wurden von diesen beurteilt. Die Autoren operationalisierten Aufstiegsaspiration über die Dimension Gewissenhaftigkeit und Anschlussaspiration über die Dimension Verträglichkeit der Big Five, während die Leistungsbeurteilung Aspekte der Aufgaben-, Kontext- und adaptiven beruflichen Leistung (Schmitt, Cortina, Ingerick & Wiechmann, 2003) abdeckten. In hierarchischen moderierten Regressionsanalysen klärte der letzte Regressionschritt mit den hypostasierten Interaktionstermen inkrementelle Varianz an den Leistungsbeurteilungen über die Kontrollvariablen und Haupteffekte hinweg auf. Zudem zeigte sich der Interaktionsterm von Verträglichkeit x politische Fertigkeiten als signifikanter Prädiktor von beruflicher Leistung. Wie von der sozioanalytischen Theorie postuliert, erhielten Probanden mit überdurchschnittlich hoher Verträglichkeit und überdurchschnittlich hohen politischen Fertigkeiten deutlich bessere Bewertungen, während Probanden mit überdurchschnittlich hoher Verträglichkeit und unterdurchschnittlich niedrigen politischen Fertigkeiten deutlich schlechtere Bewertungen erhielten. Nach einer statistischen Korrektur der Skala zur Gewissenhaftigkeit im Hinblick auf niedrige Reliabilität und nach einer Korrektur der durch Varianzeinschränkung niedrigen Korrelationsmuster zeigte sich auch ein signifikanter Interaktionsterm von Gewissenhaftigkeit x politische Fertigkeiten. Anders als erwartet führten überdurchschnittlich hohe politische Fertigkeiten bei überdurchschnittlich hoher Gewissenhaftigkeit hier zu schlechteren Beurteilungen als durchschnittliche politische Fertigkeiten. Dies könnte nach Ansicht der Autoren auf einen nicht-linearen Effekt von Gewissenhaftigkeit auf Leistung zurückzuführen sein oder darauf, dass Indi-

viduen, die nach guten Leistungsbeurteilungen streben und dabei darum bemüht sind, intensive Eindruckssteuerung zu betreiben, von anderen durchschaut und aufgrund dessen schlechter bewertet werden. Ferris et al. (2002, S. 60) benennen diese Wirkung sozialer Fertigkeit auch als „overkill effect“. Die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie konnten demnach nur teilweise bestätigt werden.

In einer weiteren Studie von Blickle, Wendel und Ferris (2010) zur Überprüfung der sozioanalytischen Theorie wurde Aufstiegsaspiration über Extraversion und Offenheit operationalisiert und zur Vorhersage der Anzahl der durch die 112 befragten Autohändler verkauften Pkw als objektivem Leistungskriterium herangezogen. Auch in dieser Studie wurden die politischen Fertigkeiten als Indikator für soziale Fertigkeit betrachtet. In den durchgeführten hierarchischen Regressionsanalysen waren weder Extraversion noch Offenheit einzelne signifikante Prädiktoren der beruflichen Leistung der Probanden. Stattdessen zeigte sich eine signifikante Interaktion Extraversion x politische Fertigkeiten im letzten Regressionsschritt. Die gefundene Interaktion Extraversion x politische Fertigkeiten entsprach den Hypothesen: Individuen mit überdurchschnittlich hoher Extraversion und überdurchschnittlich hohen politischen Fertigkeiten verkauften deutlich mehr Autos als Individuen mit überdurchschnittlich hoher Extraversion und unterdurchschnittlich niedrigen politischen Fertigkeiten. Für Offenheit konnte keine signifikante Interaktion nachgewiesen werden, was die Autoren auf die fehlende konzeptuelle Übereinstimmung zwischen Offenheit, wie sie über den NEO-FFI von Borkenau und Ostendorf (1992) erfasst wird, und dem Verkauf der Pkw als Kriterium zurückführen (vgl. J. Hogan & Holland, 2003). Auch in dieser Studie wurden die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie somit nur teilweise bestätigt.

Lediglich in der Studie von Witt und Ferris (2003) bewährten sich die sozioanalytischen Hypothesen bei der empirischen Überprüfung. Eine Schwierigkeit schien bei den übrigen genannten Veröffentlichungen die Operationalisierung von Aufstiegs- und Anschlussaspiration über die Dimensionen der Big Five zu sein. Aus der Argumentation heraus, dass berufliche Werthaltungen als kontextspezifische Präferenzen (*values as preferences*-Paradigma; Berings, De Fruyt & Bowen, 2004) Aufstiegs- und Anschlussaspiration im Berufsleben konzeptuell besser abbildeten, modifizierten Blickle, Fröhlich et al. (2011), Blickle, Momm et al. (2011) sowie Ewen et al. (2014) ihr Vorgehen:

In der ersten Studie von Blickle, Fröhlich et al. (2011) wurden die beruflichen Werthaltungen *Prestige* und *Management* nach Super (1970, 1973) zur Operationalisierung von Aufstiegsaspiration genutzt. Die Autoren konnten in ihrem Test der sozioanalytischen Theorie anhand zweier

unterschiedlicher Stichproben keinen direkten Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration und der Leistungsbeurteilung bzw. der Beurteilung des Beförderungspotenzials (*promotability assessment*) durch die Vorgesetzten der Befragten entdecken. Sie konnten allerdings zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration und den Kriterien durch den Einfluss politischer Fertigkeiten moderiert wird: Auch nach statistischer Kontrolle der Big Five-Faktoren zeigte sich, dass eine überdurchschnittliche Ausprägung der Aufstiegsaspiration nur bei gleichzeitig überdurchschnittlich hohen politischen Fertigkeiten zu optimalen Leistungsbeurteilungen führte. Bei überdurchschnittlicher Ausprägung und unterdurchschnittlichen politischen Fertigkeiten waren die Beurteilungen am schlechtesten. In der zweiten Studie der Autoren zeigte sich derselbe Effekt auf die Beurteilung des Beförderungspotenzials. Die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie wurden folglich vollständig bestätigt.

Ewen et al. (2014) untersuchten die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie anhand einer Stichprobe von 510 Schulleitern aus Deutschland. Diese machten Angaben zu ihrer Aufstiegsaspiration (operationalisiert über die berufliche Werthaltung Prestige nach Super, 1970, 1973) und zu ihren politischen Fertigkeiten. Zudem wurden sie von mindestens drei der ihnen unterstellten Lehrkräfte hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Aufgabenorientierung (*initiating structure*) (Fleishman, 1995) eingeschätzt. Weiter beurteilten die Lehrkräfte die Effektivität ihrer jeweiligen Bildungseinrichtung sowie ihre Zufriedenheit mit ihrem Vorgesetzten. Mittels eines Strukturgleichungsmodells überprüften die Autoren den Effekt von Aufstiegsaspiration in Interaktion mit den politischen Fertigkeiten der Schulleiter auf die von ihren Lehrkräften wahrgenommene Aufgabenorientierung. Zusätzlich gingen sie davon aus, dass sich die wahrgenommene Aufgabenorientierung wiederum direkt auf die eingeschätzte Effektivität der Bildungseinrichtung sowie die Zufriedenheit der Lehrkräfte auswirken würde. Zum Ausschluss alternativer Erklärungen kontrollierten die Autoren die Einflüsse des Geschlechts der Schulleiter, ihrer Berufserfahrung, der Größe der Bildungseinrichtungen, der Anschlussaspiration (ebenfalls über berufliche Werthaltungen operationalisiert) sowie die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung der Schulleiter. Alle genannten Hypothesen konnten in dieser Studie bestätigt werden.

Eine andere Operationalisierung der sozialen Fertigkeit nutzten hingegen Blickle, Momm et al. (2011, Studie 2), während sie wie oben dargestellt berufliche Werthaltungen nach Super (1970, 1973) für Aufstiegsaspiration wählten: Sie erfassten emotionale Intelligenz (EI) über den *Test of Emotional Intelligence (TEMINT)*, Schmidt-Atzert & Bühner, 2002) als Fähigkeit zur Identifikation von emotionalen Inhalten in sehr kurzen auf realen Ereignissen basierenden Situationsbeschreibungen. Hierbei werden die Antworten der Probanden mit den dokumentierten Ein-

schätzungen der tatsächlich existierenden Protagonisten der Situationsbeschreibungen verglichen. Es wird davon ausgegangen, dass geringe Abweichungen in den beiden Antwortmustern zwischen Proband und Protagonist mit hoher Fähigkeits-EI einhergehen, während hohe Abweichungen mit geringer Fähigkeits-EI einhergehen. Die Autoren konnten an einer vergleichsweise kleinen Stichprobe von 71 Hochschulabsolventen mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung die Interaktion von Aufstiegsaspiration x emotionale Intelligenz zur Vorhersage von Einkommen und selbsteingeschätztem Marktwert (*perceived marketability*) zu einem zwei Jahre späteren Zeitpunkt nachweisen. Die Ergebnisse entsprachen den Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie.

Erkennbar ist, dass die Studien zur sozioanalytischen Theorie sich in der Regel auf Aufstiegsaspiration (Getting Ahead) und Anschlussaspiration (Getting Along) beschränken, während Finding Meaning wenig Beachtung findet (vgl. *Kapitel 1.2*). Es zeigt sich zudem, dass die sozioanalytische Theorie bereits mehrfach empirisch überprüft und ihre Aussagen anhand deutscher und US-amerikanischer Stichproben validiert wurde, wobei berufliche Werthaltungen sich als robuste Operationalisierung der sozioanalytischen Motive bewährt haben. Daher soll hierauf im nächsten *Kapitel 1.3* eingegangen und die Operationalisierung von Aufstiegsaspiration über berufliche Werthaltungen herausgearbeitet werden.

Allerdings wurden in den bisherigen Studien meist Leistungsbeurteilungen (z. B. Führungsleistung aus Sicht der Mitarbeiter), Leistungskriterien (z. B. Anzahl der verkauften Pkw), Karrierebeurteilungen (z. B. Beförderungswürdigkeit) oder Gehalt (allerdings an einer relativ kleinen Stichprobe) als Kriterien verwendet. Eine abschließende Überprüfung der sozioanalytischen Theorie im Rahmen der Karriereforschung anhand eines objektiven Kriteriums steht noch aus. Hierauf fokussiert die vorliegende Arbeit.

1.3 Berufliche Werthaltungen als Aufstiegsaspiration

Werthaltungen (Meglino & Ravlin, 1998; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) bilden das sozioanalytische Bestreben nach Anschluss und Aufstieg im menschlichen Lebenslauf ab und beantworten die Frage „Wer will ich sein?“ (Roberts & Robins, 2000). Diese Frage ist wesentliche Antezedenz für soziales Verhalten in Interaktionen im (beruflichen) Alltag und beeinflusst das Aufsuchen oder Vermeiden von sozialen Situationen, die Übernahme oder Verweigerung von sozialen Rollen sowie die jeweilige Ausübung einer sozialen Rolle (Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998): „Values may be particularly relevant (...) in group settings, given that they are cognitive expressions of the human response to the need for coordinated social interaction (Schwartz & Bilsky, 1990)“ (Arthaud-Day, Rode & Turnley, 2012, S. 793).

Berufliche Werthaltungen (*work values*) wurden in aktuellen Studien zur Überprüfung der sozioanalytischen Theorie (Blickle, Fröhlich et al., 2011; Blickle, Momm et al., 2011; Ewen et al., 2014) erfolgreich zur Operationalisierung von Aufstiegsaspiration und Anschlussaspiration genutzt, während sich bei der Operationalisierung über Big Five-Faktoren stets Schwierigkeiten ergaben (siehe *Kapitel 1.2.3*). Diese ließen sich in der Regel auf eine fehlerhafte Passung zwischen Prädiktor und Kriterium zurückführen (Blickle et al., 2008; Blickle, Wendel & Ferris, 2010), die nur in wenigen Studien gelang (vgl. J. Hogan & Holland, 2003; Witt & Ferris, 2003).

Vor dem Hintergrund der bereits erwähnten erhöhten Anforderungen an das Selbstmanagement und die Selbstmotivierung von Erwerbstätigen (Blickle & Schneider, 2009; Blickle & Witzki, 2008; Voß, 1998) als Arbeitskraftunternehmer erscheint die Auseinandersetzung mit beruflichen Werthaltungen als Ausdruck individueller Identität wissenschaftlich und praktisch gewinnbringend. Damit können individuelle Voraussetzungen für Karriereerfolg vor dem Hintergrund veränderter Herausforderungen an Erwerbstätige und aus sozioanalytischer Perspektive stärker beleuchtet und besser verstanden werden. Dies gilt umso mehr, da die Ergebnisse von Ng et al. (2005) nur sehr geringe Korrelationen von $r = .11$ bzw. $r = .08$ zwischen Persönlichkeitseigenschaften und objektiven Karriereerfolgs-Indikatoren nachweisen konnten: „We therefore need a clear understanding of the subjective side of career and, particularly, how career preferences shape career attitudes and behaviors“ (Rodrigues et al., 2013, S. 142).

1.3.1 Werthaltungen als psychologische Konstrukte

Werthaltungen als psychologische Konstrukte gelten als spezifisch auf bestimmte Lebensinhalte bezogen (z. B. Leistung, Sorge für Andere, Ehrlichkeit, Fairness; vgl. Ravlin & Meglino, 1987) und bieten folglich konkretere Ansatzpunkte zur Untersuchung von Karriereerfolg als andere situationsübergreifend stabile Persönlichkeitsmerkmale (Berings et al., 2004; Blickle, Fröhlich et al., 2011; McCrae & Costa, 1996; Seifert & Bergmann, 1983). Ähnlich wie Persönlichkeitsmerkmale dienen Werthaltungen aus sozioanalytischer Sicht der Vorhersage menschlichen Erlebens und Verhaltens als Taxonomie zur Beschreibung von Präferenzen. Das liegt auch an der Art und Weise, auf die Werthaltungen in organisationswissenschaftlichen Untersuchungen regelhaft über Fragebögen erfasst werden: Meist werden dabei einzelne Aspekte der Arbeitstätigkeit, des sozialen Miteinanders oder der Arbeitsergebnisse hinsichtlich ihrer subjektiven Wichtigkeit auf einer mehrstufigen Likert-Skala bewertet (Borg, Groenen, Jehn, Bilsky & Schwartz, 2011), was Möglichkeiten zur Selbstdarstellung und zur Eindruckssteuerung im Sinne der sozioanalytischen Theorie öffnet.

Nach Locke (1969) dienen Werthaltungen bewusst oder unbewusst der Ausrichtung von Verhalten, indem sie Entscheidungen und Bewertungen beeinflussen:

„The process of evaluation consists of estimating (consciously or subconsciously) the relationship between some object, action or condition and one or more of one's values. (...) In making a value judgment one is answering the questions: ‚Does this object (action, condition) enhance or threaten my values? Is it for me or against me according to *my* code of values?‘“ (S. 315)

In Folge dieses Bewertungsprozesses z. B. von Handlungsoptionen oder Handlungsergebnissen entstehe eine Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsbewertung bzw. eine Annäherungs- oder Vermeidungstendenz, die Verhalten wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher werden lasse. Ähnlich argumentiert Blickle (2000) und verweist darauf, dass Werthaltungen Verhalten (hier: Einflusstaktiken) fördernd oder hemmend beeinflussen können. Werthaltungen tragen folglich dazu bei, dass Lebenszeit sinnerfüllt gelebt werden kann und gewinnen damit z. B. auch in der psychotherapeutischen Verhaltensmodifikation und Sinnfindung an Bedeutung (Ciarocchi & Bailey, 2010; Dahl, Plumb, Stewart & Lundgren, 2009; Harris, 2009; Hayes, 2009).

Im Vergleich zu situationsgebundenen Motivationen sind Werthaltungen auf situationsübergreifende und doch bereichsspezifische Lebensaspekte (z. B. berufliche Werthaltungen bei Super, 1970, 1973; z. B. soziale Werthaltungen bei Meglino & Ravlin, 1998) bezogen. Sie sind da-

mit abstrakter als Motive, wie z. B. das Leistungsmotiv, das in Leistungssituationen durch entsprechende Anreize aktiviert werden kann und zur Entwicklung von Leistungsmotivation in der jeweiligen Situation führt (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Im Vergleich zu stärker biologisch bedingten Bedürfnissen (*needs*) wie Hunger können Werthaltungen niemals gänzlich befriedigt werden, sondern bilden ein langfristiges Streben ab (Ciarrochi & Bailey, 2010); sie sind „gewählte Lebensrichtungen“ (Hayes, 2009, S. 227). Bedürfnisse hingegen verlieren ihren Einfluss auf das Verhalten, wenn sie gestillt werden (Locke, 1969; Ryan & Deci, 2000). Werthaltungen sind wesentlicher Teil der Persönlichkeit eines Menschen (Hirschi, 2008) und beeinflussen das menschliche Erleben und Verhalten, z. B. im Hinblick auf Umweltschutz (Schultz & Zelezny, 1998), politische Einstellungen (Helkama, Uutela & Schwartz, 1991), Gesundheitsverhalten (Chang, 2005; Pandey & Singh, 2008) oder von selbst- und fremdeingeschätztem Verhalten (Pozzebon & Ashton, 2009).

Lofquist und Dawis (1978) kritisierten schon früh das Fehlen einer integrativen umfassenden Theorie der Werthaltung, auch wenn heute z. B. die Theorie universeller Werte von Schwartz (1992, 1994, 2011) weite Verbreitung und Anerkennung in der wissenschaftlichen Forschung gefunden hat (Arthaud-Day et al., 2012; Borg et al., 2011; Holtschlag, Morales, Masuda & Maydeu-Olivares, 2013). Danach lassen sich Werthaltungen kulturübergreifend erfassen und in einem Wertezirkel abbilden, dem die zwei Dimensionen Offenheit vs. Konservatismus (*openness to change* vs. *conservation*) und Selbsttranszendenz vs. Selbsterhöhung (*self-transcendence* vs. *self-enhancement*) zugrunde liegen. Im Rahmen (deutscher) organisationspsychologischer Forschung werden häufig die beruflichen Werthaltungen von Super (1970, 1973) zitiert: Altruismus (*altruism*), Ästhetik (*aesthetics*), Kreativität (*creativity*), Intellektuelle Stimulation (*intellectual stimulation*), Unabhängigkeit (*independence*), Leistung (*achievement*), Prestige, Management, Entlohnung (*economic returns*), Sicherheit (*security*), Umgebung (*surroundings*), Beziehungen (*supervisory relations, associates*), Abwechslung (*variety*) und Lebensführung (*way of life*) (Abele & Spurk, 2009b; Blicke, Fröhlich et al., 2011; Ewen et al., 2014; Seifert & Bergmann, 1983; Spurk & Abele, 2011).

Die besondere Bedeutung, die Organisationspsychologen speziell in der Vorhersagekraft von beruflichen Werthaltungen für den Karriereerfolg sehen, und die Vielfalt an Forschungsansätzen wird auch aus der umfangreichen psychologischen wie soziologischen Forschungsliteratur ersichtlich: Dort finden sich unterschiedliche Bezeichnungen wie *career aspirations* (Ashby & Schoon, 2010; Mayrhofer et al., 2005), *career preferences* (Rodrigues et al., 2013), *career anchors* (Schein, 1996), *work aspect preferences* (Berings et al., 2004; Lofquist & Dawis, 1978;

Macnab & Fitzsimmons, 1987; Pryor, 1982) oder *judgments about work* (Johnson & Monserud, 2010; Johnson & Mortimer, 2011). Aus sozioanalytischer Sicht ist stets die Identität von Individuen („Wer will ich sein?“) als Streben nach Erfolg in der beruflichen Tätigkeit oder durch die berufliche Tätigkeit gemeint.

Synoptisch lässt sich aus verschiedenen Ansätzen zur Beschreibung und Erklärung von Werthaltungen die Existenz von extrinsischen und intrinsischen Werthaltungen (Marini, Fan, Finley & Beutel, 1996) zusammenfassen: Extrinsische Werthaltungen kommen in einer Präferenz für die materiellen und immateriellen *Ergebnisse* von Handlungen, Tätigkeiten und sozialen Positionen mit einem verbesserten Zugang zu Ressourcen (z. B. Ansehen, Macht, Geld) zum Ausdruck. Diese wiederum entsprechen konzeptuell den bereits genannten extrinsischen oder objektiven Karriereerfolgs-Indikatoren (vgl. *Kapitel 1.1*). Intrinsische Werthaltungen kommen in einer Präferenz für den mit einer Tätigkeit oder Handlung verbundenen *Handlungsprozess* zum Ausdruck (z. B. Freude, Kreativität, Persönlichkeitsförderlichkeit). Extrinsische und intrinsische Werte sind dabei nicht zwangsläufig entgegengesetzte Enden einer Dimension, sondern können als zwei getrennte Dimensionen aufgefasst werden (Johnson & Mortimer, 2011), sodass eine berufliche Tätigkeit durchaus intrinsische und extrinsische Werthaltungen gemeinsam ansprechen kann (Schein, 1996).

Nach dieser generellen Einführung zu Werthaltungen im Allgemeinen werden im Folgenden speziell die beruflichen Werthaltungen dargestellt, wie sie bereits zur Überprüfung der sozioanalytischen Theorie Verwendung gefunden haben (vgl. *Kapitel 1.2.3*).

1.3.2 Berufliche Werthaltungen

Berufliche Werthaltungen können in Anlehnung an Super (1970, 1973) nach Seifert und Bergmann (1983) als „Ziele oder Qualitäten (...), die der Mensch bei der beruflichen Arbeit für wichtig oder wünschenswert hält und die er bei der Arbeit oder durch die Arbeit zu erreichen bzw. zu realisieren versucht“ (S. 160), definiert werden.

Die Big Five als intraindividuell über Zeit und Situationen hinweg stabile und interindividuell unterschiedliche Tendenzen des Erlebens und Verhaltens (vgl. *Kapitel 1.1*) können als dispositionale Grundlage für die Ausprägung beruflicher Werthaltungen angesehen werden (vgl. Hirschi, 2008). Sie klären durchschnittlich 20% der Varianz daran auf (Berings et al., 2004), während

Werthaltungen zu 60 bis 70% durch Umwelterfahrungen beeinflussbar zu sein scheinen (Bleidorn et al., 2010; Keller, Bouchard, Arvey, Segal & Dawis, 1992). Von besonderer Bedeutung für berufliche Werthaltungen scheinen die Big Five-Faktoren Gewissenhaftigkeit und Extraversion zu sein (vgl. Hirschi, 2008): Gewissenhaftigkeit sagte bei Berings und Kollegen (2004) die beruflichen Werthaltungen Gehalt, Wettbewerb, Autonomie, Innovation und Rationalität positiv voraus; Extraversion sagte die berufliche Werthaltung Einflussnahme positiv voraus (vgl. Blickle, 2000; Lund, Tamnes, Moestue, Buss & Vollrath, 2007).

Berufliche Werthaltungen stehen empirisch mit anderen Aspekten der Persönlichkeit (Selbstwirksamkeitserwartungen und berufliche Interessen) in Verbindung und können sich dabei entweder förderlich oder hemmend z. B. auf die Ausbildung von Berufsinteressen auswirken (Hirschi, 2008; Mayrhofer et al., 2005). Sie stellen nach Bleidorn et al. (2010, S. 367) sog. „Major Life Goals“ als eine Art Zielvorstellungen für das eigene (Berufs-)Leben dar, die sich auch gegenseitig hemmen oder ausschließen können (vgl. Borg et al., 2011).

Berufliche Werthaltungen bilden sich im Laufe der adoleszenten Entwicklung und der Entwicklung des beruflichen Selbstkonzepts heraus (Mortimer, Pimentel, Ryu, Nash & Lee, 1996; Rodrigues et al., 2013) und bringen verschiedene Berufe subjektiv mit Anreizen oder Verstärkern in Verbindung (Lofquist & Dawis, 1978; Super, 1970, 1973). Nach ihrer Entstehung sind sie über die Zeit hinweg relativ stabil (Johnson, 2001a; Ravlin & Meglino, 1987; Rosenstiel, 1989; für gegenläufige Befunde siehe Rodrigues et al., 2013) und repräsentieren angestrebte Ziele und Erlebnisse im Laufe einer Karriere. Daher hängen berufliche Werthaltungen mit der Ausbildung von beruflichen Präferenzen (sozioanalytisch: Identitäten) (Berings et al., 2004; Dawis & Lofquist, 1984) zusammen. Durch die berufliche Tätigkeit in präferierten Berufen werden die zugrundeliegenden Werthaltungen wiederum aufrechterhalten und verstärkt (Johnson, 2001b, Lindsay & Knox, 1984; Mortimer & Lorence, 1979). Auch im Sinne der sozioanalytischen Theorie (ver-)formen die Rollen, die Individuen in sozialen Interaktionen vor dem Hintergrund ihrer Identität übernehmen, wiederum die Identität selbst (Hogan & Roberts, 1999).

Neben den Big Five lassen sich weitere sozialpsychologische und soziologische Aspekte als relevante Einflussfaktoren auf berufliche Werthaltungen nachweisen: So haben sich der sozioökonomische Status und die Erwartungen der Eltern (Ashby & Schoon, 2010), das Prestige der beruflichen Tätigkeit der Eltern (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; siehe auch Rodrigues et al., 2013), der ethnische Hintergrund (Johnson, 2002; Johnson & Mortimer, 2011), die Geburtsgeneration (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010) sowie die nationale Kultur (Hofstede, 1980;

Ralston, Gustafson, Elsass, Cheung & Terpstra, 1992) als Prädiktoren extrinsischer und intrinsischer beruflicher Werthaltungen erwiesen. Seit den 1990ern scheinen sich extrinsische Werthaltungen bei jungen Männern und Frauen anzugleichen (Bridges, 1989; Marini et al., 1996; Mortimer et al., 1996).

Empirische Belege sprechen für die Relevanz beruflicher Werthaltungen für organisationales Verhalten: Ravlin und Meglino (1987) konnten zeigen, dass Werthaltungen als chronisch hochzugängliche Kognitionen zur Interpretation sinnloser Wörter herangezogen wurden und Wahrnehmungsprozesse beeinflussten. Zudem konnten sie nachweisen, dass Werthaltungen von Individuen zur Beurteilung des Verhaltens Anderer herangezogen werden (vgl. Locke, 1969). Vroom wies bereits 1966 nach, dass berufliche Werthaltungen bzw. Ziele reale berufliche Entscheidungsprozesse (hier: die Wahl eines potenziellen Arbeitgebers) beeinflussen. Judge und Bretz (1992) fanden, dass die Wahrscheinlichkeit, eine angebotene Anstellung zu übernehmen, im Vergleich stärker von beruflichen Werthaltungen beeinflusst wird als von Gehalts- oder Aufstiegsbedingungen, wenn die kulturellen Werthaltungen der Organisation bekannt sind. Nach Berings et al. (2004) spielen Werthaltungen eine zentrale Rolle für den beruflichen Erfolg, da sie entscheidend die Passung zwischen Person und beruflicher Umwelt mit determinieren. Gelingt eine solche Passung zwischen individuellen und organisationalen Werthaltungen, so können daraus Prozesse und Ergebnisse entstehen, die für das Individuum sowie für die Organisation erfolgsversprechend sind, z. B. Zufriedenheit, Motivation, Commitment und Leistungssteigerung (Dose, 1997; Meglino & Ravlin, 1998; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Hogan und Blickle (2013, S. 55) betonen ebenfalls, dass die Beurteilung eines Interaktionspartners hinsichtlich des „fitting with the culture of the group“ wesentlich für den Aufbau einer positiven Reputation im Sinne der sozioanalytischen Theorie ist. Die korrekte Analyse und Interpretation von sowie die verhaltensmäßige Adaptation an die Organisationskultur erfordert wiederum soziale Fertigkeit im sozioanalytischen Sinne (vgl. *Kapitel 1.2.1*).

Berufliche Werthaltungen sind als relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale in der Lage, Karriereerfolg über mehrere Jahrzehnte hinweg vorherzusagen (Johnson & Monserud, 2010). In einer aktuelleren Längsschnittstudie von Johnson und Mortimer (2011) konnten diese zeigen, dass sich extrinsische Werthaltungen im Jugendalter positiv auf das Gehalt 17 Jahre später auswirken. Die sozioanalytische Theorie lässt vermuten, dass die Aufstiegsaspiration durch extrinsische berufliche Werthaltungen abgebildet wird. Extrinsische Werthaltungen beziehen sich auf Handlungsergebnisse (z. B. Gehalt, Aufstieg, hohes Ansehen; vgl. Johnson & Mortimer, 2011; Marini et al., 1996). Aufstiegsaspiration bezieht sich auf das Streben nach Status, Macht und

Ressourcenkontrolle (vgl. *Kapitel 1.2*). Berufliche Werthaltungen wie Prestige und Management nach Super (1970, 1973) wurden bereits erfolgreich zur Operationalisierung von Aufstiegsaspiration herangezogen (Blickle, Fröhlich et al., 2011; Blickle, Momm et al., 2011; Ewen et al., 2014). Daher sollen im Folgenden einige Ergebnisse aufgeführt werden, die für die Relevanz von extrinsischen Werthaltungen im Sinne von Aufstiegsaspiration für den Karriereerfolg sprechen. Hierdurch soll schlüssig nachgewiesen werden, welche Relevanz die Aufstiegsaspiration - operationalisiert über extrinsische Werthaltungen - für den Karriereerfolg hat. Dabei soll an dieser Stelle lediglich ein Überblick über wenige wesentliche und aktuelle Studien gegeben werden. Einen Überblick über empirische Studien der 1990er Jahre geben Meglino und Ravlin (1998).

1.3.3 Extrinsische berufliche Werthaltungen als Aufstiegsaspiration

Zahlreiche Längsschnittstudien belegen die Vorhersagekraft extrinsischer beruflicher Werthaltungen im Sinne der Aufstiegsaspiration für den Karriereerfolg über mehrere Jahre hinweg, von denen einige hier genannt werden sollen. Dabei werden zunächst direkte Zusammenhänge fokussiert und später moderierte Zusammenhänge betrachtet:

Tharenou (2001) untersuchte in einer australischen Längsschnittstudie den Zusammenhang zwischen Streben nach einer Führungsposition (*managerial aspirations*) und tatsächlichem Karriereaufstieg. Nach statistischer Kontrolle relevanter Drittvariablen (z. B. Organisationsgröße, Ehestand, Anzahl der Kinder, Geschlecht, Alter, höchster Bildungsgrad) zeichnete sich die Aufstiegsaspiration als signifikanter Prädiktor für hierarchischen Auf- bzw. Abstieg in Organisationen ab.

In einer Studie von Frieze, Olson, Murrell und Selvan (2006) anhand von Längsschnittdaten von über 800 MBA-Absolventen ergaben sich signifikante, wenn auch geringe, positive Korrelationen zwischen den beruflichen Werthaltungen Prestige (*recognition in field*) und Gehalt (*making lots of money*) im Sinne von Aufstiegsaspiration (im Jahr 1984) und den Arbeitsstunden pro Woche (im Jahr 1991). Zudem sagte Gehalt als Werthaltung die Anzahl der Beförderungen zwischen 1984 und 1991 positiv vorher. Prestige als Werthaltung zeigte sich robust prädiktiv für die Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche (erfasst im Jahr 2000) sowie für die Anzahl der Beförderungen seit 1991. Alle drei Zusammenhänge fanden sich für Männer wie für Frauen. Zudem stellte sich heraus, dass die genannten beruflichen Werthaltungen Prestige und Gehalt über alle Messzeitpunkte hinweg den Zuwachs an Gehalt nach Kontrolle von Geschlecht, Arbeitszeit pro Woche und Berufserfahrung in Jahren signifikant vorhersagten.

Abele und Spurk (2009b) untersuchten in einer Längsschnittstudie über sieben Jahre hinweg den Zusammenhang zwischen beruflicher Selbstwirksamkeit, karrierebezogenen Werthaltungen nach Super (1970, 1973) und subjektiven wie objektiven Karriereerfolgsindikatoren. Es zeigten sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen den Werthaltungen Prestige, Macht und Leistung zum Ende des Studiums der Probanden mit dem Gehalt und dem hierarchischen Status in Organisationen nach drei Jahren. Zudem sagten die Werthaltungen die Veränderung des Status nach insgesamt sieben Jahren positiv, die Karrierezufriedenheit nach sieben Jahren allerdings negativ voraus.

Die Autorinnen Ashby und Schoon (2010) untersuchten in einer Längsschnittstudie über 34 Jahre hinweg den Einfluss des sozioökonomischen Status der Eltern zur Geburt der begleiteten Kinder (t1), die Erwartungen der Eltern, die schulische Leistung der Teenager, deren Karriereerwartungen und deren Karriereambition (erfasst über die subjektive Wichtigkeit von Herausforderungen und Aufstieg im späteren Berufsleben) im Alter von 16 Jahren (t2) sowie den Netto Wochenlohn und den sozialen Status (beruflicher Status und höchste erreichte Qualifikation) der Teilnehmer im Alter von 34 Jahren (t3). Aufstiegsaspiration wurde dabei über Ambition als Werthaltung (*ambition value*) der Probanden erfasst. Mithilfe von Strukturgleichungsmodellen fanden die Autorinnen heraus, dass Ambition mit der schulischen Leistung im Alter von 16 Jahren für beide Geschlechter signifikant zusammenhing. Die schulische Leistung wiederum war signifikanter Prädiktor für sozialen Status und Gehalt im Erwachsenenalter. Zudem war Karriereambition selbst direkt mit Gehalt assoziiert. Mit sozialem Status ergab sich lediglich ein signifikanter positiver Zusammenhang für Frauen, nicht aber für Männer.

In einer relativ aktuellen Studie von Spurk und Abele (2011) untersuchten die Autoren in einer Längsschnittstudie 432 deutsche Masterabsolventen in den Jahren 2004 bis 2008. Neben den Big Five als distalen Prädiktoren im Jahr 2004 wurden hypostasierte Mediatorvariablen (Karriereziele im Sinne von Werthaltungen wie bei Abele und Spurk, 2009b) im Jahr 2006 und das Jahreseinkommen als Kriteriumsvariable im Jahr 2008 erhoben. Die Autoren konnten anhand von Strukturgleichungsmodellen u. a. zeigen, dass die Big Five-Faktoren Gewissenhaftigkeit und Extraversion karrierebezogene Werthaltungen im Jahr 2004 vorhersagten und diese direkt Einfluss nahmen auf die Höhe des Einkommens im Jahr 2008.

Judge und Kammeyer-Mueller (2012, S. 759) beschäftigten sich ebenfalls mit Ambition und definierten diese in Übereinstimmung mit der Definition von Werthaltungen und in Übereinstimmung mit der sozioanalytischen Aufstiegsaspiration als „persistent and generalized striving for success, attainment, and accomplishment. (...) [A]spiration to achieve a certain status or rank is one of the cornerstones of ambition.“ Ambition (Erfassung in 1936 und 1940) sagte in einer seit 1922 laufenden Längsschnittstudie in gleichem Maße direkt das Einkommen (Erhebung zwi-

schen 1940 und 1960), das Prestige der beruflichen Tätigkeit (Erhebung zwischen 1940 und 1960) sowie das erreichte Bildungsniveau bis 1950 voraus. Indirekte Effekte ließen sich ebenfalls nachweisen auf das Prestige des erreichten Bildungsniveaus (Erhebung zwischen 1940-1960) sowie auf Lebenszufriedenheit (1972) und negativ auf Sterblichkeit (1982).

In anderen Studien konnten neben direkten Einflüssen der Werthaltungen auf den beruflichen und Karriereerfolg auch Moderationseffekte nachgewiesen werden, die für die vorliegende Arbeit und im sozioanalytischen Sinne von besonderem Interesse sind:

Arthaud-Day et al. (2012) untersuchten an einer Stichprobe von studentischen Projektgruppen den Einfluss von Werthaltungen (Schwartz, 1992, 2011) auf unterstützendes und kooperatives Verhalten der Teilnehmer (1) gegenüber anderen Mitgliedern ihrer Gruppe sowie (2) gegenüber ihrer Gruppe insgesamt. Die Werthaltungen Leistung (*achievement*) und Macht (*power*) können als Operationalisierungen von Aufstiegsaspiration angesehen werden. Leistung sagte nach Kontrolle von Alter, Zufriedenheit mit der Universität und den Big Five beide Verhaltenskriterien voraus. Für Macht war dieser Effekt nicht nachweisbar. Allerdings wurde der Einfluss von Macht als individuelle Werthaltung durch die Wichtigkeit von Macht als Werthaltung der Gruppe moderiert: Legten die übrigen Gruppenmitglieder ebenfalls hohen Wert auf Macht, so verringerte sich der Zusammenhang zwischen der individuellen Werthaltung und dem Verhaltenskriterium signifikant. Der homogenisierende Kontext reduzierte demnach den Einfluss des Persönlichkeitsmerkmals auf das Erfolgskriterium (vgl. *Kapitel 1.2.2*).

Ein ähnliches Ergebnis fand sich bei Holtschlag et al. (2013). Hier wurde der Effekt der Werthaltungen Leistung (*achievement*) und Macht (*power*) auf den hierarchischen Status von 35.463 Probanden in 29 Staaten Europas durch die nationale Kultur moderiert. Der Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration (Leistung und Macht als Werthaltungen) und hierarchischem Status war in solchen Ländern am größten, in denen Hierarchie gering geschätzt und Gleichheit hoch geschätzt wird (z. B. Finnland und Belgien). In Kulturen mit einer hohen Werthaltung von Gleichheit werden sich Individuen mit kongruenten Werthaltungen (geringe Ausprägung von Aufstiegsaspiration) tendenziell ähnlicher verhalten als Individuen mit inkongruenten Werthaltungen (hohe Ausprägung von Aufstiegsaspiration). Für die erste Gruppe wirkt der kulturelle Druck bindend, durch die Varianzeinschränkung unterscheidet die Werthaltung nicht mehr zwischen den Probanden im Hinblick auf Karriereerfolg. Für die zweite Gruppe gilt dies nicht, hier führt die Variabilität zu interindividuell unterschiedlichem Verhalten und zu interindividuell unterschiedlichem objektiven Karriereerfolg.

Bei Sortheix, Dietrich, Chow und Salmela-Aro (2013) konnten nur direkte Zusammenhänge zwischen intrinsischen Werthaltungen im Alter von 23 Jahren und Arbeitsengagement im Alter

von 25 Jahren aufgedeckt werden. Die Autoren gehen auf die moderierende Wirkung der Passung zwischen Arbeitsumwelt und individuellen extrinsischen Werthaltungen ein, testen diese in ihrem theoretischen Modell jedoch lediglich als eigens operationalisiertes Konstrukt als singulären Prädiktor statt über zwei interagierende Prädiktoren.

Die dargestellten Studien lassen berufliche Werthaltungen zur Operationalisierung der sozioanalytischen Aufstiegsaspiration angemessen erscheinen. In den Studien von Abele und Spurk (2009b), Ashby und Schoon (2010), Frieze et al. (2006), Judge und Kammeyer-Mueller (2012), Spurk und Abele (2011) sowie Tharenou (2001) bestätigt sich Aufstiegsaspiration im Sinne eines Strebens nach bzw. einer subjektiven Relevanz von objektivem/extrinsischem Karriereerfolg als signifikanter Prädiktor desselben. Ein Nachteil des dargestellten Forschungsstrangs ist die uneinheitliche Operationalisierung von Aufstiegsaspiration über verschiedene Konstrukte (siehe auch Meglino & Ravlin, 1998), welche die Vergleichbarkeit der Studienergebnisse erschwert. Zur Überprüfung der sozioanalytischen Theorie hat sich in der Vergangenheit eine Operationalisierung über berufliche Werthaltungen Prestige und Management nach Super (1970, 1973) in deutscher Übersetzung von Seifert und Bergmann (1983) bewährt (vgl. *Kapitel 1.2.3*). Auf diese Operationalisierung soll auch in der vorliegenden Studie zurückgegriffen werden, um eine vergleichbare und systematische Forschungslinie zu ermöglichen. Dabei wird vor dem Hintergrund bisheriger Forschung angenommen, dass Aufstiegsaspiration auch in der vorliegenden Studie ein signifikanter positiver Prädiktor von objektivem Karriereerfolg ist.

H1: Eine starke Ausprägung der Aufstiegsaspiration geht mit höherem objektivem Karriereerfolg einher.

Lediglich in der Studie von Sortheix et al. (2013) konnte der Zusammenhang zwischen extrinsischen beruflichen Werthaltungen und Karriereerfolg nicht nachgewiesen werden; möglicherweise weil es sich hier - wie auch bei Blickle, Fröhlich et al. (2011) und bei Ewen et al. (2014) - nicht um objektiven bzw. extrinsischen Erfolg als Karrierekriterium handelte, sondern um subjektive Beurteilungsmaße. In den neueren Studien von Arthaud-Day et al. (2012), Blickle, Fröhlich et al. (2011), Blickle, Momm et al. (2011), Ewen et al. (2014), Holtschlag et al. (2013) sowie Sortheix et al. (2013) wurden zudem Belege für bzw. Hinweise auf Moderatorvariablen gefunden oder diese Möglichkeit zumindest angesprochen. Aus sozioanalytischer Perspektive benötigt die Aufstiegsaspiration zusätzlich soziale Fertigkeit als Katalysator in sozialen Interaktionen. Auf mögliche Methoden zur Operationalisierung sozialer Fertigkeit wird im Folgenden eingegangen.

1.4 Politische Fertigkeiten als soziale Fertigkeit

Vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie wird hier auf Konstrukte sozialer Fertigkeit eingegangen, die in den vergangenen Jahren vermehrtes Interesse in Wissenschaft und Wirtschaft geweckt haben (Ferris et al., 2002; Hogan et al., 2013). Sie dienen der situationsangemessenen Transformation von Identität in Reputation und sind folglich „facilitator“ (Ferris et al., 2002, S. 60) beruflicher Leistung und Karriereerfolgs. Dabei ist zu beachten, dass eine Vielzahl von relevanten Konstrukten vorliegt, die kaum mehr zu überschauen ist (Ferris, Treadway et al., 2005; Goleman, 2005; Paulhus & Martin, 1988; Riggio, 1986; Salovey & Mayer, 1990; Schneider, Ackermann & Kanfer, 1996; Snyder, 1974; Thorndike, 1920): „(...) we need to develop a more informed understanding of social effectiveness, how these various social effectiveness constructs are similar and different, and how and why they are associated with performance and effectiveness in jobs, careers, and organizations“ (Ferris et al., 2002, S. 49).

Ferris et al. (2002) definierten den Begriff sozialer Fertigkeit bzw. sozialer Wirksamkeit („social effectiveness“, S. 50) als Überkategorie für verschiedene Konstrukte, die das Auftreten von Menschen modellieren und als interpersonaler Stil im Privat- und Berufsleben bezeichnet werden können. Sie beantworten nicht die Frage „was tut eine erfolgreiche Person?“, sondern die Frage „wie tut sie es?“ und sind grundsätzlich für soziale Interaktionen relevant, so dass sie in verschiedenen Berufszweigen und organisationalen Positionen mit Leistung und Karriere zusammenhängen (vgl. Hogan et al., 2013; Wayne et al., 1997).

Von Semadar, Robins und Ferris (2006) wurden die vier Konstrukte sozialer Wirksamkeit (1) Self-Monitoring, (2) führungsbezogene Selbstwirksamkeit (*leadership self-efficacy*), (3) emotionale Intelligenz (EI) und (4) politische Fertigkeiten herausgegriffen und bei $N = 136$ Führungskräften zur Vorhersage der Leistungsbeurteilung durch deren Vorgesetzte verglichen. Die Ergebnisse wiesen darauf hin, dass alle ausgewählten Konstrukte positiv und signifikant miteinander korrelieren. Dies stützt die Annahme, dass sie unter die gemeinsame Kategorie soziale Fertigkeit/Wirksamkeit gefasst werden können.

Am stärksten hingen politische Fertigkeiten und emotionale Intelligenz zusammen ($r = .71, p < .01$). Die niedrigste Korrelation bestand zwischen emotionaler Intelligenz und Self-Monitoring ($r = .24, p < .01$). Die hohe Korrelation zwischen EI und politischen Fertigkeiten führten die Autoren auf eine hohe inhaltliche Ähnlichkeit in den Item-Formulierungen zurück. Dabei sei die Motivationslage bei beiden Konstrukten unterschiedlich: Während EI intrinsisch motiviert sei und sich *situationsübergreifend* auf den konstruktiven Umgang mit Emotionen bei sich und

Anderen in verschiedenen Lebensbereichen beziehe (vgl. Goleman, 2005), seien politische Fertigkeiten extrinsisch motiviert und per Definition stärker auf die Erreichung beruflicher Ziele ausgerichtet (vgl. Ferris, Treadway et al., 2005). Die Verfolgung eigener und/oder organisationaler Ziele steht im Vordergrund der politischen Fertigkeiten, wobei die Itemformulierungen durch die starke Fokussierung einer Ich-Perspektive vornehmlich die subjektiven Ziele und kaum bis gar nicht die organisationalen Ziele abdecken. Im Rahmen verschiedener Regressionsrechnungen konnte von Semadar et al. (2006) die inkrementelle Validität der politischen Fertigkeiten gegenüber den übrigen Konstrukten zur Vorhersage der beruflichen Leistung nachgewiesen werden. In einer simultanen multiplen Regression waren nur politische Fertigkeiten signifikante Prädiktoren der Leistungsbeurteilung ($\beta = .31, p < .05$), was darauf zurückgeführt werden kann, dass Self-Monitoring (Snyder, 1974) und emotionale Intelligenz (Goleman, 2005; Pérez, Petrides & Furnham, 2006) hier eher situationsübergreifenden Persönlichkeitsdispositionen entsprechen. Zudem reflektiert Self-Monitoring als „Chamäleon“-Disposition (Kilduff & Day, 1994) stärker Anpassungskompetenz, während EI sich spezifisch auf das Emotionsmanagement bezieht, wobei Kognition, Motivation und Verhalten des Individuums sowie des Interaktionspartners weniger Berücksichtigung finden. Die führungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung (Paglis & Green, 2002) stellt ebenfalls keine soziale Fertigkeit im engeren Sinne dar, sondern umfasst die subjektive Überzeugung, gute Führungsleistung vollbringen zu können (vgl. Bandura, 1997). Sie erscheint zu sehr auf den Führungskontext bezogen und vernachlässigt, dass sich die Reputation eines Individuums auch über weitere soziale Interaktionen außerhalb von Führungsfunktionen zu steuern versuchen lässt.

Alle drei hier vorgestellten Konstrukte sind daher im Sinne der sozioanalytischen Theorie nur eingeschränkt bis gar nicht zur Operationalisierung sozialer Fertigkeit geeignet, während die politischen Fertigkeiten bereits in mehreren der in *Kapitel 1.2.3* vorgestellten Studien zu diesem Zweck herangezogen wurden und sich nicht nur bei Semadar et al. (2006) empirisch bewährt haben. Daher werden diese auch in der vorliegenden Arbeit zur Operationalisierung der sozialen Fertigkeit im Rahmen der sozioanalytischen Theorie gewählt und im folgenden Abschnitt näher dargestellt.

1.4.1 Politische Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten wurden bereits 1981 von Pfeffer bzw. 1985 von Mintzberg in die wissenschaftliche und organisationspsychologische Diskussion eingeführt. Während die Autoren

das Konstrukt stärker mit Macht und Einflussnahme in Organisationen als politische Arenen (Mintzberg, 1985, S. 133) in Verbindung brachten, jedoch nicht genauer konzeptualisierten oder systematisch untersuchten, erfuhren politische Fertigkeiten intensivere Forschungsbemühungen durch die Arbeitsgruppen um Ferris (z. B. Ferris, Treadway et al., 2005; Ferris et al., 2007) und um Blickle (z. B. Blickle et al., 2008; Blickle & Gläser, 2009; Blickle, John et al., 2012; Blickle, Kramer et al., 2009; Blickle, Oerder & Summers, 2010; Blickle & Schnitzler, 2010). Politische Fertigkeiten beziehen sich dabei auf den Verhaltensstil einer Person und stellen eine teils dispositionale bedingte (z. B. Liu et al., 2007), teils erlernbare Fähigkeit dar (z. B. Blass, Brouer, Perrewé & Ferris, 2007), die nicht zwangsläufig mit Macht in Organisationen assoziiert ist, sich aber wie bei Pfeffer (1981) und Mintzberg (1985) auf Einflussnahme und Durchsetzung eigener und/oder organisationaler Ziele im Arbeitsleben bezieht: „*The ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives*“ (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004, S. 311, kursiv im Original).

(1) Politisch versierte Menschen haben (vgl. Ferris, Treadway et al., 2005; Ferris et al., 2007) einen hoch ausgeprägten *sozialen Scharfsinn (social astuteness)*, der sie für die wahren Motive und Bedürfnisse ihrer Gesprächs- und Interaktionspartner sensibel macht. Sie durchschauen soziale Situationen sowie organisationale Dynamiken und sind schnell in der Lage, ihr Verhalten daran anzupassen. Politisch versierte Personen suchen aktiv soziale Interaktionen, beobachten Andere genau und besitzen dadurch ein Verständnis sozialer Dynamiken, das sie eigenes und fremdes Verhalten zielorientiert interpretieren lässt. Sie wirken dementsprechend auch sozial gewandt und können sich von ihrer besten Seite zeigen.

(2) Zudem haben Menschen mit politischen Fertigkeiten eine umgängliche und offene Art, eine Form *sozialer Gewandtheit (interpersonal influence)*, die es ihnen ermöglicht, einfach und unkompliziert mit anderen Menschen in Kontakt zu gelangen. Sie verfügen über ein breites Verhaltensrepertoire, das in Abstimmung mit sozialen Hinweisreizen flexibel zur Einflussnahme auf andere Personen genutzt werden kann. Zudem werden generell effektive vor ineffektiveren Einflusstaktiken ausgewählt und situationsentsprechend ausgeführt, sodass politisch geschickte Individuen eine subtile überzeugende Art zu handeln an den Tag legen. Sie verfügen über eine Zielorientierung, ohne darin emotional zu stark verhaftet zu bleiben.

(3) Im Zusammenhang mit den bisher genannten Fertigkeiten stehen der erleichterte *Aufbau, Erhalt und (Aus-)Nutzen von Netzwerken* zu wichtigen und einflussreichen Individuen (*networ-*

king ability). Diese Kompetenz beschreibt die Fertigkeiten, die zur Etablierung nutzenbringender sozialer Netzwerke notwendig sind. Politisch versierten Menschen fällt es aufgrund der bereits genannten Facetten sozialer Scharfsinn und soziale Gewandtheit leicht, auf Andere zuzugehen, wobei sie über Verhandlungsgeschick und Bereitschaft zur reziproken Beziehungsgestaltung verfügen. Somit verfügen sie in der Regel über attraktive Freundschaften, Allianzen und Koalitionen sowie nennenswerte Reputation, die ihnen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten und bei der Erreichung von Zielen – auch gegen Widerstand – hilfreich sein können. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten bekleiden häufig zentrale Positionen in Netzwerken, können Informationen und Vorteile dadurch nutzen und ebenso für Andere durch ihr Informationsnetz generieren (Brass, 1984; Brass & Burkhardt, 1993).

(4) Die vierte Komponente der politischen Fertigkeiten ist die *dargestellte Ehrlichkeit* (*apparent sincerity*), die Menschen dabei hilft, eigene Motive zu verbergen und dabei dennoch authentisch und integer aufzutreten. Sie bezieht sich also auf die Fähigkeit zur Darstellung von Integrität, Authentizität und Ehrlichkeit nach außen. Mit dieser Facette der politischen Fertigkeiten ist keineswegs eine intrinsisch motivierte Authentizität gemeint, sondern lediglich die adäquate Präsentation derselben gegenüber Anderen.

Politisch versierte Menschen verfügen über ein hohes Maß an Sensibilität und Gespür für ihr Gegenüber in beruflichen Interaktionen und ein breites Verhaltensrepertoire gepaart mit enormer Verhaltensflexibilität, um so Eindruckssteuerung und Einflussnahme in spezifischen Situationen zu erleichtern:

„[P]olitical skill as an interpersonal style construct that combines social perceptiveness or astuteness with the capacity to adjust one’s behavior to different and changing situational demands in a manner that inspires trust, confidence, and genuineness, and effectively influences and controls the responses of others.“ (Ferris et al., 2002, S. 53)

Die vier Facetten der politischen Fertigkeiten sind hochkorreliert, beeinflussen sich gegenseitig begünstigend und werden in der Regel auf Globalniveau untersucht (Ferris et al., 2007, 2008; Ferris, Treadway et al., 2005). Politische Fertigkeiten beziehen sich auf Kompetenzen in der korrekten Einschätzung innerer Prozesse Anderer, in der Ableitung instrumenteller Strategien und in der erfolgreichen Umsetzung derselben (vgl. Argyle & Kendon, 1967, zit. in Bull, 2012).

Ferris, Treadway und Kollegen legten (2005) eine 18 Items umfassende Fragebogenfassung des sog. *Political Skill Inventory (PSI)* vor und validierten diese anhand dreier Studien und sieben Stichproben: In Studie 1 konnten sie anhand einer gemischten Stichprobe von Studierenden

und Erwerbstätigen ($N = 350$) in den USA zeigen, dass die vier Faktoren sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit, Netzwerkfähigkeit und dargestellte Ehrlichkeit im Rahmen konfirmatorischer Faktorenanalysen den empirischen Daten am besten entsprachen. Die Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) der Skalen lagen zwischen $\alpha = .78$ (soziale Gewandtheit) und $\alpha = .87$ (Netzwerkfähigkeit); auf Globalniveau erreichte die Gesamtskala mit 18 Items eine Reliabilität von $\alpha = .90$. Vergleichbare Befunde ergaben sich in Studie 2 (Stichprobe 1: $N = 193$ Berufstätige in den USA; Stichprobe 2: $N = 93$ Angestellte einer Anwaltskanzlei in den USA) mit etwas schlechteren internen Konsistenzen.

PSI korrelierte nicht mit sozialer Erwünschtheit, und es ergaben sich weder Geschlechts- noch Altersunterschiede. Zudem fand sich kein Zusammenhang mit kognitiver Intelligenz. Auf Globalniveau zeigten sich Korrelationen zwischen politischen Fertigkeiten und den Persönlichkeitsmerkmalen Self-Monitoring und Gewissenhaftigkeit. Zudem korrelierten politische Fertigkeiten mit den Einflusstaktiken (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980) Einschalten höherer Instanzen (*upward appeal*) und Koalitionsbildung (*coalition*), aber nicht mit Assertivität (*assertiveness*). Je höher die politischen Fertigkeiten ausgeprägt waren, desto geringer war Ängstlichkeit als Persönlichkeitsmerkmal ausgeprägt.

Für den deutschsprachigen Raum wurde das PSI von Blickle et al. (2008) in einem aufwändigen Übersetzung-Rückübersetzung-Verfahren adaptiert. Ferris et al. (2008) konnten anhand dieses Fragebogens in zwei Studien (Studie 1: $N = 562$, Studie 2: $N = 231$) mit deutschen Berufstätigen sowohl die einfaktorielle Lösung als auch die vierfaktorielle Lösung replizieren. Zudem untersuchten sie in Studie 2 wesentliche Antezedenzen politischer Fertigkeiten und konnten für das Globalkonstrukt politische Fertigkeiten den Einfluss von Selbstwirksamkeitserwartungen (Schwarzer, 1994), Extraversion (Borkenau & Ostendorf, 1992) und Unterstützung durch erlebtes Mentoring (Ragins & McFarlin, 1990) nachweisen.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Politische Fertigkeiten sind unabhängig von Alter, Geschlecht, kognitiver Intelligenz und sozialer Erwünschtheit. Persönlichkeitspsychologische Grundlage der politischen Fertigkeiten sind vor allem die Merkmale Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Self-Monitoring. Entwickeln lassen sie sich wahrscheinlich durch erfahrungsbasiertes Lernen wie z. B. durch Mentoring. Sie stehen in negativem Zusammenhang mit Ängstlichkeit und beeinflussen die Wahl von Einflusstaktiken, die sozialen Rückhalt und soziale Unterstützung beinhalten (höhere Instanzen einschalten und Koalitionsbildung), positiv. Zudem ergaben sich Hinweise auf Machiavellismus (Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Kessler et al.,

2010), arbeitsplatzbezogene Selbstwirksamkeit (*workplace social self-efficacy*; Fan et al., 2013) und die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (Blickle, Momm et al., 2009) als weitere Antezedenzen von politischen Fertigkeiten.

Daraus ergeben sich politische Fertigkeiten als genuin soziale Fertigkeit, die direkte und indirekte Zusammenhänge mit beruflicher Leistung, Führungs- und Karriereerfolg aufweist. Für die berufliche Karriere und den Karriereerfolg von Individuen scheinen dabei vor allem drei Eigenschaften politischer Fertigkeiten relevant zu sein:

(1) *Erhöhte subjektive Kontrollierbarkeit von sozialen Situationen*: Politische Fertigkeiten reduzieren den Einfluss von negativer Affektivität (Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper & Ferris, 2008), (sozialen) Konflikten (Harvey, Harris, Harris & Wheeler, 2007; Hochwarter et al., 2009; Hochwarter, Summers, Thompson, Perrewé & Ferris, 2010; Jawahar, Stone & Kisamore, 2007; Meurs, Gallagher & Perrewé, 2010), Isolation (Cullen, Fan & Liu, 2012) und chronischen Schmerzen (Ferris, Rogers, Blass & Hochwarter, 2009) am Arbeitsplatz, die Individuen in ihrem Karriereerstreben hemmen und in ihrer Leistung behindern können. Zusammenfassend deuten die empirischen Belege darauf hin, dass Individuen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten mit beruflichen Stresssituationen günstiger umgehen als solche mit geringen politischen Fertigkeiten. Über ihre Popularität (Cullen et al., 2012) scheinen sie seltener durch schwierige Situationen herausgefordert zu werden, da sie über ein breites Netzwerk und hilfreiche Allianzen verfügen, was die Wahrscheinlichkeit lösungsorientierter Bewältigungsprozesse erhöht. Dies wirkt sich auf subjektive (z. B. Zufriedenheit) und objektive Indikatoren (z. B. Muskelspannung) von Belastungserleben begünstigend aus und erhöht wahrscheinlich ebenfalls die Leistungspotenziale politisch versierter Personen im Vergleich zu anderen Personen unter Belastung.

(2) *Erleichterte Einflussnahme*: Politische Fertigkeiten moderieren die Wirkung von Einflusstaktiken gegenüber Vorgesetzten und Anderen und verhelfen zur subtilen und geschickten Durchsetzung eigener Interessen. Treadway, Ferris, Duke, Adams und Thatcher (2007) fanden, dass einschmeichelndes Verhalten von Mitarbeitern mit hohen politischen Fertigkeiten von ihren Vorgesetzten seltener als solches wahrgenommen wurde. Schmeicheln als Einflusstaktik wurde hingegen von Vorgesetzten mit schlechteren Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter sanktioniert. Ein ähnliches Ergebnis lieferte die Studie von Harris, Kacmar, Zivnuska und Shaw (2007). Wu, Kwan, Wei und Liu (2013) untersuchten zusätzlich die politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten. Sie fanden eine Dreifach-Interaktion von Einschmeicheln, politischen Fertigkeiten der Mitarbeiter und politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten: Politisch versierte Vorgesetzte waren in der Lage,

Einschmeicheln zu erkennen, auch wenn die Mitarbeiter über hohe politische Fertigkeiten verfügten. Bei niedrig ausgeprägten politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten entsprachen die Ergebnisse den Befunden von Treadway et al. (2007). Shaughnessy, Treadway, Breland, Williams und Brouer (2011) untersuchten an einer Stichprobe von Frauen, inwiefern geschlechtstypische (Einschmeicheln) bzw. untypische (Assertivität) Einflusstaktiken in ihrer Wirkung auf Sympathie und hierüber auf das Beförderungspotenzial durch politische Fertigkeiten moderiert werden. Sie fanden, dass Einschmeicheln nur bei hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten zu höherer Sympathie der Vorgesetzten führte. Diese Sympathie medierte vollständig den Zusammenhang mit dem eingeschätzten Beförderungspotenzial der Teilnehmerinnen. Für Assertivität konnte dieser Effekt nicht nachgewiesen werden. Kolodinsky, Treadway und Ferris (2007) konnten die moderierende Wirkung von politischen Fertigkeiten auf den Zusammenhang von Rationalität als Einflusstaktik von Mitarbeitern und Sympathie- sowie Ähnlichkeitseinschätzungen durch die jeweiligen Vorgesetzten nachweisen. Auch hier zeigte sich, dass Rationalität nur bei gekanntem Einsatz, d. h. bei hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten, mit günstigeren Sympathie- und Ähnlichkeitseinschätzungen der Vorgesetzten einherging. Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer und Summers (2012) untersuchten in einer Längsschnittstudie über drei Jahre hinweg den Einfluss der Taktik Bescheidenheit (*modesty*) zu t1 in Interaktion mit politischen Fertigkeiten (t2) auf hierarchische Position und Zufriedenheit als Ergebnisvariablen (t3). Die Befragten, die über höhere politische Fertigkeiten verfügten und eigene Leistungen und Kompetenzen bescheiden präsentierten, gaben eine höhere hierarchische Position und eine höhere Arbeitszufriedenheit an als solche mit niedrig ausgeprägten politischen Fertigkeiten.

Die genannten Studien sprechen dafür, dass Individuen mit überdurchschnittlich ausgeprägten politischen Fertigkeiten zumeist unentdeckt und doch wirkungsvoll Einfluss in sozialen Interaktionen ausüben können, der sich kurz- und langfristig positiv auf die Leistung, die Leistungsbeurteilungen und Karriereindikatoren auswirkt. In den Studien von Kolodinsky et al. (2007), Shaughnessy et al. (2011) und Wu et al. (2013) scheint diese Wirkung zumeist über eine positive affektive Reaktion der Interaktionspartner zu erfolgen. Über die entstehende Sympathie entwickelt sich eine positive Reputation, die wiederum günstig für weitere Karriereschritte sein und sich auf den Karriereaufstieg, das Gehalt und die eigene Zufriedenheit auswirken kann.

(3) *Verbesserte berufliche Leistung*: Politisch geschickte Menschen durchschauen soziale Situationen leichter und erkennen die Motive und Erwartungen ihres Gegenübers. Zusätzlich sind sie geschickte Mikropolitiker (siehe oben), die ein hohes Maß an Kontrolle über soziale Situationen gewinnen und so leicht Eindrucksmanagement betreiben können, um sich von ihrer besten Seite zu zeigen. Die Reaktionen Anderer sind dann in der Regel positiv und führen zu günstigen

Konsequenzen für politisch Versierte. Einen besonderen Vorteil sollten sie in Berufen haben, die durch ein hohes Maß an sozialen Interaktionen geprägt sind (z. B. Verkaufstätigkeiten, Führungspositionen). Auf der anderen Seite ist zu erwarten, dass politische Fertigkeiten über die erleichterten Arbeitsbedingungen auch faktisch bessere Leistungen bedingen, sodass direkte, mediierte und moderierte Zusammenhänge mit Leistungs- und Karriere-Indikatoren zu erwarten sind. Empirisch konnten diese Zusammenhänge in zahlreichen Studien nachgewiesen werden:

Politische Fertigkeiten (erfasst über eine ältere Fragebogen-Version als die hier vorgestellte) von Führungskräften sagten die objektive Gruppenleistung einer US-Einrichtung der Kinderfürsorge nach Kontrolle von Einflussfaktoren wie Arbeitserfahrung des Teams und der Führungskraft, Arbeitsbelastung, Alter der Kinder u. a. inkrementell mit einem Zuwachs von 4% Varianzaufklärung vorher (Ahearn et al., 2004). Ähnliche Ergebnisse zeigten sich für subjektiven Führungserfolg (Douglas & Ammeter, 2004). Treadway et al. (2004) fanden, dass politische Fertigkeiten von Führungskräften sich über wahrgenommene organisationale Unterstützung positiv auf das Vertrauen in das Management, die Arbeitszufriedenheit sowie negativ auf organisationalem Zynismus von Mitarbeitern auswirkt (vgl. auch Brouer, Douglas, Treadway & Ferris, 2012).

Politische Fertigkeiten sind wesentlich für die berufliche Leistung in verschiedenen Berufsgruppen (Liu et al., 2007; Studien 2-4) mit einer geschätzten mittleren Korrelation von $M\rho = .19$ für Aufgabenperformanz und $M\rho = .26$ für Kontextperformanz (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011). Sie weisen in Querschnitt- sowie Längsschnittstudien einen inkrementellen Einfluss gegenüber den etablierten personalpsychologischen Prädiktoren kognitive Intelligenz und Big Five zur Vorhersage beruflicher Leistungsbeurteilungen auf (Blickle, Kramer et al., 2011). Sowohl in querschnittlichen als auch in längsschnittlichen Studien sagen die von einer Person A wahrgenommenen politischen Fertigkeiten einer Person B die von einer dritten Person C eingeschätzte berufliche Leistung positiv vorher (Blickle, Ferris et al., 2011).

Besonders interessant für die vorliegende Studie ist der Einfluss politischer Fertigkeiten auf objektiven und subjektiven Karriereerfolg, der sich u. a. in folgenden Studien nachweisen ließ: In einer Längsschnittstudie von Ferris et al. (2008, Studie 2) sagten politische Fertigkeiten die hierarchische Position bzw. die Karrierezufriedenheit nach rund zwei Jahren vorher. Bei Blickle, Oerder und Summers (2010) sagten politische Fertigkeiten positiv den Status von Betriebsräten voraus. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass die politischen Fertigkeiten von Führungskräften das aus unterschiedlichen Perspektiven (*boss, direct report, peer*) beurteilte Beförderungspotenzial (*promotability*) derselben Führungskräfte positiv vorhersagen (Gentry, Gilmore, Shuffler & Leslie, 2012). Dabei mediierte das von Kollegen wahrgenommene Führungsverhalten den Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Boss-Promotability-Einschätzung.

In ihrer Wirkung können politische Fertigkeiten moderiert werden. Sie wirken sich z. B. stärker in solchen Arbeitskontexten auf berufliche Leistung aus, die mit hohen *Enterprising*-Anforderungen (vgl. J. L. Holland, 1996; z. B. Führen, Überzeugen, Kontrollieren oder Verhandeln) einhergehen (Blickle, John et al., 2012; Blickle, Kramer et al., 2009). Ein ähnliches Ergebnis fanden Bing et al. (2011) für Aufgabenperformanz, nicht aber für Kontextperformanz. Bei Andrews, Kacmar und Harris (2009) wirkten sich politische Fertigkeiten auch nur dann günstiger auf Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten aus, wenn der Arbeitskontext Freiräume für mikropolitischen Verhalten ließ und ein geringeres Gerechtigkeitsklima vorlag. In kulturvergleichenden Studien (Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter & Ferris, 2011) zeigte sich ein ähnlicher homogenisierender Effekt unter starkem sozialnormierendem Druck des beruflichen Kontexts. Politisch geschickte Individuen scheinen daher vornehmlich solche Karrierewege auszuwählen, die ihnen entsprechende Freiräume versprechen (Blickle, Kramer et al., 2009; Kaplan, 2008). Ihre guten Leistungen in Kombination mit ihren politischen Fertigkeiten können Individuen dann zum Aufbau von Macht in Organisationen nutzen (Treadway et al., 2013), die sich langfristig günstig auf zukünftige Leistung und Karriereerfolg auswirken dürfte.

Obwohl die Facetten-Struktur politischer Fertigkeiten sich auch empirisch nachweisen lässt (Ferris, Treadway et al., 2005), beschäftigen sich die meisten Studien mit dem Globalkonstrukt. Vor dem Hintergrund der vielversprechenden Validierungsstudien von Ferris, Treadway et al. (2005) sowie Ferris und Kollegen (2008) ergibt sich jedoch die Frage, ob eine differenzierte Betrachtung der Facetten politischer Fertigkeiten als eigener Forschungsgegenstand einen besonderen Erkenntnisgewinn und Mehrwert für die organisationspsychologische Praxis und Forschung liefern könnte. Die Grundlagen zu diesem in der vorliegenden Arbeit verfolgten Ansatz werden im nächsten Kapitel ausgeführt.

1.4.2 Netzwerkfähigkeit als soziale Fertigkeit

Ferris, Treadway et al. (2005) untersuchten in ihren Validierungsstudien das Konstrukt der politischen Fertigkeiten auch intensiv auf seiner Facettenebene von sozialem Scharfsinn, sozialer Gewandtheit, Netzwerkfähigkeit und dargestellter Ehrlichkeit.

Sie berichteten dabei moderate Korrelationen zwischen den PSI-Facetten und verwandten Konstrukten (Studie 1): Sozialer Scharfsinn korrelierte mit Self-Monitoring ($r = .39, p < .001$), Gewissenhaftigkeit ($r = .31, p < .001$) sowie den Einflusstaktiken Einschalten höherer Instanzen ($r = .25, p < .001$) und Koalitionsbildung ($r = .21, p < .001$). Soziale Gewandtheit hingegen korre-

lierte lediglich mit Self-Monitoring ($r = .30, p < .001$) und Gewissenhaftigkeit ($r = .25, p < .001$), während dargestellte Ehrlichkeit mit Gewissenhaftigkeit ($r = .24, p < .001$) und dem Einschalten höherer Instanzen ($r = .13, p < .05$) zusammenhing. Die Netzwerkfähigkeit hingegen zeigte das ausgeprägteste Korrelationsmuster und zeigte neben den Zusammenhängen mit Self-Monitoring ($r = .37, p < .001$) und Gewissenhaftigkeit ($r = .24, p < .001$) auch Zusammenhänge mit den Einflusstaktiken Einschalten höherer Instanzen sowie Koalitionsbildung ($r = .30, p < .001$; $r = .31, p < .001$). Zudem scheinen Menschen mit starker Netzwerkfähigkeit über eine hinreichend gefestigte soziale Position und Anerkennung zu verfügen, sodass sie ebenfalls harte Einflusstaktiken wie Assertivität gewinnbringend einsetzen können ($r = .18, p < .001$). Die Relevanz von Netzwerkfähigkeit für die soziale Einflussnahme in Organisationen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, wurde durch weitere Ergebnisse (Studie 2, Stichprobe 2) der Autoren belegt: Auch hier korrelierte Netzwerkfähigkeit als einzige Facette der politischen Fertigkeiten moderat mit allen untersuchten Einflusstaktiken Einschalten höherer Instanzen, Koalitionsbildung und Assertivität ($r = .22$ bis $.30$).

Netzwerkfähigkeit ist eine Kompetenz zum Aufbau, zur Pflege und zum Einsatz von Kontakten zu einflussreichen und wichtigen Personen zur Zielerreichung im Arbeitseben, zur Etablierung von "friendships and (...) strong beneficial alliances and coalitions" (Ferris, Treadway et al., 2005, S. 129). Politisch versierten Menschen fällt es aufgrund der bereits genannten Facetten des Konstrukts leicht, auf Andere zuzugehen, wobei sie über Verhandlungsgeschick und Bereitschaft zur reziproken Beziehungsgestaltung verfügen. Hogan et al. (2013) nennen diese Fertigkeit in ihrem RAW-Modell zum Karriereerfolg „rewarding“ (S. 11), also das Belohnungs- bzw. Verstärkungspotenzial, das in der Interaktion mit einer fraglichen Person durch deren gewinnendes Verhalten steckt und vonseiten heutiger Arbeitgeber in Relation zu Intelligenz oder spezifischen Persönlichkeitseigenschaften als wesentliches Kriterium für die Personalauswahl angesehen werde. Hogan und Shelton (1998) gehen ebenfalls auf das Belohnungspotenzial von Personen mit sozialer Fertigkeit im Rahmen der sozioanalytischen Theorie ein und meinen damit die soziale Fertigkeit, soziale Situationen (Agenda und Rollenanforderungen) sowie die Motive ihres Interaktionspartners lesen und sich daran anpassen zu können. Solche Individuen verfügen in der Regel über attraktive Freundschaften, Allianzen und Koalitionen sowie nennenswerte Reputation, die ihnen wiederum bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten und bei der Erreichung von Zielen - auch gegen Widerstand - hilfreich sein können (vgl. de Janasz & Forret, 2008). Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten bekleiden häufig zentrale Positionen in Netzwerken, können Informationen und Vorteile dadurch eher nutzen und ebenso durch ihr Informationsnetz generieren. Politische Fertigkeiten sagen zudem karriereorientiertes Networking als

Verhaltensmuster signifikant positiv voraus (Treadway et al., 2010), welches nachgewiesenermaßen mit Karriereerfolg assoziiert ist (s. u.).

Empirische Studien belegen die potenzielle Bedeutsamkeit der Netzwerkfähigkeit für berufliche Leistung und Karriereerfolg: Thompson (2005) fand, dass Netzwerkfähigkeit zum einen direkt positiv mit beruflicher Leistung korrelierte und zum anderen mediiert über Eigeninitiative einen positiven Einfluss auf die berufliche Leistung hatte. Shi, Chen und Zhou (2011) zeigten in ihrer Untersuchung, dass Netzwerkfähigkeit, sozialer Scharfsinn und soziale Gewandtheit den Zusammenhang zwischen Proaktivität und beruflicher Leistung mediierten. Zudem mediierten Netzwerkfähigkeit und sozialer Scharfsinn den Zusammenhang zwischen Proaktivität und Altruismus in Organisationen. In einer Studie befragten Blickle, John et al. (2012, Studie 2) gezielt Probanden, deren beruflicher Alltag von sozialen Interaktionen geprägt ist (Versicherungsmakler). Sie konnten zeigen, dass politische Fertigkeiten inkrementelle Varianz an verschiedenen objektiven Leistungsindikatoren (Verkaufsvolumen, leistungsbezogener Bonus, leistungsbezogene Kommissionsrate und leistungsbezogene Eingruppierung) nach Kontrolle von Alter, Geschlecht, Bildung, Beschäftigungsdauer und Berufserfahrung aufklärten. Als robuster Prädiktor der Ergebnisse zeigte sich auf Facettenebene der politischen Fertigkeiten die Netzwerkfähigkeit der Probanden. Von allen Facetten der politischen Fertigkeiten war Netzwerkfähigkeit robuster und stärkster Prädiktor von objektivem (Gehalt, Beförderungen) und subjektivem Karriereerfolg (Zufriedenheit, wahrgenommene externe Mobilität) (Todd et al., 2009). Auch bei Blickle, Witzki und Schneider (2009a) zeigte sich Netzwerkfähigkeit als signifikanter und robuster Prädiktor von Einkommen, hierarchischer Position und Karrierezufriedenheit nach einem Jahr. In einer weiteren Längsschnittstudie über zwei Jahre hinweg sagte Netzwerkfähigkeit das erhaltene Mentoring, die hierarchische Position, das Einkommen und die Karrierezufriedenheit nach Kontrolle von u. a. kognitiver Intelligenz voraus (Blickle, Witzki & Schneider, 2009b). Bei Blickle, Oerder und Summers (2010) korrelierte die Netzwerkfähigkeit am höchsten von allen Facetten mit dem Karriereerfolg von Personalräten in deutschen Unternehmen.

Networking als Verhaltensmuster wird hingegen verstanden als „Verhaltensweisen, die dem Aufbau und der Aufrechterhaltung informeller Beziehungen dienen, deren potenzieller Effekt es ist, den Zugang zu arbeitsbezogenen Ressourcen zu erleichtern“ (Wolff & Muck, 2009, S. 107). Weil solche Beziehungen freiwillig zustande kommen, informell und kooperativ (Michael & Yukl, 1993) sowie vertrauensvoll (Baker, 2000; Coleman, 1988) sind, dienen sie proximal der erfolgreichen Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen über konkrete Hilfestellungen oder strategisch relevante Informationen (z. B. Wolff & Moser, 2006). Distal tragen sie über den

Ausbau von Machtbasen und die Erhöhung der Sichtbarkeit über einen längeren Zeitraum hinweg (Wolff & Moser, 2010) zum langfristigen Karriereerfolg bei. Networking kann innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation stattfinden (Wolff & Moser, 2006) und stärkt so das Sozialkapital von Individuen (Burt, 1992), also das strukturelle Netzwerk, welches sich über die Variablen Dichte, Größe und Heterogenität beschreiben lässt (de Janasz & Forret, 2008; Rastetter & Cornils, 2012).

In einer Untersuchung von Luthans, Hodgetts und Rosenkrantz (1988) wurde der prozentuale Anteil verschiedener Kommunikationsarten bei erfolgreichen (Karriere machenden, operationalisiert über Karrieregeschwindigkeit) Führungskräften und bei effektiven (zielbezogen führenden, operationalisiert über quantitative und qualitative Kriterien der geführten Einheit) Führungskräften untersucht. Führungskräfte der ersten Gruppe verwendeten etwa 50% ihrer Kommunikationszeit für Beziehungspflege bzw. Mikropolitik. Führungskräfte der zweiten Gruppe kümmerten sich hingegen hauptsächlich um alltägliche Routineaufgaben und die Führung ihrer unterstellten Mitarbeiter: "Erfolgreiches Networking sollte den Zugriff auf eine große Zahl von Ressourcen ermöglichen. Soziologische Arbeiten zeigen, dass hierfür ein großes und vielfältiges Netzwerk, das aus schwachen, nicht redundanten Beziehungen besteht, günstig ist (Burt, 1992, 2004; Granovetter, 1973; Podolny & Baron, 1997)" (Wolff & Moser, 2006, S. 162).

Die Forschung belegt den individuellen Nutzen eines weiten Kontaktnetzwerkes im beruflichen Kontext bei der Stellensuche (Granovetter, 1973; Wanberg, Kanfer & Banas, 2000) und in Bewerbungssituationen (Fernandez & Weinberg, 1997). Networking bewirkte einen statistischen Anstieg von Beförderungen, Gehalt und subjektiver Karrierewahrnehmung bei Forret und Dougherty (2004) sowie von Gehalt und Karrierezufriedenheit über drei Jahre hinweg bei Wolff und Moser (2009). Dabei wirkten sich die spezifischen Bemühungen zum Aufbau und zur Pflege organisationsinterner sozialer Kontakte langfristig (nach zwei Jahren) günstig auf die eigenen Beförderungen aus, während die Pflege organisationsexterner Kontakte sich langfristig (nach zwei Jahren) günstig auf den Arbeitgeberwechsel auswirkte. Collins und Clark (2003) konnten zeigen, dass die Breite und Intensität von organisationsexternen Netzwerken sowie die Größe von organisationsinternen Netzwerken von Managementteams mit monetären Erfolgsindikatoren für das Unternehmen korrelieren.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Facette Netzwerkfähigkeit der politischen Fertigkeiten Erwerbstätigen dabei behilflich ist, soziale Netzwerke innerhalb und außerhalb der Arbeitsorganisation aufzubauen, zu pflegen und für eigene und/oder organisationale Zwecke zu nutzen. Sowohl die Netzwerkfähigkeit als auch Networking als Verhalten haben sich

als wesentliche Prädiktoren beruflicher Karriere erwiesen. Da allerdings nicht nur die Quantität eines Verhaltens dessen Erfolg bestimmt, sondern die Qualität des Verhaltens ebenfalls Einfluss darauf nimmt (Shipper & White, 1999), wird hier besonderes Augenmerk auf die Netzwerkfähigkeit gelegt. Dies entspricht der sozioanalytischen Annahme, dass soziale Fertigkeiten neben der Identität einer Person wesentlich zum sozialen Erfolg beitragen. Als Ableitung aus den hier vorgestellten Befunden wird daher angenommen, dass Netzwerkfähigkeit als soziale Fertigkeit den objektiven Karriereerfolg positiv vorhersagen wird:

H2: Eine starke Ausprägung von Netzwerkfähigkeit geht mit höherem objektivem Karriereerfolg einher.

1.4.3 Interaktion der Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit

Auch wenn sich extrinsische Werthaltungen und Netzwerkfähigkeit als unabhängige Prädiktoren von Karriereerfolg nachweisen ließen, ist doch vorstellbar, dass sich ihre Effekte potenzieren, wenn sie gemeinsam auftreten: Menschen mit Aufstiegsaspiration werden versuchen, sich im Wettkampf um den hierarchischen Aufstieg oder um mehr Gehalt durchzusetzen (Rosenbaum, 1979, 1984). Durch ihre Anstrengungen, Leistungen oder durch die gewonnene Aufmerksamkeit der Organisationselite (Turner, 1960) wird es ihnen mit höherer Wahrscheinlichkeit gelingen als Anderen, Karriereerfolg zu erarbeiten. Menschen mit Netzwerkfähigkeit werden stets in der Lage sein, einfach und unkompliziert mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, diesen Kontakt zu pflegen und von den erhaltenen Informationen, Ideen, Ressourcen zu profitieren. Im Gegenzug werden sie Informationen und Ressourcen teilen und so ihren Einfluss vergrößern. In beiden Fällen ist damit zu rechnen, dass Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit unabhängig voneinander zu Karriereerfolg führen können. Besonders günstig für den Karriereerfolg erscheint eine Kombination beider Merkmale, wie die sozioanalytische Theorie sie postuliert: Bei gleichzeitigem Vorliegen einer starken Aufstiegsaspiration, einem Willen zum Status, zur Dominanz und zur Macht, und einer hohen Netzwerkfähigkeit, einer Koalitions-Kompetenz im „Strippenziehen“, sollte sich der Effekt der Einzelprädiktoren potenzieren. Die gekonnte Eindruckssteuerung in sozialen Interaktionen und in sozialen Netzwerken geschieht in diesem Fall stets vor dem Hintergrund der Aufstiegsaspiration; diese wird in ihrer alltäglichen Umsetzung erleichtert durch Informationen, Ressourcen und die günstige Reputation, sodass in diesem Fall eine besonders hohe Ausprägung des Karriereerfolgs zu erwarten wäre.

H3: Eine starke Ausprägung von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit geht mit höherem objektivem Karriereerfolg einher als starke Ausprägungen von Aufstiegsaspiration oder Netzwerkfähigkeit alleine.

Im Folgenden soll schließlich auf Basis theoretischer Überlegungen und des aktuellen Forschungsstandes herausgearbeitet werden, welcher der in *Kapitel 1.1* genannten Indikatoren für objektiven Karriereerfolg für die eigene Studie zu wählen ist.

1.5 Zur Operationalisierung von Karriereerfolg - Gehalt oder Beförderungen?

Es ist deutlich geworden, dass Karriereerfolg grundsätzlich auf zwei Arten operationalisiert werden kann; über Variablen objektiven oder extrinsischen Karriereerfolgs (Gutteridge, 1973) und über Variablen subjektiven oder intrinsischen Karriereerfolgs (vgl. Judge et al., 1995). Es zeigten sich bei Ng et al. (2005) geringe bis moderate Korrelationen zwischen den drei dort betrachteten Indikatoren für Karriereerfolg Zufriedenheit, Gehalt und Beförderungen: Besonders hervorzuheben ist, dass auch die beiden objektiven Indikatoren nur zu $r = .18$ korrelierten und somit nicht ohne Weiteres zu einem übergeordneten globalen Konstrukt zusammengefasst werden können bzw. hinreichend verschieden und einzeln beachtenswert sind. Zudem zeigten sich differenzielle Korrelationsmuster mit den Prädiktoren, wobei organisationale Unterstützung und stabile Persönlichkeitsmerkmale eher mit subjektiven Karriereerfolgs-Indikatoren korrelierten und Humankapital und soziodemographische Merkmale eher mit objektivem Karriereerfolg korrelierten. Für die vorliegende Studie besonders relevant ist die geringe Korrelation zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Anzahl der Beförderungen von $r = .08$ bzw. und dem Gehalt von $r = .11$. Daraus ergibt sich der Bedarf zur Überprüfung, ob sich dieser geringe Zusammenhang durch den moderierenden Effekt sozialer Fertigkeit erklären lässt.

Im Folgenden werden Vor- und Nachteile der verschiedenen Operationalisierungen von objektivem Karriereerfolg erörtert.

Ein objektives Maß zur Erfassung von Karriereerfolg ist die *Anzahl der unterstellten Mitarbeiter* einer Person (Blaschke, 1972). Auch wenn dieses Kriterium leicht und reliabel messbar ist, ist es dennoch nicht uneingeschränkt geeignet, Karriereerfolg angemessen zu operationalisieren (vgl. Dette et al., 2004). Dies lässt sich auf vier Kritikpunkte zurückführen, die im Folgenden genannt werden: Erstens kann die Übernahme einer Führungsfunktion selbst ein Erfolgsschritt im Laufe der eigenen Karriere sein. Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter wiederum ist dann eine Folge, die sich aus der Übernahme der Führungsrolle ergibt, nicht aber das eigentliche Kriterium des Erfolgs. Zweitens dürfte die Anzahl der geführten Mitarbeiter eher auf die Komplexität der Tätigkeiten bzw. der Anzahl der Tätigkeiten zurückzuführen sein, die eine Abteilung zu erfüllen hat, als auf Karriereerfolg der betreffenden Führungskraft. Eine erfolgreiche Führungskraft wird kaum mit mehr Mitarbeitern belohnt werden, wenn die Komplexität der Anforderungen an deren Abteilung durch die bereits zur Verfügung stehenden Personalressourcen abgedeckt sind. Hierarchisch niedrig angesiedelte Abteilungen können eine große Fülle an Aufgaben erfüllen, die eine breite Führungsspanne bedingt, aber keinen Erfolg im Sinne der Karriere indiziert. Drittens

legt in der Regel das Organisationsdesign bzw. die Organisationsstruktur die Größen von Führungsspannen fest (Robbins, Judge & Campbell, 2010); davon tangiert sind dann Fragen der strategischen Ausrichtung, der wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen oder der Personalpolitik. Viertens unterschätzt dieses Maß der unterstellten Mitarbeiteranzahl die Rolle, welche die Übernahme von Spezialistenfunktionen im Sinne von Karriereerfolg mit sich bringen kann. Damit geht dann keineswegs zwangsläufig die Führung von Mitarbeitern einher, sondern eher die Übernahme von verantwortungsvollen Nischen- und Expertenpositionen, sodass der Karriereerfolg über die Operationalisierung unterschätzt würde.

Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter bietet damit aus mehreren Gründen kein angemessenes Kriterium für den Karriereerfolg in Organisationen, sodass als weitere häufig verwendete Indikatoren auf die Anzahl der Beförderungen und das Gehalt eingegangen werden soll (Ng et al., 2005).

Mit dem Begriff *Beförderungen* sind streng genommen Karriereentwicklungen erfasst, die mit der Übernahme einer hierarchisch höher anzusiedelnden Funktion innerhalb einer Organisation einhergehen (vgl. Feldman & Ng, 2007). In der Regel dürfte damit - wie bereits dargestellt - die Führung von Mitarbeitern einhergehen. Damit stellen sich an die jeweilige Person neue Erwartungen hinsichtlich der Beziehungsgestaltung zu anderen Organisationsmitgliedern sowie hinsichtlich der Erfüllung der neuen Rolle insgesamt, sodass hier größere Herausforderungen für Erwerbstätige vorliegen dürften als im Falle von *Gehaltssteigerungen*: Beförderungen sind in der Regel mit stärkeren organisationalen und individuellen Veränderungsprozessen (Rollenanpassungen, mehr Verantwortlichkeiten, mehr Ressourcen und Freiräume; Argyle, 1994; Vinkenburg & Weber, 2012) verbunden. Sie stellen im Rahmen der Karrieretheorie besonders für Führungskräfte eine zentrale Größe des Erfolgs dar (Vinkenburg & Weber, 2012).

In einer globalisierten und auf Wettbewerb ausgelegten Wirtschaft dürfte zudem interessant sein, dass Beförderungen und Gehaltssteigerungen in der Regel begrenzt sind. Vor dem Hintergrund des Mobilität-durch-Wettkampf-Paradigmas (*tournament mobility system*; Rosenbaum, 1979, 1984) ist davon auszugehen, dass schnelle und frühe Beförderungen im Rahmen der Karriere von besonderer Bedeutung sind, da Individuen sich im Wettkampf miteinander um Karriereerfolg befinden. Rosenbaum (1979) fand, dass die frühen Beförderungen (innerhalb von drei Jahren nach Eintritt in eine Organisation) besonders prädiktiv für Karriereerfolg seien. Die Beförderungen sind also Indikator für den Erfolg eines Individuums im intraorganisationalen Wettbewerb, welchen man daher wahrscheinlich auch eine höhere Durchsetzungsfähigkeit auf höhe-

rer hierarchischer Ebene und möglicherweise sogar im interorganisationalen Wettbewerb zuschreibt.

Für die Verwendung der Anzahl der Beförderungen als objektives Erfolgskriterium sprechen im Vergleich zum Gehalt weitere Argumente: Für die Mehrzahl der Lebewesen auf der Erde gilt, dass sie in sozialen und hierarchisch strukturierten Gruppen leben (Lund et al., 2007). Dies gilt besonders für Menschen (Van Vugt et al., 2008) (im Arbeitsleben), aber auch für andere Organismen, z. B. Hühner (Schjelderup-Ebbe, 1922), Schimpansen und andere Affenarten (de Waal, 1982; Gouzoules, Gouzoules & Tomaszycki, 1998), Ziegen (Barroso, Alados & Boza, 2000) oder Fische (Barinaga, 1996). Der Zugang zu Spitzenpositionen war in der menschlichen (und tierischen) Entwicklungsvergangenheit in der Regel mit einem besseren Zugang zu Ressourcen (Nahrung, soziale Unterstützung, Sexualpartner) verbunden (Betzig, 1993; Buss, 2004), welche mit reproduktiven Vorteilen gekoppelt waren. In Folge dessen lassen sich auch beim Menschen bereits in frühen individuellen Entwicklungsphasen Verhaltensweisen nachweisen, die mit der Bildung von sozialer Ordnung und dem Streben in eine soziale Spitzenposition verbunden sind (Hawley, 1999; Kalma, 1991). In der heutigen modernen Gesellschaft lassen sich weiterhin Vorteile von hohem Status in sozialen Hierarchien nachweisen (Buss, 2004; Pérusse, 1993).

Aus theoretisch-methodischer Sicht rieten J. Hogan und Holland (2003) dazu, Prädiktor- und Kriteriumsvariablen stärker aufeinander abzustimmen, anstatt mit globalen Konstrukten und Messinstrumenten zu forschen, um bessere Validitätsberechnungen anstellen zu können. Die Aufstiegsaspiration wird in der vorliegenden Studie wie bei Blickle, Fröhlich et al. (2011), Blickle, Momm et al. (2011) und bei Ewen et al. (2014) über die beruflichen Werthaltungen Prestige und Management nach Super (1970, 1973) operationalisiert (siehe *Kapitel 1.2.3*). Damit beinhaltet der Prädiktor zum einen die subjektive Wertigkeit einer hervorgehobenen Stellung (Prestige) in Organisation und Gesellschaft. Beförderungen bieten hierzu unmittelbare Realisierung über Berufsbezeichnung, Positionstitel, Ausbau von Machtbasen, erhöhte Sichtbarkeit, hierarchischen Aufstieg in der Organisation etc. Gehaltssteigerungen haben für Individuen zwar einen symbolischen Wert (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky & Treadway, 2003), sie lassen sich aber nur indirekt über zu erwerbende Prestigeobjekte (ggf. Kleidung, Accessoires, Büroeinrichtung o. ä.) nach außen transportieren und sind ansonsten für Außenstehende nicht direkt wahrnehmbar (vgl. Jaskolka, Beyer & Trice, 1985). Daher sind Beförderungen besser auf den Prädiktor Prestige abgestimmt als Gehaltssteigerungen. Zweitens beinhalten Führungspositionen, aber auch Spezialisten-Tätigkeiten, die wesentlichen Machtbasen von Legitimationsmacht (inklusive Belohnungs- und Bestrafungsmacht) bzw. Expertenmacht (French & Raven, 1959; Yukl & Falbe,

1991), die zur Ausübung von Führung oder Einfluss eingesetzt werden können. Diese Aspekte decken den Prädiktor Management im Sinne Supers (1970, 1973) ab.

Stumpf und Tymon (2012) fanden zudem, dass im Vergleich zu Gehalt lediglich die Anzahl der Beförderungen in der Vergangenheit einen Einfluss auf die Entwicklung subjektiver Karrierezufriedenheit hatte, was die Relevanz der Anzahl der Beförderungen gegenüber dem Gehalt wiederum betont (vgl. Abele & Spurk, 2009a). Der Einbezug von Gehalt als Kriterium bietet einen weiteren Nachteil, da in einigen Branchen in Deutschland (z. B. öffentliche Verwaltung) Gehalt nicht nach Leistung, sondern nach Alter zugeteilt wird. In anderen Branchen wiederum grenzen Tarifverträge die Möglichkeit zur Belohnung ambitionierter und karrieremotivierter Personen durch Gehaltserhöhungen ein. Durch einen Fokus auf Gehalt als Indikator objektiven Karriereerfolgs sind diese Branchen per se auszuschließen (vgl. Abele & Spurk, 2009a). Um ähnliche Einschränkungen in Deutschland bei der Anzahl der Beförderungen als Kriterium zu vermeiden, sollte auf die Formulierung des entsprechenden Kriteriums geachtet werden; so könnte z. B. anstelle der konkreten zählbaren Anzahl von hierarchischen Aufstiegen innerhalb einer Organisation zudem die Übernahme neuer und verantwortungsvoller Aufgaben innerhalb der Organisation Beachtung finden. Dies entspräche auch dem oben genannten Argument, dass Karriereerfolg sich in hierarchischem Aufstieg oder auch in der Übernahme von Expertenrollen abbilden lässt (vgl. Judge et al., 1995).

Abschließend soll festgehalten werden, dass vor dem Hintergrund der dargelegten Argumente die Anzahl der Beförderungen/Übernahme neuer Verantwortlichkeiten als Kriterium von Karriereerfolg als angemessen und valide angesehen werden kann. Vinkenburg und Weber (2012) kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass Karriereverläufe in Organisationen weiterhin primär durch hierarchischen Aufstieg geprägt seien, was für die besondere Priorität der Beförderungen gegenüber Gehalt oder Führungsspannen spricht. Bei Gutteridge (1973) zeichnet sich das Mobilitätsereignis zudem eher als Antezedens für eine finanzielle Verbesserung ab. Bei Veiga (1981) wird deutlich, dass mit zunehmendem Verweilen auf einer hierarchischen Position weitere Mobilitätsereignisse unwahrscheinlicher werden. Damit dürfte auch die Wahrscheinlichkeit für Gehaltsveränderungen sinken.

„Upward mobility in the sense of moving up from one hierarchical level to the next, is automatically associated with more pay, greater responsibilities, and more status (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005), which are all traditional indicators of objective career success“ (Vinkenburg & Weber, 2012, S. 594).

Die bisher formulierten Hypothesen zeichneten sich noch durch eine Ungenauigkeit in der Formulierung aus, die an dieser Stelle konkretisiert werden kann. Aus dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit ergeben sich zusammenfassend folgende drei Teilhypothesen für die empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Aufstiegsaspiration, Netzwerkfähigkeit und Karriereerfolg:

H1: Eine starke Ausprägung von Aufstiegsaspiration geht mit einer höheren Anzahl der Beförderungen einher.

H2: Eine starke Ausprägung von Netzwerkfähigkeit geht mit einer höheren Anzahl der Beförderungen einher.

H3: Eine starke Ausprägung von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit geht mit einer höheren Anzahl der Beförderungen einher als starke Ausprägungen von Aufstiegsaspiration oder Netzwerkfähigkeit alleine.

2 Methodischer Teil

Zur Überprüfung der genannten Hypothesen H1 bis H3 wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen in Deutschland befragt. Zusätzlich zur Akquisition der Teilnehmer durch den Autor persönlich wurde ab dem Sommersemester 2011 auf die Unterstützung von Studierenden der Wirtschaftspsychologie (Bachelor of Arts in Business Psychology) an der Hochschule Fresenius für Wirtschaft & Medien in Köln zurückgegriffen.

Den Teilnehmern gegenüber wurde die Studie als Erhebung im Rahmen einer berufsbegleitenden Doktorarbeit an der Universität Bonn unter Betreuung des Lehrstuhlinhabers für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie vorgestellt. Als Thema der Arbeit wurde die Frage nach der Wirkung sozialer Kompetenzen – genauer politischer Fertigkeiten – von Führungskräften auf das Führungsverhalten und auf Führungserfolgskriterien genannt. Es wurden Vertreter verschiedener Organisationen (Behörden, Non-Profit-Organisationen, privatwirtschaftliche Unternehmen, Selbstständigkeiten) entweder telefonisch, postalisch oder per E-Mail angesprochen. Dieses Vorgehen bietet zum einen den Vorteil einer relativ breiten Teilnehmerstichprobe, welche mit einer günstigeren Generalisierbarkeit von Ergebnissen einhergeht. Auf der anderen Seite wird dieser Vorteil durch eine Vielzahl von nicht kontrollierbaren Drittvariablen erkauft, die ebenfalls Einfluss auf die Kriteriumsvariable nehmen könnten und den hypostasierten Effekt damit überdecken, verzerren oder erklären können. Aus diesem Grund bieten sich homogene Untersuchungsstichproben (z. B. Erhebung in einem Unternehmen) an, um wesentliche Rahmenbedingungen so konstant zu halten (vgl. Ewen, 2013). In der vorliegenden Stichprobe wurde zumindest die Position der Probanden als Führungskraft in Vollzeit konstant gehalten. Grundsätzlich sind Störvariablen im Rahmen von Feldstudien schlechter zu kontrollieren als im Rahmen von Laborstudien, weswegen einige wesentliche Drittvariablen auch statistisch kontrolliert wurden (siehe *Kapitel 2.2.4*).

Im Folgenden sollen die Stichprobengewinnung und konkrete Durchführung der Studie (*Kapitel 2.1*), die verwendeten psychometrischen Verfahren (*Kapitel 2.2*) sowie die Teilnehmer der Studie (*Kapitel 2.3*) genauer beschrieben werden.

2.1 Stichprobengewinnung und Durchführung

Als Führungskraft im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden solche Personen definiert, die in Vollzeit (mind. 35 Stunden pro Woche) in privatwirtschaftlichen, öffentlich-rechtlichen, Non-Profit-Organisationen oder in selbstständiger sonstiger Tätigkeit Verantwortung für mindestens drei – optimalerweise fünf und mehr – unterstellte Mitarbeiter tragen. Diese Mitarbeiter durften explizit keine Praktikanten, Studentischen/Wissenschaftlichen Hilfskräfte und/oder Auszubildenden sein, sollten sich in einem sozialversicherungsrechtlich relevanten Anstellungsverhältnis befinden und in Vollzeit beschäftigt sein.

Insgesamt wurden 410 Fragebögen an Führungskräfte ausgegeben, von denen 229 mit jeweils ein, zwei oder drei zusätzlichen Angaben der unterstellten Mitarbeiter der befragten Führungskräfte (s. u.) zurückgesandt wurden (Rücklaufquote = 55.8%). Hiervon mussten nochmals 17 Führungskräfte aufgrund von fehlenden Werten in den für die geplanten Regressionsanalysen relevanten und nur über ein Item erfassten Variablen Alter, Geschlecht, Bildung oder Anzahl der Beförderungen ausgeschlossen werden. Für die durchgeführten Berechnungen ergab sich so eine Stichprobengröße von $N = 212$.

In einer ersten Erhebungsphase von April 2010 bis März 2011 nutzte der Autor zunächst sein persönliches Netzwerk zur Akquisition von Probanden. Weiterhin wurden Mitgliedsorganisationen der IHK Köln sowie zusätzliche Organisationen aus dem geographischen Raum um Köln, Düsseldorf und Bonn angesprochen.

Ab dem Sommersemester 2011 (März 2011) bis einschließlich zum Wintersemester 2012/13 (Januar 2013) unterstützten Studierende der Hochschule Fresenius für Wirtschaft & Medien in Köln die Datenerhebung im Rahmen von Projektstudien, die obligatorischer Bestandteil des Lehrplans sind. Die später beschriebenen Fragebogen-Materialien sowie die bereits genannten Mindestanforderungen an Probanden wurden diesen ausgehändigt bzw. verdeutlicht; in persönlichen Gesprächen wurden offene Fragen im Vorfeld der Akquisition beantwortet. Der Autor betreute die empirischen Projektstudien zudem selbst als Dozent und stand daher für den gesamten Verlauf der Lehrveranstaltungen zur Verfügung. Es oblag jedem einzelnen Studierenden im Rahmen der Projektstudien, mindestens fünf Probanden zu akquirieren, die Daten in Gruppenarbeit mittels SPSS im Hinblick auf eine Teilfragestellung, die nicht direkt der Fragestellung dieser Dissertation entsprach, auszuwerten, drei wissenschaftliche Präsentationen (Kick-off-Präsentation zu Beginn des Semesters, Zwischenpräsentation zur Mitte des Semesters, Abschlusspräsentation zum Ende des Semesters) vor dem Autor zu halten und einen abschließen-

den Bericht als Grundlage der Benotung zu erstellen. Die Noten und ECTS-Punkte für die Projektarbeit wurden den Studierenden nach Datenerhebung und Berichtlegung gutgeschrieben. Keine der beauftragten fünf Studierendengruppen bestand diese Prüfungsleistung nicht. Ein vergleichbares Vorgehen wurde z. B. von Harris, Harris und Brouer (2009) und anderen Arbeitsgruppen gewählt (Liu, Perrewé, Hochwarter & Kacmar, 2004; Treadway, et al., 2005) und führte zu brauchbaren Datensätzen. Mittels dieses Vorgehens wurde der Einzugsbereich der Probanden auf ganz Deutschland ausgeweitet, sodass Teilnehmer auch in Nord-, Ost- und Süddeutschland akquiriert werden konnten.

In allen Fällen waren die Fragebogen-Materialien mit dem Briefkopf des Autors versehen und dieser als Verantwortlicher und als direkter Kontakt bei Fragen für die Probanden genannt. Die Befragung wurde explizit anonym durchgeführt, um verfälschten Antworten vorzubeugen und offenes Antwortverhalten zu fördern.

Unter allen vollständigen Fragebögen wurden zur Steigerung der Motivation zur Teilnahme Gutscheine eines Online-Handels verlost. Der Gewinncode - eine fortlaufende Zahl, mit der die Fragebögen beschriftet waren - wurde nach Abschluss der Datenerhebung über eine Webseite kommuniziert, deren URL auf den Fragebögen für die Probanden angegeben worden war. Zudem wurden die Probanden auf den Fragebögen darauf hingewiesen, sich ihre Codeziffer gut einzuprägen, da der Autor aufgrund der anonymisierten Durchführung der Studie andernfalls keine weitere Möglichkeit zur Kontaktaufnahme habe und im Falle eines Gewinnes auf die Initiative der Probanden angewiesen sei. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass der Autor für jeden vollständig ausgefüllten und an ihn zurückgesandten Fragebogen 1,- Euro auf das Konto einer wohlthätigen Stiftung überweisen werde.

Die Führungskräfte erhielten einen grünen Papierfragebogen sowie einen an den Autor adressierten und ausreichend frankierten Rückumschlag. Dies sollte sicherstellen, dass niemand außer den Probanden selbst Einblick in die bearbeiteten Fragebögen nehmen konnte. Aus explorativen Gründen wurden weitere Daten von Mitarbeitern der Führungskräfte erhoben, welche für die vorliegende Studie irrelevant sind. Diese Fragebögen waren zur besseren Differenzierbarkeit für die Probanden auf weißem Papier gedruckt und konnten zusammen mit ebenfalls adressierten und frankierten Rückumschlägen von den Führungskräften direkt an ihre unterstellten Mitarbeiter ausgehändigt werden. Die Fragebögen für die Mitarbeiter trugen dieselbe Codeziffer wie der für die Führungskräfte.

Sämtliche Fragebögen begannen mit einem kurzen Anschreiben mit Briefkopf der beruflichen Adresse und den Kontaktdaten des Autors. Darauf folgten in vier Absätzen Informationen über die durchgeführte Studie im Rahmen der berufsbegleitenden Doktorarbeit an der Universität Bonn:

- Eine kurze Einführung in das Forschungsthema sowie eine kurze adressatenspezifische Beschreibung der Frageninhalte für die Befragung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter.
- Die Bitte an die Führungskräfte im Speziellen um Weiterleitung der drei weißen Fragebogen-Batterien samt Rückumschlägen an ihre direkt unterstellten Mitarbeiter sowie der Hinweis, dass unter allen vollständig ausgefüllten und an den Autor zurückgesandten Quadrupeln aus Fragebögen ein Set von vier Gutscheinen eines Online-Handels verlost werde sowie dass für jeden einzelnen vollständig ausgefüllten und an den Autor zurückgesandten Fragebogen von diesem persönlich 1,-- Euro auf das Konto einer gemeinnützigen Stiftung überwiesen werde.
- Der Hinweis auf Anonymität der Angaben und die geltenden Datenschutzrichtlinien.

Es folgten dann in randomisierter Reihenfolge die in *Kapitel 2.2* dargestellten Messinstrumente, um eventuelle Reihenfolge-Effekte während der Bearbeitung durch die Probanden zu vermeiden.

Auf der letzten Seite der Fragebögen folgte der Dank für die Teilnahme an der Studie, zudem wurde Raum für Kommentare oder die Angabe von Kontaktdaten der Probanden gelassen, falls diese an den Ergebnissen der Studie interessiert wären. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass interessierte Individuen sich alternativ über die Kontaktdaten des Autors separat an diesen wenden könnten, um Namen und Fragebogen-Daten nicht direkt miteinander in Verbindung zu bringen. Es wurde noch einmal die Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzrichtlinien zugesichert. Die letzte Seite der Fragebögen trug sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter dieselbe Codeziffer, über welche die Fragebögen einander zugeordnet werden können. Die Führungskräfte wurden zudem gebeten, ihre Organisationszugehörigkeit zu verschlüsseln.

2.2 Verwendete Messverfahren

Die Fragebogengestaltung orientierte sich an den der Studie zugrunde liegenden Hypothesen.

Auf die erste Fragebogenseite mit Informationen über die Studie und mit den Kontaktdaten des Autors (vgl. *Kapitel 2.1*) folgten in randomisierter Anordnung psychometrische Verfahren zur Erfassung der für die vorliegende Studie relevanten Variablen (a) berufliche Werthaltungen nach Super (1970, 1973) in der deutschen Übersetzung von Seifert und Bergmann (1983) sowie (b) Netzwerkfähigkeit, sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit der politischen Fertigkeiten nach Ferris, Treadway et al. (2005) in der deutschen Übersetzung von Blickle et al. (2008).

Auf diese standardisierten Fragebögen folgte die Erfassung des objektiven Führungserfolgskriteriums Anzahl der Beförderungen in den vergangenen sechs Jahren sowie weiterer Kontrollvariablen (Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss). Die verwendeten Skalen sind im *Anhang* einzusehen.

2.2.1 Aufstiegsaspiration als extrinsische berufliche Werthaltung

Zur Erfassung der Aufstiegsaspiration im Rahmen der sozioanalytischen Theorie wurde auf Items aus der deutschsprachigen Version des *Work Values Inventory* von Seifert und Bergmann (1983; BWH-Fragebogen) zurückgegriffen. Diese stellt eine Adaptation des Fragebogens von Super (1970, 1973) zur Beschreibung und Erfassung beruflicher Wertorientierungen dar und wurde bereits erfolgreich zur Operationalisierung der sozioanalytischen Motivkonstellation *Getting Ahead* und *Getting Along* bzw. Aufstiegsaspiration und Anschlussaspiration zur Vorhersage von beruflichem Erfolg eingesetzt (Blickle, Fröhlich et al., 2011; Blickle, Momm et al., 2011; Ewen & Blickle, 2012; Ewen et al., 2014).

Die Bearbeitungsanleitung lautete: „Geben Sie bitte an, wie wichtig die aufgeführten Werte und Ziele für Sie selbst sind, damit eine Tätigkeit (ein Beruf) am besten Ihren Vorstellungen entspricht.“ Die beruflichen Werthaltungen wurden wie bei Blickle, Fröhlich et al. (2011) auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „ganz unwichtig“ bis „sehr wichtig“ beurteilt. Für die hier dargestellte Untersuchung wurden die sechs Items der Skalen *Management* und *Prestige* zur Messung

der Aufstiegsaspiration verwendet und pro Teilnehmer zu einem Mittelwert verrechnet (Beispielitems: „Über anderen Menschen zu stehen, in einer Führungsposition zu arbeiten“, „Hohes Ansehen in meinem Tätigkeitsbereich zu gewinnen“). Die Reliabilität (Cronbachs Alpha) lag mit $\alpha = .80$ im adäquaten Bereich.

2.2.2 Netzwerkfähigkeit als Facette politischer Fertigkeiten

Netzwerkfähigkeit, sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit wurden mit der 18-Item-Version des *Political Skill Inventory (PSI)* (Ferris, Treadway et al., 2005) erfasst. Dieser wurde 2008 durch Blickle und Kollegen in einem aufwändigen Verfahren zur Sicherstellung der inhaltlichen, semantischen Äquivalenz des Messinstruments ins Deutsche übersetzt. Der Fragebogen erfasst über fünf Items den sozialen Scharfsinn (Items 5, 7, 16, 17, 18), über vier Items die soziale Gewandtheit (Items 2, 3, 4, 12), über sechs Items die Netzwerkfähigkeit (Items, 1, 6, 9, 10, 11, 15) sowie über drei Items die dargestellte Ehrlichkeit (Items 8, 13, 14). Die Instruktion für die Bearbeitung in der aktuellen Studie lautete: „Geben Sie bitte an, wie Sie sich am Arbeitsplatz in Andere einfühlen und mit ihnen umgehen können.“ Beispielitems für die Facette sozialer Scharfsinn lauteten: „Ich verstehe Andere sehr gut“ und „Ich schenke den Gesichtsausdrücken Anderer große Beachtung“; Beispielitems für die Facette soziale Gewandtheit lauteten „Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen“ und „Ich kann leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren“; Beispielitems für die Facette Bildung und Nutzung von Netzwerken lauteten „Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen“ und „Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen“; Beispielitems für die Facette dargestellte Ehrlichkeit lauteten „Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue“ und „Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen“. Die Items wurden wie bei Blickle et al. (2008) auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme stark zu“ beantwortet. In der vorliegenden Studie wurden pro Facette Mittelwerte über die einzelnen Items berechnet. Die Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) lagen in der aktuellen Stichprobe mit $\alpha = .75$ für soziale Gewandtheit, $\alpha = .73$ für sozialen Scharfsinn und $\alpha = .74$ für dargestellte Ehrlichkeit im akzeptablen Bereich und mit $\alpha = .88$ für Netzwerkfähigkeit im guten Bereich.

Ferris, Treadway et al. (2005) fanden, dass das PSI nicht mit sozialer Erwünschtheit korreliert. Zudem konnte gezeigt werden, dass die selbst beurteilten politischen Fertigkeiten bei Angestellten mit den Einschätzungen Anderer auf gleicher Hierarchieebene, mit Einschätzungen von Mitarbeitern und mit Einschätzungen von Vorgesetzten korreliert (Ferris et al., 2008; Liu et al., 2007). Das PSI hat sich bereits in einer Reihe von internationalen Studien empirisch als reliables und valides Instrument erwiesen (z. B. Blickle, John et al., 2012; Kapoutsis et al., 2011; Lvina et al., 2012).

2.2.3 Anzahl der Beförderungen als Indikator objektiven Karriereerfolgs

Da die Anzahl der Beförderungen im Rahmen der Karriereforschung wesentlicher Indikator des Karriereerfolgs ist (Ng et al., 2005; Vinkenburg & Weber, 2012), wurde diese als Kriteriumsvariable erhoben. Es wurde die Anzahl der Beförderungen in den vergangenen sechs Jahren erfasst. Beförderungen wurden für die Probanden definiert als hierarchischer Aufstieg im Unternehmen und/oder Übernahme neuer und höher angesehener Aufgaben in der Organisation. Diese Formulierung wurde gewählt, um auch Führungskräfte in solchen Branchen oder Organisationen anzusprechen, die aufgrund von tariflichen oder sonstigen Bedingungen eingeschränkte Möglichkeiten zum hierarchischen Aufstieg als Karriereschritt haben (vgl. *Kapitel 1.5*). Die Begrenzung auf die vergangenen sechs Jahre wurde aus drei Gründen gewählt: Erstens weisen arbeitspsychologische Befunde darauf hin, dass nach etwa drei Jahren der Zusammenarbeit in Gruppen das Leistungsniveau eines Arbeitsteams abnehmen kann und Neupositionierungen der Mitarbeiter angebracht erscheinen (Katz & Allen, 1982; Ulich, 2005). Von daher wäre bei der befragten Stichprobe mit ca. zwei Beförderungen bei erfolgreichen Führungskräften zu rechnen, die innerhalb der vergangenen sechs Jahre mit höherer Wahrscheinlichkeit ihre Stellung in Organisationen verändert hätten. Zweitens berichtet Veiga (1981), dass in einer Stichprobe von US-Führungskräften nur 25% der Probanden sieben Jahre oder länger in einer Position verblieben. Die durchschnittliche Verweildauer in einer Position wird stattdessen mit 3.5 Jahren angegeben. Phasen ab sieben Jahren in derselben Position benennt Veiga (1981) als Plateauphase, danach werden weitere Beförderungen deutlich schwieriger und unwahrscheinlicher. Drittens erschien eine zeitliche Spanne von sechs Jahren als überschaubar und gut erinnerbar, um Beförderungen auch reliabel und valide zu erfassen.

Die Probanden der beschriebenen Stichprobe wurden im Mittel etwa einmal innerhalb der vergangenen sechs Jahre befördert ($M = 0.89$, $SD = 1.05$). Dabei zeichnet sich ein im Vergleich zu den oben genannten Argumenten ein recht breiter Range von *Min.* = 0 und *Max.* = 6 Beförde-

rungen innerhalb der vorangegangenen sechs Jahren ab. Es hat sich empirisch gezeigt, dass zwischen den Eigengaben der Anzahl der Beförderungen und objektiven Archivdaten hohe Korrelationen existieren und Selbstauskünfte zuverlässige Indikatoren des objektiven Erfolgs sind (Blickle, Wendel & Ferris, 2010; Judge et al., 1995; Turban & Dougherty, 1994). Zur Validierung der Kriteriumsvariable wurde eine hierarchische Regressionsanalyse mit den Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen im ersten Schritt durchgeführt. Dabei ließ sich das selbst angegebene Jahresbruttoeinkommen der Probanden durch die Anzahl der Beförderungen im zweiten Regressionsschritt tendenziell signifikant vorhersagen ($\beta = .14$, $p = .08$, $R^2 = .17$). Da die Teilnehmer in ganz Deutschland akquiriert wurden und deutliche regionale Unterschiede in Vergütung und Karrierechancen bestehen (PMSG PersonalMarkt Services, 2013), sprechen das Ergebnis der Regressionsanalyse und bisherige Studien vorläufig für eine valide Erfassung der Anzahl der Beförderungen über die Selbstauskunft der Probanden.

2.2.4 Kontrollvariablen

Wie bereits erwähnt, ergeben sich im Rahmen von Feldstudien Schwierigkeiten bei der Interpretation von wissenschaftlichen Untersuchungen aufgrund von unkontrollierbaren Drittvariablen, die Einfluss auf die Kriteriumsvariable nehmen können. Empirische Studien belegen, dass sowohl das Geschlecht, das Alter als auch die Bildung einer Person Einfluss auf die Karriereentwicklung von Erwerbstätigen nehmen (z. B. Cox & Nkomo, 1992; Frieze et al., 2006; Kirchmeyer, 1998; Ng et al., 2005). Daher wurden diese Variablen in der vorliegenden Studie erfasst und im Rahmen der Analysen statistisch kontrolliert (Breugh, 2008). Zudem wurde die Branche als offene Angabe von den Mitarbeitern der untersuchten Führungskräfte erfragt und als Kontrollvariable berücksichtigt (vgl. *Kapitel 1.5* und *Kapitel 2.3*).

2.3 Stichprobenbeschreibung

Für die vorliegende Studie konnten Datensätze von $N = 212$ Führungskräften berücksichtigt werden (vgl. *Kapitel 2.1*). Die offenen Angaben zur Branchenzugehörigkeit wurden im Rahmen der Auswertung der Daten von zwei unabhängigen Beurteilern den im Klassifikationssystem des Statistischen Bundesamtes (2008) aufgeführten Wirtschaftszweigen zugeordnet. Im Falle von Abweichungen der Beurteilungen wurden diese von den beiden Beurteilern diskutiert, bis ein Konsens hergestellt und eine eindeutige Zuteilung möglich wurde. Zudem wurden die bei der Datensammlung unterstützenden Studierenden bei Unsicherheit zurate gezogen und ihre Einschätzung der Branchen, in denen sie selbst Fragebögen verteilt hatten, mit einbezogen. Weiterhin konnten die Angaben zur Berufsbezeichnung der Führungskräfte bei Unsicherheit zu Hilfe genommen werden, die ebenfalls im Fragebogen erfasst worden waren.

Lediglich bei einer Führungskraft war aufgrund fehlender Informationen keine Zuordnung der Branche möglich (vgl. *Tabelle 2.1*): Etwas über die Hälfte der Stichprobe (52%) setzt sich aus den Branchen „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ (32%), „Gesundheits- und Sozialwesen“ (11%) und „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung“ (9%) zusammen. Dies erscheint nachvollziehbar, da der Autor vor allem in diesen Bereich über persönliche und familiär vermittelte Kontakte verfügte. Weitere Branchen, in denen nicht unwesentlich viele Probanden akquiriert werden konnten, sind die Bereiche „Information und Kommunikation“ (8%), „Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ (8%), „Verarbeiten des Gewerbe“ (6%), „Verkehr und Lagerei“ (6%) und „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ (5%). Aus den Branchen „Energieversorgung“ (4%), „Baugewerbe“ (4%), „Erziehung und Unterricht“ (3%), „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ (1%), „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ (1%), „Grundstücks- und Wohnungswesen“ (<1%), „Gastgewerbe“ (<1%) sowie „Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen“ (<1%) wurden jeweils unter 5% der Probanden akquiriert. Aus den drei zudem vom Statistischen Bundesamt (2008) genannten Branchen „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“, „Kunst, Unterhaltung und Erholung“, „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ sowie unter den in Privathaushalten Tätigen wurden keine Probanden akquiriert. Die drei größten Branchen mit jeweils über 8% Anteil an der Gesamtstichprobe wurden für die Berücksichtigung als Kontrollvariablen in den statistischen Analysen zur Hypothesentestung dummy-kodiert (Banken vs. Rest, Gesundheitsbranche vs. Rest, Behörden vs. Rest) (vgl. *Kapitel 3*).

Die befragten Führungskräfte waren im Durchschnitt $M = 47$ Jahre alt ($SD = 8.80$), wobei der jüngste Teilnehmer 24 Jahre alt war und der älteste Teilnehmer 69 Jahre alt war. 81% der Befragten waren männlichen Geschlechts. Dies ist nicht verwunderlich, da Frauen tendenziell seltener in Führungspositionen aufsteigen als Männer (Rastetter & Cornils, 2012). Etwas über die Hälfte der Probanden verfügte über einen Hochschulabschluss (49% mit abgeschlossenem Studium, 8% mit Promotion, 1% mit Habilitation), 10% der Teilnehmer verfügten über die Allgemeine Hochschulreife, 14% über die Fachhochschulreife, 17% über die Mittlere Reife und 2% über einen Hauptschulabschluss. Wie bereits in *Kapitel 2.2.3* erwähnt lag die durchschnittliche Anzahl der Beförderungen bei $M = 0.89$ ($SD = 1.05$) mit einem Minimum von null und einem Maximum von sechs Beförderungen innerhalb der letzten sechs Jahre.

Tabelle 2.1: Klassifikation der Branchen, in denen die befragten Führungskräfte tätig sind, in Anlehnung an die Klassifikation der deutschen Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt, 2008).

Wirtschaftszweige	Unterkategorien	Beispiele der offenen Antworten	f	%
<i>Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen</i>	<i>Erbringung von Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung), Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten</i>	Bank, Banken, Bank Finanzwesen, Finanzdienstleistungen, Kreditinstitute, Finanzwesen/Treuhand/geschlossene Fonds/Investorenbetreuung, Finanzbranche, Vermögensberatung, Bank und Sparkasse, Kreditwirtschaft, Anlageberatung, Kreditinstitute/Genossenschaftsbanken, Versicherung, Gesetzliche Krankenversicherung, Sparkasse	67	32%
<i>Gesundheits- und Sozialwesen</i>	<i>Gesundheitswesen, Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime), Sozialwesen (ohne Heime)</i>	Hilfswerk, Altenheim, Altenpflege, Gesundheitssystem Seniorenzentrum, Gesundheitswesen, Altenpflege/Pflege- und Wohnheim, Sozialwesen, Pflege, Senioren-Einrichtung, Krankenhaus, Krankenhaus/Altenhilfe, Gesundheitswesen/Krankenhaus, Medizin, Arztpraxis, Heilberufe, Psychiatrie, Entwicklungshilfe, Entwicklungszusammenarbeit, Non-Profit, Kinderkrankenhaus	23	11%
<i>Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung</i>	<i>Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung</i>	Verwaltung, Kommunalverwaltung, Öffentlicher Dienst, gemeindliche Verwaltung, Behörde, Stadtverwaltung, Gesundheitsamt	20	9%
<i>Information und Kommunikation</i>	<i>Verlagswesen, Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik, Rundfunkveranstalter, Telekommunikation, Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie, Informationsdienstleistungen</i>	Telekommunikation, Kommunikationsbranche, Internet Service Provider/Telekommunikation, Verlag, Medienbranche, Verlagswesen, Zeitung, Zeitungsverlag, Zeitung/Papier/Druck, Druckgewerbe, Druck & Medienbrache	17	8%

Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit

<i>Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen</i>	<i>Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)</i>	Kurzwaren, Nähzubehör, Handarbeitszubehör, Pharmazie-Apotheke, Apotheke, Einzelhandel, Lichtplanung, Biodiesel, Agrarstoffe, Commodities, Biokraftstoffe, Handel/Dienstleistung/Handwerk, Pharmazie, Möbel, IT-Handel, Handel, Holzfachhandel, Holzhandel, Kfz, Automobil	16	8%
<i>Verarbeitendes Gewerbe</i>	<i>Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, Getränkeherstellung, Tabakverarbeitung, Herstellung von Textilien, Herstellung von Bekleidung, Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen, Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel), Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus, Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern, Kokerei und Mineralölverarbeitung, Herstellung von chemischen Erzeugnissen, Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen, Herstellung von Gumi- und Kunststoffwaren, Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden, Metallherzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallherzeugnissen, Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, Herstellung von elektrischen Ausrüstungen, Maschinenbau, Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, Sonstiger Fahrzeugbau, Herstellung von Möbeln, Herstellung von sonstigen Waren, Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen</i>	Berufsbekleidungshersteller, Bekleidung/Schutzbekleidung, Bekleidung, Schutzbekleidung, Verarbeitendes Gewerbe, Chemische Industrie, Chemie, Herstellung chem.-techn. Erzeugnisse, Nahrungs- und Genussmittel, Food, Tiernahrung, Food Production, Nahrungsmittelbranche, Lebensmittel, Produktion von Lebensmitteladditiven, Metall; Herstellung von kleinen Baumaschinen	13	6%

Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit

<i>Verkehr und Lagerei</i>	<i>Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Luftfahrt, Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr, Post-, Kurier- und Expressdienste</i>	Spedition, Logistik, Reederei, Schifffahrt, Seefahrt/Transport/Schipmanagement, Seefahrt, Shipping, Luft- und Raumfahrt, Luftverkehr	13	6%
<i>Erbringung von freiberufliche, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen</i>	<i>Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung, Forschung und Entwicklung, Werbung und Marktforschung, Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten, Veterinärwesen</i>	Steuerberatung, Steuerbüro, steuerberatende Berufe, Beratung, Consulting, Entwicklung und Management von Einkaufszentren, Kanzlei, IT, IT-Dienstleister, Werbung, Mediadesign, Medien und Werbung, Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung, Steuerberatung/Rechtsberatung, Ingenieurbüro, Personalberatung	11	5%
<i>Energieversorgung</i>	<i>Energieversorgung</i>	Energieversorgung, Energiewirtschaft, Energiebranche, Energiewirtschaft/Wissenschaft, Energieerzeugung, Energie	8	4%
<i>Baugewerbe</i>	<i>Hochbau, Tiefbau, Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe</i>	Baugewerbe, Handwerk, Sanitär, Heizung/Sanitär, Sanitär und Heizungsbetrieb, Bauunternehmung, Bau, Elektrotechnik	8	4%
<i>Erziehung und Unterricht</i>	<i>Erziehung und Unterricht</i>	Schule, Bildung, Hochschulen, Hochschulwesen, Lehre, Lehre & Forschung, Weiterbildung, Sprachschule, Sprachtraining	6	3%
<i>Erbringung von sonstigen Dienstleistungen</i>	<i>Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen (ohne Sozialwesen und Sport), Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern, Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen</i>	Bestatter, Bestattungsgewerbe, Verbände, Verband	4	2%

Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit

<i>Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen</i>	<i>Vermietung von beweglichen Sachen, Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen, Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien, Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.</i>	Business Travel, Geschäftsreiseverdienst/Tourismus, Zeitarbeitsvermittlung, Zeitarbeit	2	1%
<i>Grundstücks- und Wohnungswesen</i>	<i>Grundstücks- und Wohnungswesen</i>	Immobilien, Immobilien-Branche	1	0%
<i>Gastgewerbe</i>	<i>Beherbergung, Gastronomie</i>	Gastronomie, Unterhaltung/Gastro	1	0%
<i>Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen</i>	<i>Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung</i>	Abfallwirtschaft	1	0%
<i>ohne Angabe</i>		ohne Angabe	1	0%

Anmerkungen: N = 212, f Häufigkeiten

3 Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothesen H1 bis H3 wurde eine moderierte hierarchische Regressionsrechnung (*Modell 1*) durchgeführt (vgl. Aiken & West, 1991; Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003; Meier, 2008). Dabei wurden zur Vorhersage der Anzahl der Beförderungen innerhalb der vergangenen sechs Jahre in einem ersten Schritt die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und höchster Bildungsabschluss integriert. Zudem wurden Brancheneffekte kontrolliert (vgl. *Kapitel 1.5*). In einem zweiten Schritt wurden die beiden vermuteten Haupteffekte von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit überprüft. Wie von Aiken und West (1991) empfohlen, wurden dabei Kontrollvariablen und Prädiktoren zentriert. Für den dritten Regressionsschritt, welcher der Überprüfung der hypostasierten Interaktion zwischen Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit diente, wurde das Produkt der beiden zentrierten Prädiktoren berechnet und in die Regressionsgleichung integriert. Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der relevanten Variablen sowie die Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regression sind den *Tabellen 3.1* und *3.2* zu entnehmen.

3.1 Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen in der vorliegenden Studie

Bei der Abbildung der Ergebnisse in *Tabelle 3.1* wurde ein Vorgehen wie bei Gentry et al. (2012) gewählt: Der umfassenden Übersicht über die vorliegenden Daten halber finden sich auch deskriptive Statistiken und Korrelationsangaben zu Variablen auf Nominal- und Ordinalskalenniveau. Dies ist bei der Interpretation der Werte zu berücksichtigen.

Neben Alter ($r = -.43$, $p < .01$ zweiseitig) und Bildungsabschluss ($r = .16$, $p < .05$ zweiseitig) hängen zudem die beiden Variablen Aufstiegsaspiration ($r = .21$, $p < .01$ zweiseitig) und Netzwerkfähigkeit ($r = .20$, $p < .01$ zweiseitig) in der hypostasierten Richtung mit der Anzahl der Beförderungen zusammen. Während das Alter bei Ng et al. (2005) mit $r = .02$ keinen nennenswerten Zusammenhang mit Beförderungen aufwies, scheint es in der vorliegenden Studie eher hinderlich für den Karriereerfolg zu sein.

Vorsichtig ließe sich dieser Effekt nach Rosenbaum (1979) dahingehend interpretieren, dass in der vorliegenden überwiegend männlichen Stichprobe vor allem in jungen Jahren Beförderungen eine wichtige Rolle im Berufsleben spielen und möglicherweise auf weiteren Karriereerfolg hinweisen. Allerdings ist auch der Bildungsgrad bei jüngeren Probanden höher ausgeprägt ($r = -.13$, $p < .10$) und gilt bei Ng et al. (2005) als signifikanter Prädiktor von Beförderungen (allerdings mit $r = .05$). Jüngere Teilnehmer könnten hier also auch einen Bildungsvorteil gegenüber älteren Teilnehmern haben, der sich in einer statistisch höheren Anzahl von Beförderungen äußert.

Der fehlende Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und Geschlecht könnte an der hinsichtlich dieser Variable relativ homogenen Stichprobe liegen: Es handelt sich zu 80% um männliche Führungskräfte, sodass ein Geschlechtseffekt hier kaum zu erwarten ist.

Die berücksichtigten Branchen korrelieren nicht signifikant mit der Anzahl der Beförderungen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass es möglicherweise keine Brancheneffekte auf die Beförderungen gibt oder dass die Operationalisierung des Kriteriums über die gewählte Formulierung (vgl. *Kapitel 1.5* und *Kapitel 2.2.3*) wie erhofft nicht zu einer Benachteiligung von Teilnehmern spezifischer Branchen aufgrund unpassender Item-Formulierung geführt hat.

Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit

Tabelle 3.1: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	<i>M (SD)</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Alter	46.74 (8.80)											
2. Geschlecht ^a	0.19 (0.39)	-.153*										
3. Bildungsabschluss ^b	3.30 (1.42)	-.128°	.060									
4. Banken vs. Rest	0.32 (0.47)	-.030	-.198**	-.203**								
5. Behörden vs. Rest	0.09 (0.23)	.146*	.092	-.032	-.219**							
6. Gesundheitsbranche vs. Rest	0.11 (0.31)	.040	.142*	.101	-.237***	-.113						
7. Sozialer Scharfsinn	4.89 (0.78)	.032	.079	.072	.038	.007	.049					
8. Soziale Gewandtheit	5.22 (0.75)	-.052	.068	.004	-.016	-.085	.122°	.611***				
9. Dargestellte Ehrlichkeit	5.88 (0.78)	.028	.009	.022	.086	-.032	.159*	.363***	.409***			
10. Netzwerkfähigkeit	4.87 (1.00)	-.034	.029	.068	.020	-.083	.035	.540***	.479***	.179**		
11. Aufstiegsaspiration	3.24 (0.65)	-.104	-.012	.070	-.036	-.130	.108	.220**	.222***	.055	.339***	
12. Anzahl Beförderungen	0.89 (1.05)	-.433***	-.042	.164*	.032	-.043	-.007	.033	.126°	-.069	.200**	.207**

Anmerkungen: $N = 212$, ^a 0 = männlich, 1 = weiblich, ^b 1 = Hauptschule, 2 = Mittlere Reife, 3 = Fachhochschulreife, 4 = Allgemeine Hochschulreife, 5 = Abgeschlossenes Studium (FH/Uni), 6 = Promotion, 7 = Habilitation, ° $p < .10$ (zweiseitig), * $p < .05$ (zweiseitig), ** $p < .01$ (zweiseitig), *** $p > .001$ (zweiseitig).

Wie bereits von Ferris, Treadway et al. (2005) beschrieben sind die Facetten politischer Fertigkeiten hoch korreliert ($r = .18$ bis $.61$, $p < .01$ zweiseitig) sowie unabhängig von Alter, Geschlecht und Bildung. Es ist demnach davon auszugehen, dass eine Person mit hoher Netzwerkfähigkeit auch von den assoziierten Fertigkeiten sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit profitieren kann. Allerdings korreliert keine der übrigen PSI-Facetten (außer sozialer Gewandtheit zu $r = .13$, $p < .10$) signifikant mit der Anzahl der Beförderungen. Es zeigen sich mittlere Korrelationen zwischen Aufstiegsaspiration und den Facetten sozialer Scharfsinn und soziale Gewandtheit (je $r = .22$, $p < .01$ zweiseitig), was darauf hindeutet, dass diese gemeinsam mit der Netzwerkfähigkeit ($r = .34$, $p < .01$ zweiseitig) als besonders wichtig für die Aufstiegsaspiration einzuschätzen sein könnten. In vorherigen Studien ergaben sich zudem signifikante Korrelationen zwischen Karriere- bzw. Leistungsstreben und Extraversion bzw. Gewissenhaftigkeit (Berings et al., 2004). Beide Big Five-Faktoren gelten wiederum als Prädiktoren von Networking (Wanberg et al., 2000; Wolff & Moser, 2006) und von politischen Fertigkeiten im Besonderen (Ferris et al. 2008; Ferris, Treadway et al., 2005; Liu et al., 2007).

3.2 Überprüfung der Hypothesen mittels hierarchisch-moderierter Regressionsanalyse

Die Ergebnisse der hierarchisch-moderierten Regressionsanalyse zur Vorhersage von objektivem Karriereerfolg durch Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der Probanden zu entnehmen (*Modell 1*). In einem ersten Regressionsschritt konnten 22% der Varianz der Beförderungen aufgeklärt werden ($p < .001$). Dabei erwies sich lediglich das Alter der Probanden als signifikanter Prädiktor ($\beta = -.44, p < .001$). Das Geschlecht sowie der Bildungsabschluss der Probanden unterschritten im Signifikanztest das konventionelle Alpha-Fehler-Niveau von 5% nicht ($\beta = -.12, p < .10$ bzw. $\beta = .12, p < .10$) und können nur als marginal signifikant bezeichnet werden. Brancheneffekte waren nicht nachweisbar.

Hypothese H1 postuliert einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration und der Anzahl der Beförderungen. Hypothese H2 postuliert einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Netzwerkfähigkeit und der Anzahl der Beförderungen. Durch den zweiten Regressionsschritt mit diesen beiden Haupteffekten konnten weitere 4% Varianz an den Beförderungen aufgeklärt werden ($p < .01$). Dabei erwies sich lediglich die Netzwerkfähigkeit der Probanden als signifikanter Prädiktor ($\beta = .15, p < .05$) des Karriereerfolgs; H2 wurde durch die Daten gestützt. Die Aufstiegsaspiration der Probanden unterschreitet im Signifikanztest das konventionelle Alpha-Fehler-Niveau von 5% nicht ($\beta = .11, p = .09$) und kann mit $p < .10$ nur als marginal signifikant bezeichnet werden; H1 wurde durch die Daten also lediglich tendenziell gestützt.

Hypothese H3 postuliert eine Moderation des Zusammenhangs zwischen Aufstiegsaspiration und der Anzahl der Beförderungen durch die Netzwerkfähigkeit der Probanden, wobei eine hohe Ausprägung beider Variablen zu den besten Karriereergebnissen führen sollte. Durch einen dritten Regressionsschritt mit dem Interaktionsterm aus Aufstiegsaspiration x Netzwerkfähigkeit konnten weitere 2% Varianz an den Beförderungen aufgeklärt werden ($p < .05$), was im üblichen Bereich für Interaktionseffekte in nicht-experimentellen Feldstudien von 1-3% liegt (Champoux & Peters, 1987; Chaplin, 1991; vgl. *Kapitel 1.2.3*). Die Interaktion selbst war mit $\beta = .13 (p < .05)$ positiv und signifikant. Insgesamt konnte so fast ein Drittel der Varianz der Beförderungen durch die hypostasierten Prädiktoren vorhergesagt werden. Zur besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse im Hinblick auf die H3 wird die Interaktion nach Meier (2008) in *Abbildung 3.1* graphisch dargestellt.

Tabelle 3.2: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 1) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte (Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003; Meier, 2008).

	Anzahl der Beförderungen		
	β	R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.106°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.070		
Aufstiegsaspiration (A)	.112°		
Netzwerkfähigkeit (B)	.149*		
		.259	.044**
3. Schritt			
Alter	-.425***		
Geschlecht	-.117°		
Bildungsabschluss	.124*		
Banken vs. Rest	.043		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.005		
Behörden vs. Rest	.061		
Aufstiegsaspiration (A)	.117°		
Netzwerkfähigkeit (B)	.155*		
A x B	.130*		
		.276	.016*

Anmerkungen: $N = 212$, ° $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Bei unterdurchschnittlich ausgeprägter ($M - 1SD$) wie bei überdurchschnittlich ausgeprägter Aufstiegsaspiration ($M + 1SD$) und gleichzeitig unterdurchschnittlich niedriger Netzwerkfähigkeit ($M - 1SD$) ergaben sich keine Unterschiede in der Anzahl der Beförderungen. Gleiches galt für unterdurchschnittlich ausgeprägte Aufstiegsaspiration und gleichzeitig hoch ausgeprägte Netzwerkfähigkeit ($M + 1SD$). Die Anzahl der Beförderungen ist in allen drei Fällen gleichermaßen niedrig ausgeprägt. Lediglich bei überdurchschnittlich hoch ausgeprägter Aufstiegsaspiration und gleichzeitig überdurchschnittlich hoch ausgeprägter Netzwerkfähigkeit ergaben sich beinahe doppelt so viele Beförderungen wie in den drei übrigen Fällen (simple slope $t = 2.76$, $p < .01$). In diesem Fall lag die Anzahl der Beförderungen um

$((1.27-0.69) / 1.05) \cdot 0.57$ SD höher als bei hoch ausgeprägter Aufstiegsaspiration und niedriger Netzwerkfähigkeit. Hypothese H3 wurde damit empirisch gestützt.

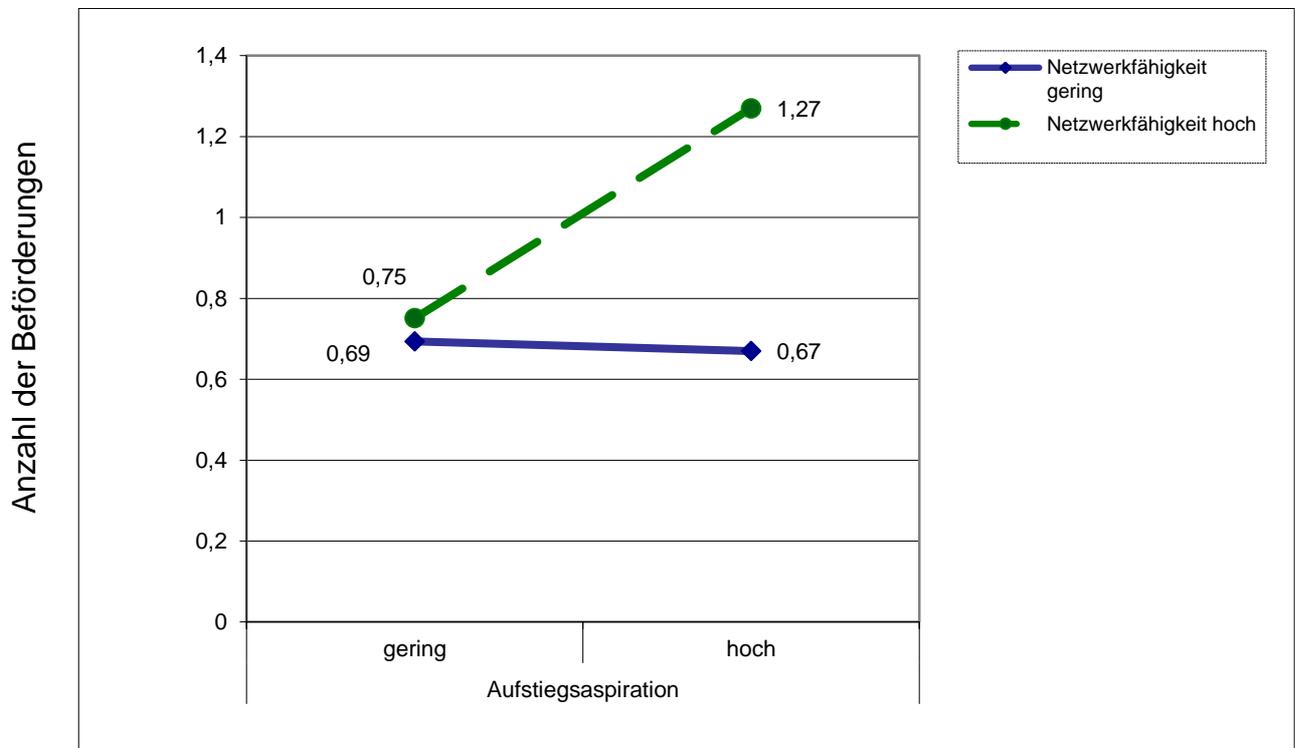


Abbildung 3.1: Grafische Darstellung der Interaktion von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit auf objektiven Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen innerhalb der vergangenen sechs Jahre).

3.3 Exploration alternativer Modelle

Um alternative Erklärungsmöglichkeiten auszuschließen und die Robustheit des gefundenen Effekts zu prüfen, wurden neben dem hypostasierten Modell noch weitere Modelle regressionsanalytisch getestet:

(1) Um die differenzielle Wirksamkeit der Netzwerkfähigkeit gegenüber den anderen Facetten politischer Fertigkeiten nachzuweisen, sollten diese als Kontrollvariablen in das vorgestellte Modell integriert werden (*Modell 2*).

(3) Cortina (1993) empfiehlt bei korrelierten Prädiktoren einen konservativen Hypothesentest. Da in den vorliegenden Daten Aufstiegsaspiration (A) und Netzwerkfähigkeit (B) mit $r = .34$ ($p < .01$ zweiseitig) positiv korrelieren, ließe sich ein signifikanter Interaktionsterm von $A \times B$ auch als Multiplikation von $A \times A$ oder $B \times B$ interpretieren, da beide Variablen nicht unabhängig voneinander sind. Zur Kontrolle der nicht-linearen Effekte von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit auf Karriereerfolg wurden die zentrierten Werte der Prädiktoren jeweils quadriert und nach Integration der Kontrollvariablen (1. Regressionsschritt) und

Haupteffekte (2. Regressionsschritt) im dritten Regressionsschritt in die hierarchische Regression mit aufgenommen. Ein signifikanter Interaktionsterm im vierten Regressionsschritt spricht für die Robustheit des gefundenen Interaktionseffekts von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit (*Modelle 3-4*).

(3) Eine mögliche inkrementelle Varianzaufklärung durch nicht-lineare Zusammenhänge der Prädiktoren mit Karriereerfolg wurde über die Integration der quadrierten Prädiktoren im Anschluss an den hypostasierten Interaktionsterm von Aufstiegsaspiration x Netzwerkfähigkeit überprüft (*Modelle 5-6*).

Auf eine erneute graphische Darstellung der Effekte wurde in diesen Fällen aufgrund der sehr ähnlichen Ergebnislagen zum oben dargestellten Hauptmodell verzichtet.

Tabelle 3.3: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 2) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung der Facetten sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit der politischen Fertigkeiten.

	β	Anzahl der Beförderungen	
		R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.431***		
Geschlecht	-.125°		
Bildungsabschluss	.130*		
Banken vs. Rest	.057		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.035		
Behörden vs. Rest	.063		
Sozialer Scharfsinn	-.018		
Soziale Gewandtheit	.179*		
Dargestellte Ehrlichkeit	-.134°		
		.243	.028°
3. Schritt			
Alter	-.416***		
Geschlecht	-.115°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.062		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.028		
Behörden vs. Rest	.084		
Sozialer Scharfsinn	-.106		
Soziale Gewandtheit	.123		
Dargestellte Ehrlichkeit	-.114°		
Aufstiegsaspiration (A)	.109°		
Netzwerkfähigkeit (B)	.168*		
		.279	.036**
4. Schritt			
Alter	-.412***		
Geschlecht	-.114°		
Bildungsabschluss	.137*		
Banken vs. Rest	.068		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.020		
Behörden vs. Rest	.074		
Sozialer Scharfsinn	-.088		
Soziale Gewandtheit	.117		
Dargestellte Ehrlichkeit	-.119°		
Aufstiegsaspiration (A)	.114°		
Netzwerkfähigkeit (B)	.169*		
A x B	.126*		
		.294	.015*

Anmerkungen: N = 212, ° p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Für *Modell 2* (*Tabelle 3.3*) wurden die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen in einem ersten Regressionsschritt integriert. In einem zweiten Schritt wurden die Facetten politischer Fertigkeiten soziale Gewandtheit, sozialer Scharfsinn und dargestellte Ehrlichkeit integriert. Hierdurch sollte überprüft werden, inwiefern Netzwerkfähigkeit und Aufstiegsaspiration im dritten Regressionsschritt inkrementell zur Varianzaufklärung am Kriterium gegenüber den PSI-Facetten beitragen würden. In einem letzten Schritt wurde wiederum der Interaktionseffekt überprüft.

Die Ergebnisse in *Tabelle 3.3* machen deutlich, dass Netzwerkfähigkeit auch nach Kontrolle der anderen PSI-Facetten signifikanter Prädiktor der Beförderungen bleibt und gemeinsam mit Aufstiegsaspiration deutlich mehr Varianz am Kriterium erklärt als die übrigen PSI-Facetten (2.8%, $p < .10$ vs 3.6% $p < .01$). Nach Kontrolle der demographischen Variablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen zeichnet sich lediglich soziale Gewandtheit ($\beta = .18$, $p < .05$) als signifikanter Prädiktor der Beförderungen ab; dieser Effekt verliert sich jedoch nach Integration von Netzwerkfähigkeit und Aufstiegsaspiration. Dies verweist auf die wesentliche Bedeutung der Netzwerkfähigkeit im Vergleich zu den anderen PSI-Facetten für den objektiven Karriereerfolg.

Für *Modell 3* und *Modell 4* (*Tabelle 3.4* und *Tabelle 3.5*) wurden die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen in einem ersten Regressionsschritt integriert. Im zweiten Schritt wurden die beiden hypostasierten Haupteffekte integriert. In einem dritten Schritt wurde überprüft, inwiefern die beiden Prädiktoren Aufstiegsaspiration oder Netzwerkfähigkeit jeweils nonlinear mit dem Kriterium in Zusammenhang stehen (vgl. Cortina, 1993), indem die zentrierten Variablen quadriert und in das Modell integriert wurden (kurvilinearereffekt). Der Nachweis des hypostasierten Interaktionseffektes würde in diesem Fall für die Robustheit des Effekts sprechen.

Tabelle 3.4: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 3) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des kurvilinearen Einflusses von Aufstiegsaspiration als Kontrollvariable.

	Anzahl der Beförderungen		
	β	R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.106°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.070		
Getting Ahead (A)	.112°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.149*		
		.259	.044**
3. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.108°		
Banken vs. Rest	.035		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.014		
Behörden vs. Rest	.070		
Getting Ahead (A)	.115°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.148*		
A ²	.014		
		.260	.000
4. Schritt			
Alter	-.425***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.049		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.009		
Behörden vs. Rest	.060		
Getting Ahead (A)	.107		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.158*		
A ²	-.045		
A x B	.147*		
		.277	.018*

Anmerkungen: N = 212, ° p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Tabelle 3.5: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 4) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des kurvilinearen Einflusses von Netzwerkfähigkeit als Kontrollvariable.

	Anzahl der Beförderungen		
	β	R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.106°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.070		
Getting Ahead (A)	.112°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.149*		
		.259	.044**
3. Schritt			
Alter	-.432***		
Geschlecht	-.117°		
Bildungsabschluss	.103		
Banken vs. Rest	.038		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.069		
Getting Ahead (A)	.110°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.158*		
B ²	.027		
		.260	.001
4. Schritt			
Alter	-.421***		
Geschlecht	-.119°		
Bildungsabschluss	.131*		
Banken vs. Rest	.042		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.005		
Behörden vs. Rest	.061		
Getting Ahead (A)	.121°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.142*		
B ²	-.039		
A x B	.146*		
		.277	.017*

Anmerkungen: N = 212, ° p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

In beiden Fällen (*Tabelle 3.4* und *Tabelle 3.5*) zeigt sich kein signifikanter Einfluss der quadrierten Prädiktoren auf das Kriterium. Im Gegenteil zeigt sich auch hier der Interaktionseffekt im vierten Schritt robust signifikant (je $\beta = .15$, $p < .05$) nach Kontrolle von Aufstiegsaspiration (quadriert) und Netzwerkfähigkeit (quadriert).

Für *Modell 5* und *Modell 6* (*Tabelle 3.6* und *Tabelle 3.7*) wurden die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen in einem ersten Regressionsschritt integriert. Im zweiten Schritt wurden die beiden hypostasierten Haupteffekte integriert. In einem dritten Schritt wurde die hypostasierte Interaktion integriert. In einem letzten Schritt wurde jeweils überprüft, inwiefern die zentrierten und quadrierten Variablen über den Interaktionseffekt hinaus inkrementelle Validität aufweisen. Beiden *Tabellen 3.6* und *3.7* ist zu entnehmen, dass hierdurch nur noch unwesentlich zusätzliche Varianz aufgeklärt werden kann.

Tabelle 3.6: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 5) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des inkrementellen kurvilinearen Einflusses von Aufstiegsaspiration.

	β	Anzahl der Beförderungen	
		R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.106		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.070		
Getting Ahead (A)	.112°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.149*		
		.259	.044**
3. Schritt			
Alter	-.425***		
Geschlecht	-.117°		
Bildungsabschluss	.124*		
Banken vs. Rest	.043		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.005		
Behörden vs. Rest	.061		
Getting Ahead (A)	.117°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.155*		
A x B	.130*		
		.276	.016*
4. Schritt			
Alter	-.425***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.049		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.009		
Behörden vs. Rest	.060		
Getting Ahead (A)	.107		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.158*		
A x B	.147*		
A ²	-.045		
		.277	.002

Anmerkungen: N = 212, ° p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Tabelle 3.7: Hierarchisch-moderierte Regressionsanalyse (Modell 6) von objektivem Karriereerfolg (Anzahl der Beförderungen) auf Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit der befragten Führungskräfte unter zusätzlicher Berücksichtigung des inkrementellen kurvilinearen Einflusses von Netzwerkfähigkeit.

	β	Anzahl der Beförderungen	
		R^2	ΔR^2
1. Schritt			
Alter	-.442***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.120°		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.029		
Behörden vs. Rest	.047		
		.215	.215***
2. Schritt			
Alter	-.430***		
Geschlecht	-.118°		
Bildungsabschluss	.106		
Banken vs. Rest	.036		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.015		
Behörden vs. Rest	.070		
Getting Ahead (A)	.112°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.149*		
		.259	.044**
3. Schritt			
Alter	-.425***		
Geschlecht	-.117°		
Bildungsabschluss	.124*		
Banken vs. Rest	.043		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.005		
Behörden vs. Rest	.061		
Getting Ahead (A)	.117°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.155*		
A x B	.130*		
		.276	.016*
4. Schritt			
Alter	-.421***		
Geschlecht	-.119°		
Bildungsabschluss	.131*		
Banken vs. Rest	.042		
Gesundheitsbranche vs. Rest	.005		
Behörden vs. Rest	.061		
Getting Ahead (A)	.121°		
Netzwerk-Fähigkeit (B)	.142*		
A x B	.146*		
B ²	-.039		
		.277	.001

Anmerkungen: N = 212, ° p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

4 Diskussion

4.1 Zusammenfassung der empirischen Befunde

Die vorliegende Studie wurde im Bemühen darum durchgeführt, die zur Vorhersage beruflicher Leistung etablierte sozioanalytische Theorie (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998) auf das Themenfeld der Karriereforschung anzuwenden und empirisch zu überprüfen. In diesem Kontext wurden Beförderungen erstmals als Kriterium objektiven Karriereerfolgs theoretisch herausgearbeitet und praktisch validiert. Dabei wurde zur Vorhersage von Karriereerfolg und vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen an heutige Erwerbstätige im Sinne von Arbeitskraftunternehmern (Allmendinger & Ebner, 2006; Blickle & Schneider, 2009; Blickle & Witzki, 2008; Voß, 1998) auf die Auswahl von persönlichkeitspsychologischen Prädiktoren des Karriereerfolgs fokussiert. Genauer untersucht wurden die beruflichen Werthaltungen Prestige und Management nach Super (1970, 1973) zur Operationalisierung der Aufstiegsaspiration in Interaktion mit der Facette Netzwerkfähigkeit der politischen Fertigkeiten (Ferris, Treadway et al., 2005) zur regressionsanalytischen Vorhersage der Anzahl der Beförderungen innerhalb eines retrospektiven Sechsjahreszeitraums.

Anhand einer Stichprobe von 212 Führungskräften aus verschiedenen Regionen Deutschlands konnte regressionsanalytisch und nach Kontrolle von Alter, Geschlecht, Bildungsstatus und Branche ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Netzwerkfähigkeit der Führungskräfte und der Anzahl ihrer Beförderungen in den vorherigen sechs Jahren festgestellt werden ($\beta = .15$, $p < .05$). Gemeinsam mit der Aufstiegsaspiration trug sie mit etwa 4% zur Aufklärung der Varianz am Kriterium beruflicher Beförderungen bei.

Die Netzwerkfähigkeit bezieht sich als Facette politischer Fertigkeiten auf die Befähigung zum Aufbau, Erhalt und (Aus-)Nutzen von sozialen Netzwerken zu wichtigen und einflussreichen Individuen. Sie steht in enger Verbindung zu den anderen Facetten politischer Fertigkeiten (sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit, dargestellte Ehrlichkeit; Ferris et al. 2007, 2008; Ferris, Treadway et al., 2005), trägt jedoch inkrementell zur Vorhersage von objektivem Karriereerfolg bei (vgl. *Kapitel 3.3, Modell 2*). Netzwerkfähigkeit beschreibt die Fertigkeiten, die zur Etablierung nutzenbringender sozialer Netzwerke notwendig sind. Politisch versierten Menschen fällt es aufgrund der bereits genannten Facetten sozialer Scharfsinn und soziale Gewandtheit leicht, auf Andere zuzugehen, wobei sie über Verhandlungsgeschick

und Bereitschaft zur reziproken Beziehungsgestaltung verfügen. Somit verfügen sie in der Regel über attraktive Freundschaften, Allianzen und Koalitionen sowie nennenswerte Reputation, die ihnen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten und bei der Erreichung von Zielen – auch gegen Widerstand – hilfreich sein können. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten bekleiden häufig zentrale Positionen in Netzwerken, können Informationen und Vorteile dadurch nutzen und ebenso für Andere durch ihr Informationsnetz generieren (Brass, 1984; Brass & Burkhardt, 1993).

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Aufstiegsaspiration - operationalisiert über die beruflichen Werthaltungen Prestige und Management der Probanden - und der Anzahl der Beförderungen konnte nur tendenziell ($\beta = .11$, $p = .09$) festgestellt werden. Die vergleichsweise größere Relevanz der Netzwerkfähigkeit spricht für die Argumentation Hogans und seiner Kollegen (2013), dass soziale Kompetenz in den Augen von Arbeitgebern und Vorgesetzten in heutigen Berufswelten in ihrer Wichtigkeit für die Beschäftigungsfähigkeit eines Individuums zugenommen hat. Diese wirkt sich günstig auf Beförderungen aus, während eine Aufstiegsaspiration in heutigen, teils unsicheren Arbeitskontexten (vgl. *Kapitel 1.1*) ggf. bei Arbeitnehmern als Arbeitskraftunternehmer (vgl. Voß, 1998) vorausgesetzt wird. Wie bei Arthaud-Day et al. (2012) und bei Holtschlag et al. (2013) würde die Aufstiegsaspiration dann im Hinblick auf den Karriereerfolg nicht mehr zwischen Individuen differenzieren (vgl. *Kapitel 1.3.3*). Gleichermäßen finden sich Hinweise darauf, dass die Bedeutung extrinsischer Werthaltungen bei jungen Männern und Frauen zunehmen, während wichtige soziale Kompetenzen abnehmen (vgl. Bergman, Westerman & Daly, 2010).

Die wesentliche Erkenntnis der vorliegenden Studie liegt jedoch in dem Befund, dass der Zusammenhang von Aufstiegsaspiration und Beförderungen durch die Netzwerkfähigkeit moderiert wird: Hohe Aufstiegsaspiration führte nur dann zu einer signifikant höheren Anzahl von Beförderungen, wenn die Netzwerkfähigkeit ebenfalls hoch ausgeprägt war. Dieses Ergebnis spiegelt die Annahmen der sozioanalytischen Theorie wider, dass der Effekt der Identität auf den sozialen Erfolg eines Menschen wesentlich von seiner sozialen Fertigkeit abhängt. Die intendierte Eindruckssteuerung als führungsstarke und prestigeträchtige Persönlichkeit gegenüber Vorgesetzten und wichtigen Interaktionspartnern gelingt denjenigen Individuen im Arbeitsleben deutlich besser, die über eine belohnende Art in der sozialen Interaktion verfügen. Sie sind interessiert an sozialen Kontakten, gehen offen auf Menschen zu, halten Kontakt, vermitteln zwischen Interaktionspartnern, bauen Allianzen auf und kooperieren auf leichte und selbstbewusste Art und Weise. Sie sind geschickte Mikropolitiker und werden durch Belastungen im Arbeitskontext weniger beeinträchtigt. Der gewünschte und erzielte Persönlichkeitseindruck als Potenzialträger bzw. *high potential* lässt sich so leichter

verbreiten und trägt zum Aufbau der gewünschten Reputation, von Macht und zum Ressourcenausbau bei. Diese wiederum erleichtert den hierarchischen Aufstieg oder die horizontale Spezialisierung. Damit wurde mit der vorliegenden Studie erstmals der Versuch unternommen, Beförderungen als Indikator objektiven Karriereerfolgs anhand der sozioanalytischen Theorie vorherzusagen. Die Hypothesen wurden beinahe vollständig bestätigt.

4.2 Stärken und Schwächen der Studie

Wie bei jeder empirischen Studie lassen sich auch im vorliegenden Fall konzeptuelle und methodische Stärken und Schwächen feststellen, die an dieser Stelle aufgegriffen und diskutiert werden sollen. Daran anschließend werden dann in *Kapitel 4.3* Empfehlungen für die zukünftige Forschung abgeleitet.

Zunächst werden einige Stärken und Vorteile der empirischen Arbeit herausgegriffen, die Erwähnung finden sollten:

(1) Eine erste Stärke dieser Doktorarbeit ist die fundierte theoretische Begründung der Hypothesen und der Ergebnisse aus sozioanalytischer Sicht (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998). Die sozioanalytische Theorie verbindet evolutions-theoretische, sozialpsychologische bzw. soziologische und tiefenpsychologische Theorieelemente und integriert sie in einem umfassenden Rahmenmodell, das konkrete Vorhersagen über beruflichen Erfolg und Karriereerfolg ermöglicht. Das gefundene Ergebnis entspricht der theoretischen Annahme zum/vom transformierenden Effekt sozialer Fertigkeit auf Identität in sozialen Erfolg: Netzwerkfähigkeit, d. h. versierter Aufbau, gekonnte Pflege und subtile Nutzung von sozialen Netzwerken, ist essentiell für den Aufbau einer karriereförderlichen Reputation, die Ansammlung von Ressourcen zur Erleichterung und Verbesserung eigener Leistung und wirkt moderierend auf den Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration und objektivem Karriereerfolg. Das gefundene, eindeutige empirische Ergebnis der Studie ist somit theoretisch eindeutig begründet.

(2) Studien zur sozioanalytischen Theorie, die sich der Big Five-Faktoren zur Operationalisierung von Aufstiegsaspiration und Anschlussaspiration bedienten (z. B. Blickle et al., 2008), konnten nicht immer konsistente Ergebnisse im Sinne der theoretischen Annahmen vorweisen. Daher wurden im vorliegenden Fall und in Anlehnung an Blickle, Fröhlich et al. (2011), Blickle, Momm et al. (2011) sowie Ewen et al. (2014) berufliche Werthaltungen zur Operationalisierung des Konstrukts Aufstiegsaspiration genutzt. Dies hat den Vorteil, dass Werthaltungen stärker als die Big Five karrierebezogenes Bestreben abbilden, kontextsensitiver sind und als sog. „middle-level traits“ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S. 770) einen stärkeren Einfluss auf konkretes Verhalten nehmen können als dispositionale Merkmale.

(3) Ein weiterer Vorteil im Hinblick auf die Erfassung von Networking und Netzwerkfähigkeit ist die Verwendung des Political Skill Inventory (PSI) in seiner deutschen Version in der vorliegenden Studie (Blickle et al., 2008). Wie Wolff und Moser (2006) berichten, werden in vielen Studien zum Effekt von Networking als Verhaltensmuster stets unterschiedliche Ope-

rationalisierungen gewählt. Dies hat zur Konsequenz, dass die Ergebnisse verschiedener Autorengruppen schlecht miteinander vergleichbar sind und die wissenschaftlichen und praktischen Implikationen der Arbeiten oft schlecht umfassend abgeschätzt werden können. Mit ihrer Networkingskala, die verschiedene Vorteile miteinander vereint, legten Wolff und Moser (2006) sowie Wolff, Schneider-Rahm und Forret (2011) ein Instrument vor, dass sich empirisch bereits in deutschen Studien bewährte und einige Erkenntnisse über das Verhaltensmuster erbrachte. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass dabei die Qualität des Netzwerkens oft unberücksichtigt bleibt. Wie Wanberg et al. (2000) anmerken, zählt nicht nur die Quantität des Netzwerkens, ein angemessener und angenehmer Verhaltensstil sowie eine vertrauensvolle Kooperation sollten hinzukommen, um erwünschte Effekte zu erzielen:

“Networking professionals often note that it is possible to be too bold or pushy when networking. Similarly, there is a quality issue on the part of the contacts. It is possible that it is not the intensity of networking that matters but whom one has available to contact.” (Wanberg et al., 2000, S. 501)

Daher wurde in der vorliegenden Studie auf ein reliables und validiertes Instrument zur Erfassung von Netzwerkfähigkeit zurückgegriffen, um die beiden genannten Kritikpunkte an bisheriger Forschung zu vermeiden.

(4) Weiter wurde in der vorliegenden Stichprobe ein objektiver Indikator des Karriereerfolgs verwendet, der sich anhand der sozioanalytischen Theorie klar vorhersagen ließ. Dies ist von Vorteil, um artifizielle Zusammenhänge zu vermeiden, die sich aus der Verwendung gleicher Datenquellen, Daten- oder Erhebungsarten ergeben können (Blickle & Kramer, 2012). Bei Podsakoff, MacKenzie, Lee und Podsakoff (2003, S. 879) wird dies als „common method bias[es]“ benannt. Dieser Bias wurde in der vorliegenden Studie durch Integration von objektiven (demographische Variablen, Anzahl der Beförderungen) und subjektiven Daten (Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit) umgangen. Auch wenn die verwendete Anzahl der Beförderungen innerhalb der vergangenen sechs Jahre nicht anhand von Archivdaten, sondern ebenfalls mittels Selbstauskunft der Probanden erfasst wurde, weisen vorangegangene Studien doch darauf hin, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen Archivdaten und Selbstauskünften existiert (Blickle, Wendel & Ferris, 2010; Judge et al., 1995; Turban & Dougherty, 1994). Um die Angaben zu validieren, wurde eine hierarchische Regressionsanalyse mit den Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Bildung und Branchen im ersten Schritt durchgeführt. Dabei ließ sich das selbst angegebene Jahresbruttoeinkommen der Probanden durch die Anzahl der Beförderungen im zweiten Regressionsschritt tendenziell signifikant vorhersagen ($\beta = .14$, $p = .08$, $R^2 = .17$). Da die Teilnehmer in ganz Deutschland akquiriert wurden und hier deutliche regionale Unterschiede in Vergütung und Karrierechancen bestehen (PMSG PersonalMarkt Services, 2013), ist das relativ geringe β -Gewicht trotz Kon-

trolle der übrigen Variablen nicht verwunderlich. Auch bei Ng et al. (2005) korrelierten Gehalt und Beförderungen lediglich zu .18 miteinander.

(5) Weiterhin ist die relativ große Stichprobe mit $N = 212$ Führungskräften in Vollzeit (mind. 35 Stunden pro Woche) aus verschiedenen Branchen zu berücksichtigen, die für eine hohe statistische Power (Cohen, 1992) sowie externe Validität (Bortz & Döring, 2005) der gefundenen Ergebnisse günstig ist. Auch nach Kontrolle der dummy-kodierten Branchen Banken (vs. Rest), Gesundheitswesen (vs. Rest) und Behörden (vs. Rest) im ersten Regressions-schritt zeigte sich der hypostasierte Interaktionseffekt (siehe *Kapitel 3.2, Modell 1*). Dies erhöht wiederum die Generalisierbarkeit der Befunde durch Reduzierung alternativer Erklärungen.

(6) Auch die ex-post-Kontrolle der übrigen Facetten politischer Fertigkeiten veränderte das Ergebnis der Interaktion von Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit nicht (siehe *Kapitel 3.3, Modell 2*), was ebenfalls für den differentiellen und in dieser Arbeit hervorgehobenen Effekt der Netzwerkfähigkeit auf den Zusammenhang von Aufstiegsaspiration und Karriereerfolg spricht und alternative Erklärungen unwahrscheinlich erscheinen lässt. Die ex-post durchgeführten Analysen von kurvilinearen Zusammenhängen zwischen Aufstiegsaspiration oder Netzwerkfähigkeit mit Karriereerfolg als weitere Kontrollvariablen (vgl. Cortina, 1993) veränderte das gefundene zentrale Ergebnis ebenfalls nicht (siehe *Kapitel 3.3, Modell 3-6*). Zuletzt sei auf die Kontrolle der klassischen karriererelevanten Prädiktoren Alter, Geschlecht und Bildung im Bereich soziodemographischer Variablen hingewiesen (Ng et al., 2005), die in der vorliegenden Studie ebenfalls Berücksichtigung fanden. Insgesamt konnten so alternative Erklärungen recht umfassend, wenn auch nicht vollständig, ausgeschlossen werden.

Neben den Stärken der Studie weist diese auch eine Reihe von Optimierungspotenzialen auf, die auch bei der Interpretation der Ergebnisse kritisch berücksichtigt und diskutiert werden sollten:

(1) Eine wesentliche Schwäche der vorliegenden Arbeit kann darin gesehen werden, dass die gefundenen Ergebnisse nicht auf einer Zufallsstichprobe basieren. Stattdessen wurden die Probanden über persönliche Kontakte und ein Schneeballverfahren akquiriert. Auch wenn dieses Vorgehen in der (angewandten) psychologischen Forschung nicht unüblich ist (Harris et al., 2009; Liu et al., 2004; Treadway et al., 2005), kann dies u. a. mit Selbstselektionseffekten und systematischer Verzerrung der Ergebnisse einhergehen. Entgegenen lässt sich an dieser Stelle, dass die gefundenen Effekte empirisch klare Abbildungen der Hypothesen auf Basis der sozioanalytischen Theorie darstellen und damit gegen eine Verzerrung der Daten sprechen.

(2) Weitere und ggf. schwerwiegendere Probleme könnten das querschnittliche Design der Studie sowie die Erhebung reiner Selbstauskunftsdaten sein. Wie bereits weiter oben angesprochen kann mit der Erhebung von gleichen Datenarten, über gleiche Datenquellen und Erhebungsinstrumente zu nur einem Erhebungszeitpunkt eine künstliche Erhöhung von gefundenen Zusammenhängen einhergehen (vgl. Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Gegen die Annahme von sog. gemeinsamer Methodenvarianz sprechen jedoch mehrere Punkte: Erstens wurde wie oben beschrieben versucht, dem Problem des *common method bias* durch Erfassung von subjektiven, psychologischen Variablen (z. B. Aufstiegsaspiration und Netzwerkfähigkeit) und Erfassung von objektiv nachvollziehbaren demographischen Variablen und Karriereerfolgsindikatoren (z. B. Alter, Geschlecht, Anzahl der Beförderungen) zu begegnen. Diese sind zudem in der Regel nachprüfbar und im Zweifelsfall schwieriger zu verfälschen (vgl. Judge et al., 1995; Todd et al., 2009). Zweitens fällt auf, dass die gefundenen Interkorrelationen der Variablen als klein bis moderat zu bezeichnen sind (Cohen, 1992) und somit tendenziell nicht auf artifizielle Erhöhung hinweisen (vgl. Spector, 2006; Todd et al., 2009). Drittens ergab ein *Harman's one-factor Test* (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986) keinen Hinweis auf einen gemeinsamen Methoden-Faktor, der einen Großteil der Varianz in den vorliegenden Daten erklären würde.

Daher erscheint diese Schwierigkeit im vorliegenden Fall nicht gegeben zu sein oder zumindest keine ernstzunehmenden Verzerrungen der vorliegenden Daten zu erwirken.

Das Problem des Querschnittsdesigns mit retrospektiver Erfassung der Anzahl der Beförderungen innerhalb der vergangenen sechs Jahre bleibt jedoch bestehen: Wie Wolff und Moser (2010) ganz richtig bemerken, fußt eine solche Studie auf wissenschaftstheoretisch und korrelationsstatistisch „wackeligen“ Beinen, da die Ursache-Wirkungs-Beziehung in diesem Fall umgekehrt wird. Die Merkmale der Probanden, die dazu beigetragen haben sollen, Karriereerfolg mit zu beeinflussen, werden zeitlich gesehen nach dem Kriterium erfasst. Die Beförderungen wurden in der Vergangenheit ausgesprochen, die psychologisch relevanten Prädiktoren werden in ihrer Ausprägung zum Zeitpunkt der Datenerhebung beschrieben. Die Annahme, dass die Anzahl der Beförderungen kausalen Einfluss auf die Ausprägung psychologischer Merkmale genommen hat, wäre daher naheliegender als die in dieser Arbeit postulierte Richtung der Zusammenhänge. Hierzu lassen sich folgende Entgegnungen formulieren, die dieses Problem der Arbeit sicherlich nicht vollständig auflösen, jedoch relativieren können: Erstens ist das hier beschriebene Problem im Rahmen korrelationsanalytischer Berechnungen stets gegeben. Um kausal sicher interpretierbare Ergebnisse zu erhalten, wäre das psychologische Experiment zwangsläufig die Methode der Wahl (Bortz & Döring, 2005). Die mit dieser Vorgehensweise vor allem in Hinblick auf die externe Validität assoziierten Probleme und Schwierigkeiten sind jedoch für die angewandte Psychologie ebenfalls

gewichtig und werden z. B. bei Sedlmeier und Renkewitz (2008) beschrieben. Im Rahmen der angewandten Wirtschaftspsychologie werden stattdessen häufig Feldstudien durchgeführt und korrelationsanalytisch ausgewertet (vgl. *Kapitel 1.2.3*, *Kapitel 1.3.3*, *Kapitel 1.4.1* und *Kapitel 1.4.2*), was bei Vorliegen verschiedener Voraussetzungen nicht zwangsläufig problematisch sein muss. Dabei verweisen Bühner und Ziegler (2009) auf zwei wesentliche Voraussetzungen, um kausale Interpretationen im Rahmen von Korrelationsstudien/Regressionsstudien vornehmen zu dürfen:

„(1) Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen X und Y. Dabei wird der Zusammenhang mithilfe eines Korrelationskoeffizienten beziffert (...). Man beachte, dass auch die praktische Bedeutsamkeit hier eine Rolle spielt.

(2a) Prädiktor und Kriterium müssen zeitlich aufeinander folgen oder (2b) eine starke Theorie ist nötig, die auch ausschließt, dass die Korrelation durch eine Dritt-Variable bedingt ist (...).“ (Bühner & Ziegler, 2009, S. 590)

Neben dem signifikanten Zusammenhang der Untersuchungsvariablen setzt eine (vorsichtige!) kausale Interpretation demnach nicht nur die korrekte zeitliche Abfolge voraus, sondern kann auch dann vorgenommen werden, wenn eine robuste theoretische Grundlage gegeben ist. Die starke theoretische Fundierung einer solchen Interpretation erkennen auch Wolff und Moser (2010) in ihrem Beitrag an: „Retrospective studies (Forret & Dougherty, 2004; Michael & Yukl, 1993) rely on strong assumptions about causality, because the cause (i.e., networking) is assessed when the consequence (i.e., prior promotion) has already occurred“ (Wolff & Moser, 2010, S. 239).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass die sozioanalytische Theorie genau überprüfbare Vorhersagen zum Zusammenhang zwischen Identität (hier Werthaltungen) mit Erfolgskriterien (hier Beförderungen) im Wechselspiel mit sozialer Fertigkeit (hier Netzwerkfähigkeit) macht. Die hypostasierten Zusammenhänge ließen sich empirisch in genau dieser Form nachweisen, sodass die Befunde sich - sicherlich mit der gebotenen Vorsicht und bis auf Weiteres - im Sinne der sozioanalytischen Theorie kausal interpretieren lassen. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass berufliche Werthaltungen sich bereits in der Jugend herausbilden, stark durch das familiäre Umfeld beeinflusst werden und danach - auch gegenüber organisationalen Sozialisationseffekten und vor allem für karriereorientierte Menschen - relativ stabil sind (Johnson, 2001a; Ravlin & Meglino, 1987; Rosenstiel, 1989). Auch dies spricht dafür, dass eine umgekehrte Kausalrichtung unwahrscheinlich ist.

Weniger eindeutig sieht die Argumentation im Hinblick auf die Facette Netzwerkfähigkeit der politischen Fertigkeiten aus, da politische Fertigkeiten deutlich flexibler für Entwicklungserfahrungen sind: Zum einen lässt sich die Netzwerkfähigkeit zwar durch die stabilen Per-

sönlichkeitsmerkmale Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Self-Monitoring und Machiavellismus vorhersagen (Dahling et al., 2009; Ferris et al., 2008; Ferris, Treadway et al., 2005; Kessler et al., 2010; Liu et al., 2007), zum anderen gilt jedoch auch der Umfang des erhaltenen Mentorings (Ferris, Treadway et al., 2005) als wesentlicher Prädiktor der sozialen Fertigkeit. Hier ist also durchaus vorstellbar, dass Individuen von vorneherein eine hohe Aufstiegsaspiration mitbringen und im Rahmen ihrer beruflichen Sozialisation erst die Möglichkeit zum Erwerb oder zum Ausbau von Netzwerkfähigkeit erhält. Diese Kompetenz könnte dann vor dem Hintergrund von beruflichen Beförderungen weiter ausgebaut werden und erst Folge der eigenen Karriere sein (Oerder, Blickle & Summers, in press). Allerdings weist eine aktuelle Studie mit deutschen Hochschulabsolventen darauf hin, dass bereits in jungen Jahren und nach Abschluss eines Studiums Netzwerkfähigkeit vorliegt und hier z. B. die psychische Belastung bei der Stellensuche deutlich reduzieren kann (Neumann, Gansen-Ammann & Mierke, 2014). Die Befundlage in diesem Fall ist also noch nicht eindeutig.

(3) Weiterhin lässt sich als Kritikpunkt feststellen, dass die sowohl für die sozioanalytische Theorie als auch für den in dieser Studie u. a. unterstellten Wirkmechanismus wesentliche Variable der Reputation nicht integriert worden ist. Dadurch lassen sich auch vor der bisher formulierten Argumentation andere Wirkprozesse vorstellen als den der Transformation von Aufstiegsaspiration über ein breites soziales Netzwerk in sozial konstruierte Wirklichkeit. Tatsächlich könnte es sich z. B. auch in Anlehnung an das *social skill model* von Argyle und Kendon (1967, zit. in Bull, 2012) um gelingendes Timing handeln, das den Zusammenhang zwischen Aufstiegsaspiration und Karriereerfolg moderiert. Über ein breites Netzwerk und die verschiedenen Funktionen, die dieses für das Individuum einnehmen kann (vgl. Wolff & Moser, 2010), wäre auch denkbar, dass zur rechten Zeit die rechten Personen zu treffen oder über diese von einer beruflich attraktiven Vakanz im Unternehmen zu erfahren, viel wesentlicher ist als der Aufbau von Reputation. Um den unterstellten Effekt zu überprüfen, müsste Reputation daher als Mediatorvariable im Rahmen zukünftiger Forschung berücksichtigt werden.

Aus sozioanalytischer Perspektive spielt die Reputation eines Individuums eine große Rolle für ihren beruflichen und Karriereerfolg. Blickle, Schneider, Liu und Ferris (2011) untersuchten in einer Studie mit zwei Erhebungswellen und einem Zeitintervall von einem Jahr, inwiefern die politischen Fertigkeiten von Probanden (t1) über die selbst berichtete Reputation (t2) Einfluss auf objektive und subjektive Karriereerfolgs-Indikatoren (t2) nehmen. Für die hierarchische Position zu t2 konnten sie einen direkten Effekt der politischen Fertigkeiten und eine teilweise Mediation über Reputation nachweisen. Für Einkommen und Karrierezufriedenheit zu t2 ließ sich ein vollständiger Mediationseffekt über Reputation nachweisen. Auch bei Liu et al. (2007) fanden sich in den Studien 3 und 4 Hinweise auf eine vollständige Medi-

ation des Effekts von politischen Fertigkeiten auf berufliche Leistungsbeurteilungen über Reputationsmaße. Politische Fertigkeiten erleichtern folglich den Aufbau einer positiven Reputation und nehmen u. a. hierüber Einfluss auf den beruflichen Erfolg sowie den Karriereerfolg von Erwerbstätigen. Allerdings werden in den genannten Studien Selbstauskunft-Fragebögen aus Sicht der relevanten Probanden selbst oder aus Sicht ihrer direkten Vorgesetzten/Kollegen verwendet. Es kann aber auch davon ausgegangen werden, dass Reputation eine geteilte soziale Wirklichkeitskonstruktion unmittelbarer und mittelbarer Interaktionspartner im Hinblick auf das fragliche Individuum, seine Persönlichkeit, seine Kompetenzen etc. darstellt. Im Sinne der Netzwerk-Idee der vorliegenden Arbeit sind demnach nicht-redundante Informationskanäle von besonderem Interesse (Burt, 1992). Die Schwierigkeit dürfte dann in der angemessenen Erfassung eines solch breiten und netzwerktheoretischen Reputationskonzepts liegen, auch wenn Blickle, Schneider et al. (2011) im Hinblick auf die sozioanalytische Theorie (Hogan & Blickle, 2013) sicherlich recht behalten, wenn sie darauf hinweisen, dass Individuen selbst einen Eindruck ihrer Reputation entwickeln und vor diesem Hintergrund auch bemüht sind, diese Reputation zu erhalten bzw. auszubauen (vgl. Hochwarter et al., 2007). Diese Argumentation spräche dann für die Verwendung eines selbst zu beantworteten Fragebogen-Verfahrens.

(4) Die bereits unter Stärken der Studien hervorgehobene Heterogenität der Stichprobe kann gleichfalls als Schwäche der Untersuchung wahrgenommen werden, da durch die zahlreichen möglichen und nicht kontrollierten Dritt- oder Störvariablen eine mögliche Verfälschung der Daten nicht ausgeschlossen werden kann. Dennoch ist zu erwidern, dass auch nach Kontrolle weiterer Einflüsse (Branchen, nonlineare Effekte, Facetten der politischen Fertigkeiten) das vorliegende Ergebnis im Sinne der sozioanalytischen Theorie robust nachgewiesen werden konnte. Zudem zeigt sich die Stichprobe zwar als heterogen im Hinblick auf die Herkunftsregionen Deutschlands, die Branchen, den hierarchischen Status innerhalb der teilnehmenden Organisationen etc., dennoch lässt sich feststellen, dass die Stichprobe auch zu einem guten Anteil als homogen bezeichnet werden kann: So sind sämtliche Teilnehmer Führungskräfte mit Personalverantwortung gegenüber mindestens dreier festangestellter Mitarbeiter und arbeiten in Vollzeit (mindestens 35 Stunden pro Woche), was die Generalisierbarkeit der Befunde wiederum ausweitet. Ein Großteil von 80% der Probanden ist zudem männlich.

(5) Es lässt sich anmerken, dass das gewählte Kriterium für objektiven Karriereerfolg nicht für alle Berufsgruppen und Branchen zutreffend sein mag (vgl. *Kapitel 1.5*). Beförderungen sind z. B. bei Selbstständigkeit, bei festlegenden Tarifvereinbarungen oder bei der Beamtenlaufbahn nur in (sehr) eingeschränktem Maße auf Aufstiegsaspiration oder Netzwerkfähigkeit

zurückführbar, da hier z. B. Aufstiegsmöglichkeiten im selbst gegründeten Unternehmen oder vor Erreichen des entsprechenden Dienstalters nicht gegeben sind. Ähnliche Einschränkungen gelten jedoch auch für das Einkommen als objektives Kriterium, demgegenüber die Anzahl der Beförderungen - wie in *Kapitel 1.5* beschrieben - einige Vorteile bietet und für die vorliegende Studie gewählt wurde. Um dem genannten Problem zu begegnen, wurde bei der Formulierung des entsprechenden Items darauf geachtet, dass dieses von möglichst vielen Probanden (auch in Behörden oder mit Tarifverträgen Beschäftigte) beantwortet werden konnte. Dazu wurde die Formulierung gewählt „Wie oft sind Sie in den vergangenen sechs Jahren befördert worden (im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs in Ihrem Unternehmen und/oder der Übernahme neuer und höher angesehener Aufgaben)?“ Diese Formulierung ermöglicht neben dem vertikalen Aufstieg auch die Angabe eines horizontalen Aufstiegs, z. B. im Sinne von Job Enrichment. Die berufliche Selbstständigkeit der Probanden wurde nicht separat erfasst, jedoch gab es eine Reihe von Probanden, die - möglicherweise aufgrund ihrer Selbstständigkeit - keine Angabe zu dem genannten Item machten und daher aus der Studie ausgeschlossen wurden. Auch gab es eine Vielzahl von Probanden, die keine Beförderung innerhalb der letzten sechs Jahre angab. Daher erscheint der signifikante Interaktionseffekt als Ergebnis umso beachtenswerter.

(6) Eine weitere Schwäche ist die geringe Kontrolle über die Bearbeitungssituation der Fragebögen. Es ist nicht sicher, dass die Probanden die Fragebögen in Ruhe und konzentriert bearbeitet haben oder dass sie diese nicht durch Dritte haben bearbeiten lassen. Auch wenn dies bei einer anonymen Befragung unwahrscheinlich ist, lässt sich auf diesen Punkt keine Entgegnung finden, außer dass das gewählte Vorgehen durchaus zahlreichen Studien entspricht (siehe oben).

(7) Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die gefundenen Ergebnisse sich nicht ohne Weiteres auf andere Kulturen übertragen lassen (Erez, 2011). Zwar wurde die sozioanalytische Theorie bereits kulturübergreifend in Deutschland und den USA überprüft, doch stehen Überprüfungen in anderen Kulturen noch aus.

4.3 Empfehlungen für zukünftige Forschung

Aus den genannten Schwächen der Studie ergeben sich einige Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte zur Überprüfung der sozioanalytischen Theorie im Rahmen der Karriereforschung:

(1) *Akquisition der Untersuchungsteilnehmer*: Wie bereits erwähnt kann an der vorliegenden Studie kritisiert werden, dass die Teilnehmer über unmittelbare und mittelbare Kontakte sowie im Schneeballverfahren gewonnen wurden. Daraus ergab sich, dass die Stichprobe als recht heterogen bezeichnet werden kann. Für zukünftige Studien empfiehlt sich daher ein kontrolliertes Vorgehen wie z. B. bei Ewen et al. (2014). In dieser Studie wurden Schulleiter sowie Lehrkräfte aus zwei Regierungsbezirken in Deutschland akquiriert. In einer Studie von Blickle, Wendel und Ferris (2010) wurden hingegen Autoverkäufer untersucht. In beiden Fällen konnten auf diese Weise Störvariablen konstant gehalten und als Alternativerklärung für die gefundenen Ergebnisse eliminiert werden. Im Wirtschaftskontext wäre dies z. B. auch denkbar, wenn eine einzige Organisation untersucht würde. Optimalerweise würde die Befragung dann im Rahmen der Arbeitszeit erfolgen, sodass sichergestellt werden kann, dass die zu untersuchende Stichprobe auch die Fragebögen selbst bearbeitet. Eine weitere Empfehlung betrifft den Vergleich verschiedener kultureller Einflüsse. Bisher konnte die sozioanalytische Theorie anhand deutscher und US-amerikanischer Stichproben erfolgreich überprüft werden; weitere kulturelle Hintergründe von Stichproben sollten untersucht werden.

(2) *Design*: Das Design der vorliegenden Studie ermöglicht keine sicheren kausalen Schlussfolgerungen. Hierfür wäre ein experimentelles Design zu verwenden, was in Feldstudien zum Thema Karriereerfolg jedoch oft schwer umsetzbar scheint. Es stellt sich dann nämlich die Frage, wie mögliche Einflussfaktoren im Feld manipuliert werden sollen und inwiefern ein solches Vorgehen ethisch tragbar wäre.

Daher ist zumindest ein längsschnittliches Design zu bedenken, um die Richtung der Kausalüberlegungen zu überprüfen. Weiterhin sollten neben Selbstauskünften Fremdurteile und objektive Archivdaten miteinbezogen werden, wobei im Sinne der sozioanalytischen Theorie vor allem die Reputation eines Individuums als wesentliche medierende Variable mit einbezogen werden sollte (vgl. Blickle, Schneider et al., 2011).

(3) *Konstruktoperationalisierung*: In der vorliegenden Studie wurde die Aufstiegsaspiration in Anlehnung an die Forschungstradition der Arbeitsgruppe um Blickle (Blickle, Fröhlich et al., 2011; Blickle, Momm et al., 2011; Ewen & Blickle, 2012; Ewen et al., 2014) über berufliche Werthaltungen operationalisiert. Die Literatur zur Karriereforschung bietet jedoch auch zahlreiche andere Operationalisierungen an, die ihre Berechtigung aus sozioanalytischer

Perspektive haben (Arthaud-Day et al., 2012; Ashby & Schoon, 2010; Frieze et al., 2006; Huang, Ryan, Zabel, & Palmer, 2013; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Tharenou, 2001). Hier sollte zukünftige Forschung sich mit den konzeptuellen Überschneidungen und konkreten Unterschieden zwischen den Konstrukten beschäftigen. Daran schließt sich die Frage der Konstruktvalidität von Aufstiegsaspiration/Getting Ahead, Anschlussaspiration/Getting Along und Sinnaspiration/Finding Meaning an, wobei letztgenanntes Konstrukt bisher in Untersuchungen zur sozioanalytischen Theorie - die vorliegende eingeschlossen - relativ kurz kommt und zukünftig stärkere Berücksichtigung finden sollte. Hierzu wird vielleicht das seit 2004 erscheinende *Journal of Management, Spirituality & Religion* beitragen können, das sich explizit mit religiösen und spirituellen Fragen im Arbeitskontext beschäftigt.

Ferris et al. (2002) subsumieren politische Fertigkeiten unter ein übergeordnetes Konstrukt soziale Wirksamkeit; Hogan und Shelton (1998) sprechen von sozialer Fertigkeit. Aus derselben Tradition stammen Konstrukte wie emotionale Intelligenz, soziale Intelligenz oder Self-Monitoring (vgl. *Kapitel 1.4*). Daher sollte zukünftige Forschung die differenzielle Wirksamkeit sozialer Fertigkeiten genauer untersuchen (vgl. Treadway et al., 2005). Hiermit sind vergleichbare Empfehlungen wie zu Getting Ahead, Getting Along und Finding Meaning verbunden. Eine erste interessante Studie hierzu liegt von Blickle, Momm et al. (2011) vor, in der soziale Fertigkeit über Fähigkeits-EI operationalisiert wurde (vgl. Schmidt-Atzert & Bühner, 2002).

Weiterhin sind viele der Annahmen zur Entstehung und Entwicklung (siehe *Kapitel 4.5*) politischer Fertigkeiten noch nicht ausreichend gesichert und sollten weiter untersucht werden. Auf diese Weise würden die wissenschaftlichen Hinweise auf die Relevanz der verwendeten Konstrukte praktisch anwendbar (z. B. für die Personalauswahl und die Personalentwicklung) gemacht. Zudem empfehlen sich Evaluationsstudien zu den bisher entwickelten Konzepten für die Förderung politischer Fertigkeiten im Arbeitsleben.

4.4 Beitrag der Studie zum Forschungsstand

Im Rahmen der aktuelleren Meta-Analyse von Ng und Kollegen (2005) wurde deutlich, dass Persönlichkeitsmerkmale nur sehr gering mit objektivem Karriereerfolg korrelieren. Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsbedingungen (Allmendinger & Ebner, 2006; Anand & Daft, 2007; Blickle & Schneider, 2009; Blickle & Witzki, 2008; Voß, 1998) erscheint jedoch die Selbstregulationsfähigkeit von Individuen, die Frage nach ihren Antrieben und ihren Zielen sowie nach ihren Kompetenzen zur Erreichung des beruflichen Karriereziels der Beförderung besonders relevant (Rodrigues et al., 2013; Van Vugt et al., 2008). Ein theoretisches Rahmenmodell, das nur wenige Variablen benötigt, um berufliche Leistung und Karriereerfolg zu erklären und vorherzusagen, ist die sozioanalytische Theorie (Hogan, 1996, 2007; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998). Mit ihr konnte bisher bereits objektive (Blickle, Wendel & Ferris, 2010) und subjektive berufliche Leistung (Ewen et al., 2014) sowie subjektiver Karriereerfolg (Blickle, Fröhlich et al., 2011) und Gehalt (Blickle, Momm et al., 2011) vorhergesagt werden (vgl. *Kapitel 1.2.3*). Die vorliegende Studie konnte erstmals die Annahmen der sozioanalytischen Theorie auf die Anzahl der Beförderungen in den vergangenen sechs Jahren übertragen.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden dazu etablierte und bereits häufig eingesetzte Verfahren (BWH-Fragebogen von Seifert & Bergmann, 1983; Political Skill Inventory von Blickle et al., 2008) verwendet. Berufliche Werthaltungen dienten dabei als stabile, kontextsensible und -spezifische Operationalisierung der Aufstiegsaspiration. Netzwerkfähigkeit diente dabei als berufsspezifische Operationalisierung der sozialen Fertigkeit (Hogan & Shelton, 1998). Damit untersuchte die Studie erstmals die Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie auf Facetten-Ebene politischer Fertigkeiten (vgl. *Kapitel 1.4*). Networking als Verhaltensmuster zeigte sich in empirischen Studien bereits als wesentlicher Prädiktor verschiedener Erfolgskriterien im beruflichen Kontext (Forret & Dougherty, 2004; Ng et al., 2005; Wolff & Moser, 2009, 2010). Dabei wurde in der Regel die Qualität des Networking außer Acht gelassen (Wanberg et al., 2000). Netzwerkfähigkeit im Sinne politischer Fertigkeiten meint den gekonnten Aufbau, die Pflege und die Ausnutzung sozialer Netzwerke für eigene und/oder organisationale Zwecke (Ferris et al., 2007; Ferris, Treadway et al., 2005) und stellt damit eine wesentliche Kompetenz dar, die über das reine karrierebezogene Verhalten hinausgeht. Sie beantwortet die Frage, *wie* eine Person etwas tut, um Karriereerfolg zu erreichen (Ferris et al., 2002). Dabei konnte theoretisch begründet ein empirisch klares Ergebnis nachgewiesen werden, unser Wissen über karrierebezogene Antezedenzen erweitert und die beobachtete geringe Korrelation zwischen Persönlichkeit und objektivem Karriereerfolg (Ng et al., 2005) durch einen Moderationseffekt erklärt werden.

Wesentlich ist das Zusammenspiel von Aufstiegsaspiration und der Kompetenz zur Umsetzung derselben in Handlung, um angestrebte Ziele zu erreichen: Die Aufstiegsaspiration lenkt das Verhalten, die soziale Fertigkeit formt es, sodass Vertrauen bei Interaktionspartnern geweckt wird (Whitmeyer, 2000), das mit günstigeren Attributionen einhergeht (Tyler & DeGoey, 1996). Über das breite Beziehungsnetzwerk der politisch versierten Person verbreitet sich dieser Eindruck und dient als Reputation als Heuristik für die betreffende Person tangierende Entscheidungen (Hall, Blass, Ferris & Massengale, 2004). Führungskräften dient dies zur Durchsetzung eigener Interessen gegen Konkurrenten (Rosenbaum, 1979, 1984), das Netzwerk verschafft Sichtbarkeit und erhöht die Chancen auf Förderung durch einflussreiche Dritte (Turner, 1960) und die zur Verfügung gestellte Unterstützung dient als Machtbasis (French & Raven, 1959; Yukl & Falbe, 1991) für den weiteren Karrierefortschritt.

Die Untersuchung des Beitrags der Facette Netzwerkfähigkeit der politischen Fertigkeiten zur Erklärung objektiven Karriereerfolgs bei Führungskräften aus verschiedenen Regionen Deutschlands nach Kontrolle von Geschlecht, Alter, Bildung und Branche verweist auf die breite Generalisierbarkeit der theoretisch fundierten Ergebnisse.

4.5 Praktische Implikationen der Ergebnisse

Für die praktische Anwendung lassen sich vor allem in Bezug auf die Netzwerkfähigkeit als Katalysator zur Erzeugung des angestrebten Karriereerfolgs im Arbeitsleben Empfehlungen ableiten.

4.5.1 Implikationen aus Organisationssicht

Aus Sicht der Organisationen stellt sich Netzwerkfähigkeit als für den Arbeitskontext relevante Kompetenz dar, die das Verhalten von Erwerbstätigen sowie ihren Erfolg in und für Organisationen beeinflussen können (Blickle et al., 2009a, 2009b; Blickle, John et al., 2012; Blickle, Wendel & Ferris, 2010; Shi et al., 2011; Thompson, 2005; Todd et al., 2009). Dies schafft praktische Implikationen für die Auswahl sowie die Entwicklung und Förderung von Führungskräften: Neben der allgemeinen Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften (Blickle & Kramer, 2012) sollten politische Fertigkeiten bzw. deren Facette Netzwerkfähigkeit als Auswahlkriterium berücksichtigt werden. Ein entsprechendes Verfahren auf Deutsch, das sich in Studien als reliabel und valide bewiesen hat, steht dank der Adaptation von Blickle et al. (2008) seit einigen Jahren zur Verfügung. Die Hinweise auf Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Self-Monitoring als Antezedenzen politischer Fertigkeiten (Ferris, Treadway et al., 2005) machen deutlich, dass Personalauswahl und Personalentwicklung systematisch ineinandergreifen sollten, um in Selektion und Förderung politisch versierter Personen zu profitieren. Da zudem Mentoring mit der Entwicklung von Netzwerk-Kompetenz und mit der Entwicklung von politischen Fertigkeiten zusammenhängt (Blass et al., 2007), sollten formale Mentoring-Programme etabliert werden, um soziale Fertigkeit im Arbeitskontext zu trainieren. Auch moderne e-Mentoring-Konzepte könnten hier angedacht werden (DiRenzo, Weer & Linnehan, 2013), um junge Menschen anzusprechen.

Ferris, Perrewé et al. (2000) betonen rollenspielbasierte Trainings, Simulationen oder Verhaltensmodifikationsansätze (zit. in Gallagher & Laird, 2008) für die Personalentwicklung in Bezug auf politische Fertigkeiten. Blickle (2004, S. 89) rät neben der Vermittlung „konkreter sozialer Verhaltensfertigkeiten“ auch zur Erweiterung der „Fähigkeit zur Analyse des situativen und tätigkeitsbezogenen Handlungsfeldes“. Hierzu seien (1) die Entwicklung und Konkretisierung von Einflusszielen und Zwischenzielen, (2) die Ermittlung der situativen Machtpotenziale der betroffenen Interaktionspartner, (3) das Verständnis der eigenen Handlungsmöglichkeiten und der wahrscheinlichen Folgen sowie (4) die Entwicklung eines breiten Verhaltensrepertoires notwendig.

Auch das Modell von Argyle und Kendon (1967, zit. in Bull, 2012, S. 65ff.) bietet ähnliche Ansatzpunkte zur Entwicklung sozialer Fertigkeit: (1) Neben der Fokussierung auf das Hauptziel der (langfristigen) Interaktion ist es hilfreich, dass die relevanten (kurzfristigen) Teilziele der Interaktionspartner Beachtung finden und verfolgt werden. (2) Dabei ist es hilfreich, die relevanten sozialen Signale und Feedbacks von den irrelevanten unterscheiden zu können und die letztgenannten ignorieren zu können. (3) Zudem müssen im Rahmen der (organisationalen?!) Sozialisation interne Regeln und Algorithmen erworben worden und bekannt sein, die definieren, wie auf spezifische Reize und Reizkonstellationen (Informationsverarbeitung) zu reagieren ist. (4) Die Ausführung motorischer Reaktionen muss beherrscht werden. (5) Dabei sollten nonverbales Feedback und visuelle Stimuli (z. B. Mimik, Gestik des Gegenübers) zum Abgleich zwischen intendierter motorischer Reaktion und eventueller Anpassung/Änderung der motorischen Reaktion zur wahrscheinlicheren Erreichung der gesetzten Ziele genutzt werden. (6) Zuletzt bedarf es eines guten Timings, um die Zielerreichung wahrscheinlicher zu machen.

Studien weisen auf erste Erfolge der Trainierbarkeit von politischen Fertigkeiten über Interventionen zur besseren Detektion und Identifikation von Emotionen über Mimik und verbale Äußerungen von Interaktionspartnern hin: Blickle, Momm et al. (2009) konnten zeigen, dass die Leistung in einem Testverfahren zur Identifikation des emotionalen Zustands von Zielpersonen über zwölf Situationsbeschreibungen (*Test of Emotional Intelligence*, Schmidt-Atzert & Bühner, 2002) signifikanter Prädiktor der Facetten sozialer Scharfsinn, soziale Gewandtheit und dargestellte Ehrlichkeit der politischen Fertigkeiten sind. Momm, Blickle und Liu (2010) konnten zudem nachweisen, dass politisch versierte Menschen auch nach statistischer Kontrolle von Extraversion und Self-Monitoring stärker von solchen Trainingsmaßnahmen profitieren, die sich auf das Erkennen von Emotionen in verbalen und nonverbalen Stimuli beziehen. Aktuelle Ergebnisse der Studie von Momm, Blickle und Liu (2013) verweisen auf die besondere Relevanz von Netzwerkfähigkeit in diesem Zusammenhang. Collins und Clark (2003) konnten zeigen, dass sich PE-Maßnahmen (Anreizsysteme in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg und verhaltensbasierte Trainings und Feedback-Systeme) zur Steigerung des organisationsinternen und -externen Sozialkapitals positiv auf die Netzwerk-Quantität und -Qualität auswirkt und wiederum monetäre Erfolgsindikatoren der Unternehmen beeinflusst.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass politische Fertigkeiten und im Speziellen die Netzwerkfähigkeit wahrscheinlich über verhaltens- und interaktionsnahe Trainingsmaßnahmen entwickelt werden können. Auf der anderen Seite profitieren Menschen mit höheren politischen Fertigkeiten gleichzeitig auch mehr von solchen Trainings, was für die gezielte Kombination von Maßnahmen der Personalauswahl und -entwicklung spricht. Dies bietet

sowohl Vorteile für Organisationen als auch für Erwerbstätige im Hinblick auf Leistungs- und (Karriere-)Erfolgsmaße.

4.5.2 Implikationen aus Individualsicht

Aus individueller Sicht ergeben sich weitere Konsequenzen aus den Ergebnissen der Studie. Zwar zeigte sich Aufstiegsaspiration in der vorliegenden Stichprobe nicht als signifikanter Prädiktor von Karriereerfolg; dennoch sollten sich Arbeitssuchende vor dem Hintergrund zahlreicher Arbeitsfelder und zahlreicher herausfordernder bzw. belastender Aspekte moderner Arbeitsgesellschaften (Allmendinger & Ebner, 2006; Anand & Daft, 2007; Blickle & Schneider, 2009; Blickle & Witzki, 2008; Voß, 1998) mit ihrer individuellen Motivstruktur auseinandersetzen und sich darüber im Klaren sein, was sie im Leben erreichen wollen (Schein, 1996). Es lässt sich feststellen, dass Werthaltungen und Motive essentiell zur Verhaltenssteuerung sowie zur individuellen Zielsetzung beitragen (Blickle, 2000; Chang, 2005; Dose, 1997; Judge & Bretz, 1992; Lund et al., 2007; Meglino et al., 1989; Pandey & Singh, 2008; Ravlin & Meglino, 1987; Vroom, 1966), sodass eine Orientierung daran mittlerweile zum Standardrepertoire klinisch-psychologischer, beratender sowie von Coaching-Interventionen gehört (Ciarrochi & Bailey, 2010; Collatz & Sachse, 2011; Dahl et al., 2009; Harris, 2009; Hayes, 2009; Stavemann, 2008). Zur Prävention von Burnout und anderen psychischen Störungen, zur Steigerung der Zufriedenheit und zur Erhöhung von extrinsischen Karriereerfolgchancen (Arthaud-Day et al., 2012; Abele & Spurk, 2009b; Ashy & Schoon, 2010; Frieze et al., 2006; Holtschlag et al., 2013; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Locke, 1969; Sorthaix et al., 2013; Spurk & Abele, 2011; Tharenou, 2001) kann eine achtsame Auseinandersetzung mit eigenen Werthaltungen und Lebenszielen wesentlich sein. Zur Planung der eigenen beruflichen Karriere in Zeiten erhöhter Anforderungen an die Selbstmanagement-Kompetenz gehört die Frage nach dem „Wer will ich sein?“ (Roberts & Robins, 2000) ebenfalls dazu.

Vor dem Hintergrund des starken negativen Zusammenhangs zwischen Alter und Anzahl der Beförderungen in allen getesteten Modellen (vgl. *Kapitel 3.2* und *Kapitel 3.3*) sollte zudem darauf hingewiesen werden, dass vor allem die ersten Jahre der Berufstätigkeit wesentlich für den eigenen Karriereerfolg sein können und daher für Aufstiegsambitionen genutzt werden sollten. Dies deckt sich zwar mit den Befunden Rosenbaums (1979, 1984), allerdings dürfte zu erwarten sein, dass sich dieser Trend mit zunehmender Überalterung der deutschen Bevölkerung im Allgemeinen und von Erwerbstätigen im Speziellen wieder abschwächen wird (vgl. *Kapitel 1.1*).

4.5.3 Implikationen für Bildungseinrichtungen

Für Hochschulen, aber auch andere Ausbildungsinstitute im schulischen, beruflichen oder akademischen Rahmen, ist darauf zu achten, Heranwachsende zur Auseinandersetzung mit ihrer Wertestruktur anzuregen.

Vor dem Hintergrund zunehmender narzisstischer Persönlichkeitsakzentuierungen bei Studierenden an sog. Business Schools erscheint das Training sozialer Fertigkeit besonders angeraten, zumal diese von potenziellen Arbeitgebern als wesentlicher Faktor der Beschäftigungsfähigkeit von Individuen angesehen werden (Hogan et al., 2013). Weiter könnten narzisstische Persönlichkeitszüge im späteren Berufsleben bei Absolventen von Business Schools als *high potentials* zu deutlichen Schwierigkeiten im Umgang mit Anderen führen (Hochwarter et al., 2010; Paulhus & Williams, 2002; Twenge & Campbell, 2003).

De Janasz und Forret (2008) haben hierzu ein Interventionsprogramm für Studierende vorgeschlagen und im eigenen Unterricht erprobt, das verschiedene Module bzw. Übungen zum Networking und zur Netzwerkfähigkeit enthält: (1) In einer Einleitung wird Networking zunächst „entmystifiziert“ (de Janasz & Forret, 2008, S. 634) und für Studierende durch einfache Fragen im Alltag greifbarer gemacht, z. B. „Als Sie zum Studium in diese Stadt gekommen sind, wie viele von Ihnen haben jemanden um eine Empfehlung für einen Friseur, ein Restaurant oder eine Autoreparaturwerkstatt gefragt?“ (S. 635). Im Anschluss daran kann eine Informationsvermittlung zu Inhalten und Effekten von Networking stehen. (2) Als erste praktische Übung folgt die Begrüßung per Handschlag und das gemeinschaftliche Reflektieren dieses Mittels zur Generierung eines ersten positiven Eindrucks. (3) Weiter sollen Studierende üben, sich z. B. im Rahmen von Bewerbungsgesprächen kurz und bündig vorzustellen und wesentliche Merkmale mit Karriererelevanz mit einzubeziehen. (4) Zusätzlich kann ein Rollenspiel zum Trainieren konkreten Verhaltens zum Networking eingebaut werden, bei dem die Studierenden auf einer fiktiven Feier und in übernommenen Rollen mit spezifischen Zielen die Aufgabe haben, mit Anderen in Kontakt zu kommen, das Potenzial des Gegenübers für die eigenen Ziele einzuschätzen und ein ausgereiftes Netzwerk von Kontakten zu bilden. Anschließend können die Teilnehmer über Nachfragen durch den Dozenten zum Nachdenken und zur Verarbeitung des Erlebten angeregt werden. Darauf dass Rollenspiele (zumindest im psychotherapeutischen Rahmen) wirksam zur Verhaltensänderung sind, verweist auch Schaller (2009). (5) Ein abschließendes Quiz zur Selbstreflexion konkreter eigener Networking-Verhaltensweisen im Alltag und Berufsleben schließt die Übungen ab.

4.6 Fazit

Der Mensch ist in seinem Erleben und Verhalten durch sein evolutionäres Erbe beeinflusst. Das menschliche Gehirn entspricht in seiner jetzigen Form dem Gehirn unserer Vorfahren vor etwa 100.000 Jahren. Aus dieser evolutionären Prägung entspringt ein Bestreben nach hierarchischem Aufstieg in Gruppen, nach Status und Dominanz, welches menschliches Verhalten selbst in heutigen dynamischen Arbeitskontexten antreibt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass dieses Bestreben alleine nicht ausreicht, um hierarchischen Aufstieg im Arbeitskontext auch zu erwirken. Hinzukommen muss eine soziale Fertigkeit, die das Auftreten und den interpersonalen Stil eines Menschen für seine Interaktionspartner belohnend macht. Sie verhilft dem Karriereambitionierten zu sozial geschicktem Verhalten, zu Informationen und materiellen Ressourcen sowie zu einem breiten Unterstützungsnetzwerk. Dies kann wiederum zur Erreichung individueller extrinsischer Karriereziele (hier beruflicher Aufstieg) genutzt werden.

Folgendes Zitat aus der Verhaltensbiologie belegt, wie ähnlich sich Mensch und Tier trotz Jahrtausenden der Evolution noch immer in ihrem Streben und Verhalten sind, und fasst die Ergebnisse der vorliegenden Studie kurz auf amüsante Art und Weise zusammen:

„Unsere nächsten Verwandten, die Schimpansen, leben in kleinen Gruppen mit wenigen Dutzend Artgenossen. (...) Wenn sich zwei Männchen um die Alpha-Position streiten, schmieden sie in der Regel große Allianzen von männlichen und weiblichen Unterstützern innerhalb der Gruppe. Die verbündeten Familienmitglieder pflegen ihre Beziehung in täglichem und intmem Kontakt, indem sie einander umarmen, berühren, küssen und lausen. Sie erweisen sich gegenseitig Gefälligkeiten und helfen einander aus der Patsche. Normalerweise setzt sich das Alphamännchen nicht deshalb an die Spitze des Rudels, weil es das Stärkere ist, sondern weil es sich ein großes und stabiles Unterstützernetzwerk aufgebaut hat.“ (Harari, 2013, S. 38f.)

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zu beruflicher Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53, 109-118.
- Abele, A. E., Andrä, M. & Schute, M. (1999). Wer hat nach dem Hochschulexamen schnell eine Stelle? Erste Ergebnisse der Erlanger Längsschnittstudie (BELA-E). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 95-101.
- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009a). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 803-824.
- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009b). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53-62.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allmendinger, J. & Ebner, C. (2006). Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 227-239.
- Anand, N. & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design? *Organizational Dynamics*, 36, 329-334.
- Andrews, M. C., Kacmar, C. J. & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1427-1437.
- Aretz, W. (2007). *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Argyle, M. (1994). *The psychology of social class*. New York: Routledge.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97, 792-807.
- Ashby, J. S. & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 350-360.

- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barinaga, M. (1996). Neurobiology: Social status sculpts activity of crayfish neurons. *Science*, 271, 290-291.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Selection*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Barroso, F. G., Alados, C. L. & Boza, J. (2000). Social hierarchy in the domestic goat: Effect on food habits and production. *Applied Animal Behaviour Science*, 69, 35-53.
- Bergman, J. Z., Westerman, J. W. & Daly, J. P. (2010). Narcissism in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 9, 119-131.
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Betzig, L. (1993). Sex, succession, and stratification in the first six civilizations. In L. Ellis (Hrsg.), *Social stratification and socioeconomic inequality: Vol. 1: A comparative biosocial analysis* (S. 37-74). Westport: Praeger.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M. & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 563-577.
- Blaschke, D. (1972). *Bedingungen des Karriereerfolgs von Führungskräften*. Frankfurt/M.: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 93-105.
- Bleidorn, W., Kandler, C., Hülshager, U. R., Riemann, R., Angleitner, A. & Spinath, F. (2010). Nature and nurture of the interplay between personality traits and major life goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 366-379.
- Blickle, G. (2000). Do work values predict the use of intraorganizational influence strategies? *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 196-205.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 82-93.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y. & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career suc-

- cess - a two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 899-922.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T. E., Zettler, I., Schneider, P. B. & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 449-474.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 136-148.
- Blickle, G. & Gläser, D. (2009). Politische Fertigkeiten und Arbeitsstile: Eine Feldstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 94-103.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Haag, R., Meyer, G., ... Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 295-322.
- Blickle, G. & Kramer, J. (2012). Intelligenz, Persönlichkeit, Einkommen und Fremdbeurteilungen der Leistung in sozialen Berufen. Eine Validierungsstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 14-23.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., ... Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 488-514.
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P. & Ferris, G. R. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *Career Development International*, 14, 333-350.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377-387.
- Blickle, G., Momm, T. S., Kramer, J., Mierke, J., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2009). Construct and criterion-related validation of a measure of emotional reasoning skills: A two-study investigation. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 101-118.
- Blickle, G., Momm, T., Liu, Y., Witzki, A. & Steinmayr, R. (2011). Construct validation of the Test of Emotional Intelligence (TEMINT). A two-study investigation. *European Journal of Psychological Assessment*, 27, 282-289.
- Blickle, G., Oerder, K. & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 383-390.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2009). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsycholo-*

- gie (Enzyklopädie der Psychologie, Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 1, S. 431-470, 2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 3026-3048.
- Blickle, G. & Schnitzler, A. K. (2010). Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment, 18*, 155-165.
- Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality-job performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 326-335.
- Blickle, G. & Witzki, A. (2008). New psychological contracts in the world of work, economic citizens or victims of the market? – The German case. *Society and Business Review, 3*, 149-161.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P. B. (2009a). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 181-189.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P. B. (2009b). Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 94-101.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W. & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 1-12.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1992). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly, 29*, 518-539.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal, 36*, 441-470.
- Breaugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedure to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review, 18*, 282-293.
- Bridges, J. S. (1989). Sex differences in occupational values. *Sex Roles, 20*, 205-211.

- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 185-198.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Bull, P. (2012). What makes a successful politician? The social skills of politics. In A. Weinberg (Hrsg.), *The psychology of politicians* (S. 61-75). Cambridge: Cambridge University Press.
- Burt (1992). *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Buss, D. M. (2004). *Evolutionäre Psychologie* (2. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Champoux, J. & Peters, W. (1987). Form, effect size, and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 243-255.
- Chang, C. (2005). Personal values, advertising, and smoking motivation in Taiwanese adolescents. *Journal of Health Communication*, 10, 621-634.
- Chaplin, W. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59, 143-178.
- Ciarrochi, J. V. & Bailey, A. (2010). *Akzeptanz- und Commitmenttherapie in der KVT*. Weinheim : Beltz.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Sociological Review*, 94, 95-120.
- Collatz, A. & Sachse, R. (2011). *Klärungsorientiertes Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Cooper, W. H. (1981). Upiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90, 218-244
- Cortina, J. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19, 915-922.
- Cox, T. H. & Nkomo, S. M. (1992). Candidate age as a factor in promotability ratings. *Public Personnel Management*, 21, 197-210.
- Cullen, K. L., Fan, J. & Liu, C. (2012). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*. Advance online publication. doi: 10.1177/0149206311435104.

- Dahl, J. C., Plumb, J. C., Stewart, I. & Lundgren, T. (2009). *The art & science of valuing in psychotherapy. Helping clients discover, explore, and commit to valued action using acceptance and commitment therapy*. Oakland: New Harbinger.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35, 219-257.
- Davis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University Minnesota Press.
- de Janasz, S. C. & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*, 32, 629-650.
- Dette, D. E., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg. Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, 170-183.
- de Waal, F. (1982). *Chimpanzee politics: Power and sex among apes*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.
- Dilchert, S. & Ones, D. S. (2008). Personality and extrinsic career success. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 1-23.
- DiRenzo, M. S., Weer, C. H. & Linnehan, F. (2013). Protégé career aspirations: The influence of formal e-mentor networks and family-based role models. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 41-50.
- Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
- Dunbar, R. I. M. (2004). *Grooming, gossip, and the evolution of language*. London: Faber & Faber.
- Erez, M. (2011). Cross-cultural and global issues in organizational psychology. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (S. 807-854). Washington: American Psychological Association.

- Ewen, C. (2013). *Politische Fertigkeiten im Führungskontext* (Dissertation, Philosophische Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn). Verfügbar unter hss.ul.uni-bonn.de/2013/3115/3115.htm.
- Ewen, C. & Blickle, G. (2012). Führung aus sozioanalytischer Perspektive. *48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, 23.09.-27.09.2012, Bielefeld.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R. & Ferris, G. R. (2014). Leader advancement motive, political skill, leader behavior, and effectiveness outcomes: A mediated moderation test of socioanalytic theory. *Human Performance*, 5. Verfügbar unter <http://www.aow-bonn.de/www/wir/blickle.htm>.
- Fan, J., Litchfield, R. C., Islam, S., Weiner, B., Alexander, M., Liu, C. & Kulviwat, S. (2012). Workplace social self-efficacy: Concept, measure, and initial validity evidence. *Journal of Career Assessment*, 21, 91-110.
- Feldman, T. C. & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Fernandez, R. M. & Weinberg, N. (1997). Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank. *American Sociological Review*, 62, 883-902.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2003). Reputation in organizations. In J. Greenberg (Hrsg.), *Organizational behavior: The state of the science* (2. Aufl.) (S. 211–246). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., ... Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L. & Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 49-63.
- Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, F. R. & Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 584-608.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.

- Fleishman, E. A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Hrsg.), *Leadership: The multi-level approaches* (S. 51-60). Stamford: JAI Press.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150-167). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Freud, S. (1913). *Totem und Tabu*. Wien: Heller.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J. & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54, 83-93.
- Gallagher, V. C. & Laird, M. D. (2008). The combined effect of political skill and political decision making on job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2336-2360.
- Gasteiger, R. M. (2013). *Laufbahnentwicklung und -beratung*. Göttingen: Hogrefe.
- Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L. & Leslie, J. B. (2012). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 89-104.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. J. Deary, F. De Fruyt & F. Ostendorf (Hrsg.), *Personality psychology in Europe* (Vol. 7, S. 7-28). Tilburg: Tilburg University Press.
- Goleman, D. (2005). *EQ - Emotionale Intelligenz* (18. Aufl.). München: dtv.
- Gouzoules, H. Gouzoules, S. & Tomaszycki, M. (1998). Agonistic screams and the classification of dominance relationships: Are monkeys fuzzy logicians? *Animal Behaviour*, 55, 51-60.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gutteridge, T. G. (1973). Predicting career success of graduate business school alumni. *Academy of Management Journal*, 16, 129-137.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R. & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.
- Harari, Y. N. (2013). *Eine kurze Geschichte der Menschheit*. München: DVA.
- Harris, R. (2009). *ACT made simple: an easy-to-read primer on acceptance and commitment therapy*. Oakland: New Harbinger.

- Harris, K. J., Harris, R. B. & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 39*, 2373-2395.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*, 278-285.
- Harvey, P., Harris, R. B., Harris, K. J. & Wheeler, A. R. (2007). Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 105-115.
- Hawley, P. H. (1999). The ontogenesis of social dominance: A strategy-based evolutionary perspective. *Developmental Review, 19*, 97-132.
- Hayes, S. C. (2009). In *Abstand zur inneren Wortmaschine. Ein Selbsthilfe- und Therapiebegleitbuch auf der Grundlage der Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT)*. Tübingen: dgvt.
- Helkama, K., Uutela, A. & Schwartz, S. H. (1991). Value systems and political cognition. In G. Breakwell (Hrsg.), *The social psychology of political and economic cognition* (S. 7-31). New York: Academic Press.
- Hirschi, A. (2008). Personality complexes in adolescence: Traits, interests, work values, and self-evaluations. *Personality and Individual Differences, 45*, 716-721.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92*, 567-576.
- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Meurs, J. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2009). Personal control antidote to the strain consequences of generational conflict as stressor. A two-study constructive replication and extension. *Career Development International, 14*, 465-486.
- Hochwarter, W. A., Summers, J. K., Thompson, K. W., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2010). Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 388-398.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic interpretation of the five-factor model. In J. Wiggins (Hrsg.), *The five-factor model of personality* (S. 163-179). New York: Guilford.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. New York: Routledge.
- Hogan, R. & Blicke, G. (2013). Socioanalytic theory. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of personality at work* (S. 53-70). New York: Routledge.

- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T. & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 3-16.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hogan, R. & Roberts, B. W. (1999). A socioanalytic perspective on person/environment interactions. In W. B. Walsh, K. H. Craik & R. H. Price (Hrsg.), *New directions in person-environment psychology* (S. 1-23). Mahwah: Erlbaum.
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology. What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397-406.
- Holtschlag, C., Morales, C. E., Masuda, A. D. & Maydeu-Olivares, A. (2013). Complementary person-culture values fit and hierarchical career status. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 144-153.
- Hough, L. M. & Ones, D. S. (2002). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 1: Personnel psychology* (S. 233-267). London: Sage.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. & Palmer, A. (2013). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0034285.
- Hülshager, U. R. & Maier, G. W. (2008). Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf. Eine Bestandsaufnahme internationaler und nationaler Forschung. *Psychologische Rundschau*, 59, 108-122.
- Jang, K. L., Livesley, W. J. & Vernon, P. A. (1996). Heritability of the big five personality dimensions and their facets: A twin study. *Journal of Personality*, 64, 577-591.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
- Jawahar, L. M., Stone, T. H. & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159.
- Johnson, M. K. (2001a). Job values in the young adult transition: Stability and change with age. *Social Psychology Quarterly*, 64, 297-317.
- Johnson, M. K. (2001b). Change in job values during the transition to adulthood. *Work and Occupations*, 28, 315-345.

- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80, 1307-1341.
- Johnson, J. A. & Hogan, R. (2006). A socioanalytic view of faking. In R. L. Griffith & M. H. Petersen (Hrsg.), *A closer examination of applicant faking behavior* (S. 209-229). Charlotte: IAP.
- Johnson, M. K. & Monserud, M. (2010). Judgments about work and the features of young adults' jobs. *Work and Occupations*, 37, 194-224.
- Johnson, M. K. & Mortimer, J. T. (2011). Origins and outcomes of judgments about work. *Social Forces*, 89, 1239-1260.
- Judge, T. A., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *The Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income. *Journal of Applied Psychology*, 89, 428-441.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Judge, T. A., Hurst, C. & Simon, L. S. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluation, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94, 742-755.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97, 758-775.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kalma, A. (1991). Hierarchisation and dominance assessment at first glance. *European Journal of Social Psychology*, 21, 165-181.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: The role of political skill in occupational choice. *Career Development International*, 13, 46-55.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill - job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 123-135.

- Katz, R. & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. *R & D Management*, 12, 7-19.
- Keller, L. M., Bouchard, T. J., Arvey, R. D., Segal, N. L. & Dawis, R. V. (1992). Work values: Genetic and environmental influences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 79-88.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Kilduff, M. & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673-692.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60, 1747-1777.
- Kramer, J. (2009). Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland. *Psychologische Rundschau*, 60, 82-98.
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 70-83.
- Lindsay, P. & Knox, W. E. (1984). Continuity and change in work values among young adults. *American Journal of Sociology*, 89, 918-931.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165.
- Liu, Y., Perrewé, P., Hochwarter, W. A. & Kacmar, C. J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 12-26.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1978). Values as second-order needs in theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 12-19.
- Lund, O. C. H., Tamnes, C. K., Moestue, C., Buss, D. M. & Vollrath, M. (2007). Tactics of hierarchy negotiation. *Journal of Research in Personality*, 41, 25-44.

- Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. (1988). *Real managers*. Cambridge: Ballinger
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., ... Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the political skill inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, 171-191.
- Macnab, D. & Fitzsimmons, G. W. (1987). A multitrait-multimethod study of work-related needs, values, and preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 1-15.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 433-469). Göttingen: Hogrefe.
- Marini, M. M., Fan, P.-L., Finley, E. & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values, *Sociology of Education*, 69, 49-65.
- Matthews, G., Deary, I. J. & Whiteman, M. C. (2009). *Personality traits* (3. Aufl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M. & Iellatchitch, A. (2005). Graduates' career aspirations and individual characteristics. *Human Resource Management Journal*, 15, 38-56.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. W. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Hrsg.), *The five-factor-model of personality: Theoretical perspectives* (S. 51-87). New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, & society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meier, L. L. (2008). *IRSE. Interactions in multiple linear regression with SPSS and Excel (Version 1.6)* [Computer software and manual]. Verfügbar unter <http://www.urenz.ch/irse>.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organisations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C. & Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor-outcomes relationship: Differential predictions for self- and other reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520-533.
- Michael, J. & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organization Management*, 18, 328-351.

- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Momm, T., Blickle, G. & Liu, Y. (2010). Political skill and emotional cue learning. *Personality and Individual Differences*, 49, 396-401.
- Momm, T., Blickle, G. & Liu, Y. (2013). Political skill and emotional cue learning via voices: A training study. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2307-2317.
- Mortimer, J. T. & Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: Longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84, 1361-1385.
- Mortimer, J. T., Pimentel, E. E., Ryu, S., Nash, K. & Lee, C. (1996). Part-time work and occupational value foundation in adolescence. *Social Forces*, 74, 1405-1418.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). *Manual for the Personal Characteristics Inventory*. Libertyville: Wonderlic Personnel Test.
- Neisser, U. & Winograd, E. (1988). *Remembering reconsidered*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neumann, M., Gansen-Ammann, D.-N. & Mierke, K. (2014). Politische Fertigkeiten bei Hochschul-Absolventen reduzieren Belastungserleben bei der Stellensuche. 18. *Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie*, 07.02.-08.02.2014, Köln.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Oerder, K., Blickle, G. & Summers, J. K. (in press). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 28. Verfügbar unter: <http://www.aow-bonn.de/www/wir/blickle.htm>.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Pandey, S. & Singh, M. (2008). Women empowerment and personal values as predictors of reproductive health. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34, 309-316.
- Paulhus, D. L. & Martin, C. L. (1988). Functional flexibility: A new conception of interpersonal flexibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 88-101.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavelianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pérez, J. C., Petrides, K. V. & Furnham, A. (2006). Die Messung von emotionaler Intelligenz als Trait. In R. Schulze, P. A. Freund & R. D. Roberts (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein Internationales Handbuch* (S. 191-211). Göttingen: Hogrefe.
- Pérusse, D. (1993). Cultural and reproductive success in industrial societies: Testing the relationship at proximate and ultimate levels. *Behavioral and Brain Sciences*, 16, 267-322.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. & Ross, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 66-80.
- PMSG PersonalMarkt Services (2013). *Gehaltsentwicklung in Deutschland 2013*. Verfügbar unter <http://www.personalmarkt.de/www1/vs.gehaltsentwicklung-in-deutschland.jsp>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Pozzebun, J. A. & Ashton, M. C. (2009). Personality and values as predictors of self- and peer-reported behavior. *Journal of Individual Differences*, 30, 122-129.
- Pryor, R. (1982). Values, preferences, needs, work ethics, and orientation to work: Toward a conceptual and empirical integration. *Journal of Vocational Behavior*, 20, 40-42.
- Ragins, B. & McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F. & Terpstra, R. H. (1992). Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. *Journal of Applied Psychology*, 77, 664-671.
- Rastetter, D. & Cornils, D. (2012). Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 43, 43-60.
- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649-660.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour*. Harlow: Pearson.
- Roberts, B. W. & Robins, R. W. (2000). Broad dispositions, broad aspirations: The intersection of personality traits and major life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1284-1296.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 142-152.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 220-241.

- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando: Academic Press.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 21-32.
- Ryan, R. M. & Deci, E. J. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J. F. & Táuriz, G. (2014). The five-factor model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 3-30.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2002). Predictors for personnel selection: An overview of constructs, methods, and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Vol. 1: *Personnel psychology* (S. 165-199). London: Sage.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Schaller, R. (2009). *Stellen Sie sich vor, Sie sind... Das Ein-Personen-Rollenspiel in Beratung, Coaching und Therapie*. Bern: Huber.
- Schein, E. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 00, 80-88.
- Schjelderup-Ebbe, T. (1922). Beiträge zur Sozialpsychologie des Haushuhns. *Zeitschrift für Psychologie*, 88, 225-252.
- Schmidt-Atzert, L. & Bühner, M. (2002). Entwicklung eines Leistungstests zur Emotionalen Intelligenz. 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 22.-26.09.2002, Berlin.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (S. 77-105). Hoboken: Wiley.
- Schneider, R. J., Ackermann, P. L. & Kanfer, R. (1996). To „act wisely in human relations“: Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21, 469-481.
- Schultz, P. W. & Zelezny, L. C. (1998). Values and proenvironmental behavior: A five country survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 540-558.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (S. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Culture and individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis & S. M. Breugelmans (Hrsg.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (S. 463-493). New York: Cambridge University Press.
- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40, 105-123.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 182-190.
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2008). *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*. München: Pearson Studium.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 160-172.
- Semadar, A., Robins, G. & Ferris, G. R. (2006). Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs on managerial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443-461.
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. A., Williams, L. V. & Brouer, R. L. (2011). Influence and promotability: The importance of female political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 584-603.
- Shi, J., Chen, Z. & Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance. *Journal of Business Psychology*, 26, 359-369.
- Shipper, F. & White, C. S. (1999). Mastery, frequency, and interaction of managerial behaviors relative to subunit effectiveness. *Human Relations*, 52, 49-66.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A. & Selmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 466-475.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.

- Spurk, D. & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business and Psychology, 26*, 87-103.
- Spurk, D. & Volmer, J. (2013). Validierung einer deutschsprachigen Version des Career Futures Inventory (CFI). Berufliche Anpassungsfähigkeit, beruflicher Optimismus, Arbeitsmarktwissen und Berufserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 57*, 77-95.
- Statistisches Bundesamt (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stavemann, H. H. (2008). *Lebenszielanalyse und Lebenszielplanung in Beratung und Therapie*. Weinheim: BeltzPVU.
- Stiff, C. & Van Vugt, M. (2008). The power of reputations: The role of third party information in the admission of new group members. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 12*, 155-166.
- Stumpf, S. A. & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 345-353.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1973). The work values inventory. In D. G. Zytowski (Hrsg.), *Contemporary approaches to interest measurement*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*, 397-423.
- Tharenou, P. (1997). Managerial career advancement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 39-93
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal, 44*, 1005-1017.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1011-1017.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine, 140*, 227-235.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology, 149*, 279-304.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B. & Williams, L. A. (2010). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Social Networks, 32*, 138-147.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management, 39*, 1529-1553.

- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.
- Turner, R. J. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25, 855-867.
- Twenge, J. M. & Campbell, W. K. (2003). "Isn't it fun to get the respect that we're going to deserve?" Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 261-272.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 331-356). Thousand Oaks: Sage.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Vugt, M., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution. Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.
- Varma, A., DeNisi, A. S. & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*, 49, 341-360.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, 24, 566-578.
- Vinkenburg, C. J. & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 592-607.
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3, 473-487.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.

- Wanberg, C. R., Kanfer, R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 491-503.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology, 50*, 979–1006.
- Weiner, B. (1994). *Motivationspsychologie* (3. Aufl.). Weinheim: BeltzPVU.
- Whitmeyer, J. M. (2000). Effects of positive reputation systems. *Social Science Research, 29*, 188-207.
- Wiggins, J. S. & Trapnell, P. D. (1996). A dyadic-interactional perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Hrsg.), *The five-factor model of personality* (S. 88–162). New York: Guilford Press.
- Witt, L. A. & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 809-820.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica, 52*, 161-180.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 94*, 196-206.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2010). Do specific types of networking predict specific mobility outcomes? A two-year prospective study. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 238-245.
- Wolff, H.-G. & Muck, P. M. (2009). Persönlichkeit und Networking: Eine Analyse mittels Interpersonalem Circumplex. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 8*, 106-116.
- Wolff, H.-G., Schneider-Rahm, C. I. & Forret, M. (2011). Adaptation of a German multidimensional networking scale into English. *European Journal of Psychological Assessment, 27*, 244-250.
- Wu, L.-Z., Kwan, H. K., Wei, L.-Q. & Liu, J. (2013). Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and supervisor political skill. *Journal of Management Studies, 50*, 991-1017.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology, 76*, 416-423.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 549-571.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R. & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 26, S. 163-204). Oxford: Elsevier

Anhang - Verwendete Skalen

Items zur Erfassung der Aufstiegsaspiration (Seifert & Bergmann, 1983)

Instruktion: Geben Sie bitte an, wie wichtig die aufgeführten Werte und Ziele für Sie selbst sind, damit eine Tätigkeit (ein Beruf) am besten Ihren Vorstellungen entspricht.

5-stufige Antwortalternativen: „ganz unwichtig“ bis „sehr wichtig“

Skala „Prestige“

1. Hohes Ansehen in meinem Tätigkeitsbereich gewinnen.
2. Eine gesellschaftlich geachtete Stellung zu erreichen.
3. Eine Tätigkeit auszuüben, die einem ein hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft.

Skala „Management“

1. Über anderen Menschen zu stehen, in einer Führungsposition zu arbeiten.
2. Andere Menschen anleiten und führen zu können.
3. Anderen Menschen sagen zu können, was sie zu tun haben.

Items zur Erfassung der Netzwerkfähigkeit/politischen Fertigkeiten (Blickle et al., 2008)

Instruktion: Geben Sie bitte an, wie Sie sich am Arbeitsplatz in Andere einfühlen und mit ihnen umgehen können.

7-stufige Antwortalternativen: „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme stark zu“

Skala „Netzwerkfähigkeit“

1. Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen.
2. Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.

3. Im Arbeitsleben habe ich mir ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die ich um Unterstützung bitten kann, wenn von mir etwas erfolgreich angepackt werden muss.
4. Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen.
5. Im Arbeitsleben verbringe ich viel Zeit damit, Beziehungen zu anderen zu knüpfen.
6. Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.

Skala „Sozialer Scharfsinn“

1. Ich verstehe Andere sehr gut.
2. Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne Anderer zu erkennen.
3. Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich Anderen gegenüber richtig präsentiere.
4. Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um Andere zu beeinflussen.
5. Ich schenke den Gesichtsausdrücken Anderer große Beachtung.

Skala „Soziale Gewandtheit“

1. Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.
2. Ich kann leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren.
3. Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.
4. Ich bin gut darin, Andere dazu zu bringen, mich zu mögen.

Skala „Dargestellte Ehrlichkeit“

1. In der Kommunikation mit Anderen versuche ich, in dem, was ich sage und tue, echt zu wirken.
2. Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue.
3. Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.

Item zur Erfassung der Anzahl der Beförderungen

Instruktion mit offener Antwortmöglichkeit: „Wie oft sind Sie in den vergangenen sechs Jahren befördert worden (im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs in Ihrem Unternehmen und/oder der Übernahme neuer und höher angesehener Aufgaben)?“