

# Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen

Ein Moderationsmodell

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

vorgelegt von  
**Andreas Wihler**

aus  
Bonn

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: 12. September 2014

Diese Dissertation ist auf dem Hochschulschriftenserver der ULB Bonn unter  
[http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss\\_online](http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online) elektronisch publiziert

## **Zusammenfassung**

Bisherige Forschungsarbeiten gehen davon aus, dass Eigeninitiative generell zu positiven Effekten (z.B. bessere Leistungsbeurteilungen, größere Identifikation mit der Organisation) führt. Jedoch häufen sich theoretische Annahmen und empirische Befunde, die dazu führen, dass diese Annahme nicht mehr uneingeschränkt aufrechterhalten werden kann. Die vorliegende Arbeit untersucht daher den Effekt von Eigeninitiative auf Leistungsbeurteilungen in Abhängigkeit der beiden Moderatoren Core Self-Evaluations und Klima für Eigeninitiative auf Grundlage des konfiguralen Ansatzes sowie der Trait Activation Theory. Daher lautete die Hypothese der vorliegenden Arbeit, dass der Zusammenhang von Eigeninitiative und Beurteilungen der beruflichen Gesamtleistung durch die Core Self-Evaluations und das Klima für Eigeninitiative moderiert wird. Bei einem gering ausgeprägten Klima für Eigeninitiative steht Eigeninitiative nur dann im positiven Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen, wenn die Core Self-Evaluations der Person positiv ausgeprägt sind, bei negativen Core Self-Evaluations führt oft gezeigte Eigeninitiative zu keinen Veränderungen in Leistungsbeurteilungen. Ist das Klima für Eigeninitiative jedoch stark ausgeprägt, kompensiert dieses negative Core Self-Evaluations und es kommt zu einem positiven Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen. Wenn sowohl das Klima für Eigeninitiative als auch die positiven Core Self-Evaluations stark ausgeprägt sind, erhält die Person unabhängig von der gezeigten Eigeninitiative gute Leistungsbeurteilungen. Diese Hypothese wurde an einer Stichprobe von 219 Mitarbeiter-Kollegen-Vorgesetzten-Tripeln mittels einer hierarchisch moderierten Regressionsanalyse geprüft. Die Auswertung ergab, dass eine Dreifachinteraktion zwischen Eigeninitiative, Core Self-Evaluations und Klima für Eigeninitiative die beurteilte berufliche Gesamtleistung signifikant vorhersagt. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Motivation beim eigeninitiativen Handeln und zeigen zudem auf, dass die Arbeitsumgebung diese Motivation kompensieren kann. Die theoretische sowie praktische Bedeutung dieser Befunde wird diskutiert und darauf aufbauend werden Vorschläge für zukünftige Forschung abgeleitet.

### **Schlagwörter:**

Eigeninitiative, Core Self-Evaluations, Klima für Eigeninitiative, konfiguraler Ansatz, Trait Activation Theory, proximale Determinanten, Leistungsbeurteilung

## Dank

Wie bei jeder solchen Arbeit, wirkten auch bei dieser Menschen im Hintergrund direkt oder indirekt am Entstehungsprozess mit. Diesen Personen möchte ich an dieser Stelle für ihre Unterstützung danken.

Vor allen anderen und in besonderer Weise möchte mich bei meinem Betreuer *Prof. Dr. Gerhard Blickle* bedanken. Seine uneingeschränkte Unterstützung in allen Belangen während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und sein wertvolles Mentoring haben mich auf meinem Weg zu dieser Arbeit begleitet und entscheidend weiter gebracht. Für seine konstruktiven Anregungen, Kommentare und Hinweise, sowie den fachlichen Austausch und anregende Diskussionen bin ich ihm zu außerordentlichem Dank verpflichtet.

Bei *Prof. Dr. Walter Neubauer* möchte ich mich für die Übernahme der Zweitgutachtertätigkeit bedanken, sowie bei *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder* für ihre Bereitschaft, Funktionen in der Prüfungskommission zu übernehmen.

Mein Dank gilt ebenfalls den Studierenden der beiden Kurse des Empirisch-experimentelles Praktikums 2012/2013, die mit unermüdlicher Ausdauer und großem Einsatz geholfen haben, den dieser Arbeit zugrunde liegenden Datensatz zu erheben.

Bedanken möchte ich mich auch bei Frau *Roswitha Mombauer* für ihre Unterstützung bei Problemen jeder Art, mit der sie leicht auch große Sorgen vertreiben kann, sowie bei meinem ehemaligen Kollegen *Dr. Christian Ewen* für seine hilfreichen Kommentare und Anregungen. Auch meinen aktuellen und ehemaligen Kollegen *Corinna Diekmann*, *Mareike Kholin*, *Dr. Tassilo Momm*, *Nora Schütte* und *Dr. Alexander Witzki* danke ich für anregende Diskussionen und neue Sichtweisen auf Sachverhalte und Probleme.

Meinen Eltern *Dr. Horst-Dieter* und *Dorothee Wihler* möchte ich danken, weil ihre Unterstützung und Zuversicht mein Studium und meine Promotion erst ermöglicht haben, sowie meinem Bruder *Dr. Christoph Wihler*. Meiner Frau *Anne Wihler* danke ich ebenfalls für ihre Unterstützung sowie ihre Geduld, mit der sie mich in mancher Situation ertragen und mir dennoch immer Zuversicht gegeben hat.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>10</b>
1.1 Aufbau der Arbeit.....	11
<b>2 Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>13</b>
2.1 Eine (kurze) Übersicht der Persönlichkeitsforschung .....	13
2.2 Konfiguraler Ansatz der Persönlichkeit.....	16
2.2.1 Persönlichkeitsmerkmalsinteraktionen und -konfigurationen.....	16
2.2.2 Empirische Befunde zum konfiguralen Ansatz .....	19
2.2.3 Zusammenfassung.....	21
2.3 Die Trait Activation Theory .....	21
2.3.1 Interaktionen von Persönlichkeitsmerkmalen und Situationen .....	21
2.3.2 Weiterentwicklung der Trait Activation Theory .....	27
2.3.3 Empirische Befunde zur TAT .....	29
2.3.4 Zusammenfassung.....	33
2.4 Berufliche Leistung .....	33
2.4.1 Aufgabenbezogene Leistung.....	36
2.4.2 Umfeldbezogene Leistung.....	37
2.4.3 Adaptive Leistung.....	38
2.4.4 Mehr- vs. Eindimensionalität von beruflicher Leistung .....	38
2.4.5 Proximale und distale Vorbedingungen von beruflicher Leistung.....	42
2.5 Zusammenfassung .....	44
<b>3 Zentrale Konstrukte und Forschungsfrage</b> .....	<b>46</b>
3.1 Eigeninitiative .....	46
3.2 Core Self-Evaluations .....	52
3.3 Klima für Eigeninitiative .....	57
3.4 Herleitung der Hypothese .....	62
<b>4 Methode</b> .....	<b>68</b>
4.1 Datenerhebung und Vorgehensweise .....	68
4.2 Beschreibung der Stichprobe .....	70
4.3 Instrumente.....	72

4.3.1	Eigeninitiative.....	72
4.3.2	Core Self-Evaluations .....	73
4.3.3	Klima für Eigeninitiative.....	74
4.3.4	Berufliche Gesamtleistung .....	75
4.3.5	Kontrollvariablen .....	75
4.4	Datenauswertung .....	77
4.4.1	Prüfung der Grundvoraussetzungen .....	77
4.4.2	Vorgehen der Hypothesenprüfung .....	79
<b>5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>88</b>
6.1	Theoretische Implikationen.....	92
6.2	Praktische Implikationen.....	96
6.3	Stärken und Einschränkungen.....	98
6.3.1	Stärken.....	98
6.3.2	Einschränkungen.....	99
6.4	Zukünftige Forschung.....	101
6.5	Fazit.....	103
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>104</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>120</b>
A.1	Einladungsschreiben an die Zielperson.....	120
A.2.	Einladungsschreiben an Kollegen .....	121
A.3.	Einladungsschreiben an Vorgesetzte .....	122
A.4.	Zielpersonen-Fragebogen .....	123
A.5.	Kollegen-Fragebogen .....	129
A.6.	Vorgesetzten-Fragebogen.....	130

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1 <i>Die acht Dimensionen adaptiver Leistung und Beispiele</i> .....	39
Tabelle 2 <i>Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen</i> .....	83
Tabelle 3 <i>Ergebnisse der Vorhersage von beruflicher Gesamtleistung</i> .....	84
Abbildung 1 <i>Theoretisches Wirkungsmodell der Trait Activation Theory</i> .....	23
Abbildung 2 <i>Interaktion zwischen Eigeninitiative und Core Self-Evaluations auf die berufliche Gesamtleistung bei gering ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative</i> .....	85
Abbildung 3 <i>Interaktion zwischen Eigeninitiative und Core Self-Evaluations auf die berufliche Gesamtleistung bei hoch ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative</i> .....	86
Abbildung A.4 <i>Zielperson-Fragebogen: Startseite</i> .....	123
Abbildung A.5 <i>Zielperson-Fragebogen: Eigeninitiative</i> .....	123
Abbildung A.6 <i>Zielperson-Fragebogen: Core Self-Evaluations</i> .....	124
Abbildung A.7 <i>Zielperson-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative</i> .....	124
Abbildung A.8 <i>Zielperson-Fragebogen: Political Skill Inventory</i> .....	125
Abbildung A.9 <i>Zielperson-Fragebogen: Political Skill Inventory S. 2</i> .....	125
Abbildung A.10 <i>Zielperson-Fragebogen: Work Values Inventory</i> .....	126
Abbildung A.11 <i>Zielperson-Fragebogen: Work Values Inventory S. 2</i> .....	126
Abbildung A.12 <i>Zielperson-Fragebogen: Kontrollvariablen</i> .....	127
Abbildung A.13 <i>Zielperson-Fragebogen: Kontrollvariablen S. 2</i> .....	128
Abbildung A.14 <i>Kollegen-Fragebogen: Startseite</i> .....	129
Abbildung A.15 <i>Kollegen-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative</i> .....	129
Abbildung A.16 <i>Vorgesetzten-Fragebogen: Startseite</i> .....	130
Abbildung A.17 <i>Vorgesetzten-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative</i> .....	130
Abbildung A.18 <i>Vorgesetzten-Fragebogen: Leistungsbeurteilung</i> .....	131
Abbildung A.19 <i>Vorgesetzten-Fragebogen: Kontrollvariablen</i> .....	132

## Abkürzungsverzeichnis

$\alpha$	Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient
AB5C	<i>Abridged Big Five Dimensional Circumplex-Modell</i>
$b$	Steigung der Regressionsgraden ( <i>Simple-Slope Test</i> )
$\beta$	standardisierter Regressionskoeffizient
CFI	<i>Confirmatory Fit Index</i>
$\chi^2$	<i>Chi-Quadrat-Statistik</i>
CSB	<i>common source bias</i> , Verzerrung durch eine gemeinsame Quelle
CSE	<i>Core Self-Evaluations</i>
CSES	Fragebogen zur direkten Erfassung der Core Self-Evaluations
d.h.	das heißt
$df$	Freiheitsgrade
ebd.	ebenda
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EI	<i>Eigeninitiative</i>
et al.	et alii / et aliae
ff.	folgende (Seiten)
FFM	<i>Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit</i>
ICC	Intraklassenkorrelation (Interrater-Reliabilität)
KfI	<i>Klima für Eigeninitiative</i>
KSA	Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten einer Person
KS-Z-Test	<i>Kolmogorov-Smirnov Z-Test</i>
$M$	arithmetisches Mittel
$N$	Gesamtstichprobe
OCB	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
PANAS	<i>Positive and Negative Affect Scale</i>
PCSP	<i>proaktive kundenorientierte Serviceleistung</i>
PSI	<i>Political Skill Inventory</i>
$r$	Produkt-Moment-Korrelation (Pearson)
$\rho$	geschätzte wahre Korrelation in der Population
$R^2$	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)



$\Delta R^2$	Veränderung in $R^2$ gegenüber vorherigem Regressionsschritt
$R^2_{korr}$	um die Anzahl der Prädiktoren korrigierte Varianzaufklärung
RBSE	<i>Role Breadth Self Efficacy</i>
RMSEA	<i>Root-Mean-Square Error of Approximation</i>
$r_{wg}$	Maß der Raterübereinstimmung
s.	siehe
SD	Standardabweichung
SJT	Situational Judgment Test
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
$t$	Wert der <i>studentischen t</i> -Verteilung
TAT	<i>Trait Activation Theory</i>
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

„I don't believe in circumstances. The people who get on in this world are the people who get up and look for the circumstances they want, and if they can't find them, make them.”

*Shaw (1894, S. 57)*

## 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit untersucht eine Eigenschaft, die viele, genauer 87% der Unternehmen (Staufenbiel Institut, 2014) gerne bei ihren Bewerbern<sup>1</sup> sehen: Eigeninitiative. Damit steht diese auf Platz 2 der Anforderungsliste, direkt hinter Kommunikationsfähigkeit. Eigeninitiative (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997) ist eine proaktive Verhaltensweise und umfasst im allgemeinen Verständnis alle Maßnahmen, die eine positive Veränderung in der Umwelt bewirken (Bindl & Parker, 2010). Die hohe Platzierung begründet auch ein gesteigertes Forschungsinteresse, das dazu geführt hat, dass eine Vielzahl an proaktiven Verhaltensweisen unabhängig voneinander und nebeneinander wissenschaftlich untersucht wurde, um herauszufinden, wie Unternehmen von der Proaktivität ihrer Mitarbeiter am besten profitieren können (Parker & Collins, 2010).

Generell wird davon ausgegangen, dass Eigeninitiative unabhängig vom Kontext auftritt und zu positiven Ergebnissen für die Person und das Unternehmen führt (Frese & Fay, 2001). Daher wird das oben genannte Zitat auch gerne verwendet, um proaktive Menschen zu charakterisieren: Sie werden als „Macher“ gesehen, die nicht von den äußeren Umständen beeinflusst werden. Während andere auf die richtigen Umstände warten, handeln diese Menschen vorausschauend. Aber ist der

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zur besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet, gemeint sind jedoch generell beide Geschlechter.

Kontext, also die Umstände wirklich so unwichtig, wie man aufgrund des Zitates annehmen möchte?

Mittlerweile weiß man, dass die Umgebung das Auftreten von Eigeninitiative beeinflussen kann (Den Hartog & Belschak, 2012). Ebenso ist bekannt, dass der Kontext im Arbeitsleben eine wichtige Rolle spielt (Tett & Guterman, 2000).

Daher untersucht die vorliegende Arbeit Eigeninitiative in Abhängigkeit des Kontextes, in Form des Klimas für Eigeninitiative (Baer & Frese, 2003), und führt als weiteren Moderator die Core Self-Evaluations (Judge & Bono, 2001a), ein motivationales Konstrukt, ein, um zu untersuchen, wann Eigeninitiative zu besseren Leistungsbeurteilungen führt. Den theoretischen Hintergrund für diese Annahme bilden der konfigurale Ansatz (Witt, 2002), der sich für die Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen ausspricht, sowie die Trait Activation Theory (Tett & Burnett, 2003), die davon ausgeht, dass Verhalten durch die Aktivierung von Persönlichkeitsmerkmalen durch eine vorliegende Situation entsteht.

Die vorliegende Arbeit trägt damit zu einem besseren Verständnis der theoretischen Zusammenhänge zwischen Motivation und Eigeninitiative bei. Sie erweitert den bestehenden Wissensstand zur Wirkung von Motivationen und Wahrnehmungen durch Führungskräfte (Grant, Nurmohamed, Ashford & Dekas, 2011; Grant, Parker & Collins, 2009). Außerdem wird in dieser Studie erstmals untersucht, welchen Einfluss das organisationale Klima für Eigeninitiative auf die Beziehung zwischen Eigeninitiative, Core Self-Evaluations und Leistungsbeurteilungen hat. Zudem wird zum ersten Mal untersucht, wie eine vorliegende Situation das Zusammenspiel von Eigeninitiative und Motivation beeinflusst. Damit kombiniert die vorliegende Arbeit als eine von wenigen Studien den konfiguralen Ansatz und die Trait Activation Theory, um die Vorhersagekraft von Leistungsbeurteilungen durch Eigeninitiative zu verbessern. Dafür werden die bestehenden Aussagen beider Theorien erweitert, indem nicht (wie üblich) distale Prädiktoren (also Persönlichkeitsmerkmale) von beruflicher Leistung untersucht werden, sondern proximale Determinanten, die als Mediatoren zwischen distalen Prädiktoren und beruflicher Leistung stehen.

## **1.1 Aufbau der Arbeit**

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst ein Überblick über die beiden Theorien, die der Arbeit zugrunde liegen, sowie das Konstrukt berufliche Leistung

gegeben (Kapitel 2). Um die Entstehung der Theorien besser nachvollziehen zu können, wird diesen ein kurzer Überblick über die Forschung zu Persönlichkeit und beruflicher Leistung vorangestellt (Abschnitt 2.1). Anschließend erfolgt die Darstellung theoretischer Annahmen und empirischer Befunde des konfiguralen Ansatzes (Abschnitt 2.2). Im Folgenden wird die Trait Activation Theory vorgestellt und ihre empirische Bewährung referiert (Abschnitt 2.3). Das erste Kapitel endet mit der Auflösung des Konzeptes beruflicher Leistung, sowie der konzeptuellen Trennung verschiedener Formen beruflicher Leistung und der Unterscheidung von distalen Prädiktoren und proximalen Determinanten (Abschnitt 2.4).

Im dritten Kapitel werden die im Fokus liegenden Konstrukte Eigeninitiative (Abschnitt 3.1), Core Self-Evaluations (Abschnitt 3.2) sowie das Klima für Eigeninitiative (Abschnitt 3.3) beschrieben. Im Anschluss erfolgt die Herleitung der Forschungsfrage (Abschnitt 3.4) auf Basis der bisherigen Ausführungen.

In den beiden folgenden Kapiteln werden sowohl die der Prüfung der Hypothese zugrundeliegende Methode beschrieben (Kapitel 4), als auch die Ergebnisse der Hypothesentestung dargestellt (Kapitel 5). Im Anschluss werden die Befunde dieser Arbeit zusammengefasst und interpretiert, sowie ihre theoretischen (Abschnitt 6.1) und praktischen Implikationen (Abschnitt 6.2) dargelegt. Nach Erläuterung der Stärken und Einschränkungen (Abschnitt 6.3) werden Ideen für Folgeuntersuchungen abgeleitet (Abschnitt 6.4).

## **2 Theoretischer Hintergrund**

In den folgenden Abschnitten werden die Theorien und Konstrukte vorgestellt, die der hier vorgestellten Forschungsfrage zugrunde liegen. Nach einem kurzen Überblick über die Entwicklung der Persönlichkeitsforschung (Abschnitt 2.1) werden zwei Theorien vorgestellt, die sich als Weiterentwicklung der bisherigen Persönlichkeitsforschung verstehen: der konfigurale Ansatz (Abschnitt 2.2) und die Trait Activation Theory (Abschnitt 2.3). Abschließend erfolgt eine Beschreibung des Konzeptes der beruflichen Leistung (Abschnitt 2.4), sowie deren Bestandteile. Daran anknüpfend wird eine Unterscheidung von distalen und proximalen Vorbedingungen beruflicher Leistung vorgenommen.

### **2.1 Eine (kurze) Übersicht der Persönlichkeitsforschung**

Ende der 1980er Jahre sah sich die angewandte Persönlichkeitspsychologie mit einigen Problemen konfrontiert (R. Hogan, 2005; Morgeson et al., 2007b). Die Vorhersage von Arbeitsleistung durch Persönlichkeitsmerkmale funktionierte nicht zufriedenstellend, vor allem weil die entsprechenden Forscher eine Vielzahl von (inhaltlich) verschiedenen Persönlichkeitsfragebögen einsetzten, ohne eine übergreifende Theorie zu verwenden (Barrick, Mount & Judge, 2001). Daher stellten Guion und Gottier (1965) fest: „There is no generalizable evidence that personality measures can be recommended as good or practical tools for employee selection” (S. 159).

Zusätzlich stellte Mischel (1977) die Annahme auf, dass der Einfluss von Persönlichkeit auf Verhalten von situativen Einflüssen abhängt. Allgemein werden unter dem Begriff Situation alle Stimuli zusammengefasst, die auf eine Person aus der Umwelt einwirken (ebd.). Er ging dabei aber nicht von einer interaktionistischen Perspektive aus, sondern von *situativer Stärke*. Eine starke Situation ermöglicht eine klare Interpretation von Ereignissen, weckt einheitliche Erwartungen bzgl. angemessenen Verhaltens und liefert entsprechende Anreize zur Ausführung dieses Verhaltens. Zudem erfordern diese Situationen Fertigkeiten, die jede Person zu einem gewissen Umfang besitzt. Im Gegensatz dazu steht eine schwache Situation, die durch Unklarheit (mehrere Interpretationsmöglichkeiten, keine einheitliche Erwartung und unzureichende Anreize für bestimmte Verhaltensweisen) gekennzeichnet ist. Für Mischel beeinflusst Persönlichkeit nur dann das Verhalten, wenn die Situation schwach ist und somit kein bestimmtes Verhalten vorgibt. Diese Aussage förderte ebenfalls das Nischendasein der Persönlichkeitspsychologie im Arbeitskontext (R. Hogan, 2005). Nach R. Hogan brachte Mischels Ausführung zur situativen Stärke die Erkenntnis, „that we can't measure personality because it doesn't exist - people's actions are not determined by their personalities but by *situational factors*“ (S. 331).

Erst in den 1990er Jahren zeigte sich eine Renaissance der angewandten Persönlichkeitsforschung, die nach Barrick et al. (2001) durch zwei zentrale Merkmale gekennzeichnet ist: zum einen die Entwicklung meta-analytischer Techniken, die es ermöglichen, eine Mehrzahl an Studien zusammenzufassen und um Messfehler bereinigte Aussagen zu treffen (Hunter & Schmidt, 2004), und zum anderen die Ableitung einer einheitlichen, generellen Taxonomie der Persönlichkeit, das sogenannte Fünf-Faktorenmodell (FFM; Goldberg, 1990). Das FFM geht von fünf übergeordneten Faktoren aus (Ostendorf & Angleitner, 2004): Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen, letzteres auch als Intellekt (Goldberg) bezeichnet (s. Ostendorf und Angleitner für eine detaillierte Darstellung der fünf Persönlichkeitsdimensionen). Obwohl andere Forscher eine Einordnung in sechs (Ashton et al., 2004) oder sogar sieben (R. Hogan & Hogan, 1992) Faktoren empfehlen, gilt das FFM als allgemein anerkannt und wird regelmäßig in Studien zur Persönlichkeit eingesetzt.

Mit dem Aufkommen metaanalytischer Techniken und des FFM begann eine Art Neuanfang für die angewandte Persönlichkeitsforschung. Bisherige Studien zum Einfluss von Persönlichkeit auf Arbeitsleistung konnten anhand des FFM gruppiert und in Metaanalysen ausgewertet werden. Zwei der ersten Metaanalysen wurden von Barrick und Mount (1991) sowie Tett, Jackson und Rothstein (1991) veröffentlicht.

Barrick und Mount (1991) kamen zu dem Schluss, dass einzig Gewissenhaftigkeit in einem übergreifenden Zusammenhang mit verschiedenen Arten von Arbeitsleistung steht ( $\rho = .22$ ), während Verträglichkeit und emotionale Stabilität keinen oder nur einen geringen (und damit vernachlässigbaren) Einfluss haben. Extraversion und Offenheit für Erfahrungen hatten zumindest auf einige der analysierten Kriterien einen Einfluss. So konnten beide Persönlichkeitsmerkmale Trainingserfolg vorhersagen und Extraversion drüber hinaus die Leistung von Manager- und Verkäufer-Tätigkeiten. Die Autoren schließen aus den Ergebnissen, dass Gewissenhaftigkeit der einzige berufsübergreifende Prädiktor von Leistung und damit das wichtigste Merkmal des FFM ist, während andere Persönlichkeitsmerkmale berufs- bzw. bereichsspezifisch sind.

Im Gegensatz dazu steht die Metaanalyse von Tett et al. (1991). In ihrer Analyse kommen die Autoren zu dem Schluss, dass nur Neurotizismus ein bedeutender und signifikanter Prädiktor von beruflicher Leistung ist ( $\rho = -.22$ ). Für diese Autoren sind die anderen von ihnen gefundenen korrigierten Korrelationen nicht verlässlich. Damit widerspricht diese Metaanalyse den Befunden von Barrick und Mount (1991) in der Festlegung des besten Prädiktors von Arbeitsleistung. Jedoch zeigen beide Metaanalysen auf, dass die Anwendung des FFM die Vorhersagekraft von Persönlichkeit verbessern kann.

In späteren Jahren sind weitere Metaanalysen zur Persönlichkeit und Arbeitsleistung veröffentlicht worden (z.B. Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997), deren Ergebnisse den vorherigen Studien ähnelten. Im Jahr 2001 wurde schließlich eine Metaanalyse von Metaanalysen publiziert. Barrick et al. (2001) analysierten dafür die Ergebnisse von 15 publizierten oder auf Konferenzen präsentierten Metaanalysen. Die Autoren kamen anhand ihrer Ergebnisse zu dem Schluss, dass sowohl Gewissenhaftigkeit als auch emotionale Stabilität generalisierbare Prädiktoren von

Arbeitsleistung sind, während die drei anderen Faktoren nur in bestimmten Berufen oder in Bezug auf bestimmte Kriterien eine gute prädiktive Validität haben.

Obwohl studienübergreifende bedeutsame Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen gefunden wurden, fielen diese im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren eher gering aus (Morgeson et al., 2007a; Schmidt & Hunter, 1998). Dies führte dazu, dass die angewandte Persönlichkeitsforschung versuchte, die prädiktiven Validitäten zu steigern. Aus diesem Grund wurden Ansätze und Theorien entwickelt, die eine Vorhersage der beruflichen Leistung durch Persönlichkeitsmerkmale verbessern sollten (Tett & Christiansen, 2007). Zwei dieser Ansätze und Theorien werden im Folgenden vorgestellt.

## **2.2 Konfiguraler Ansatz der Persönlichkeit**

Im folgenden Abschnitt soll der konfigurale Ansatz als Kritik und Fortführung der zuvor dargestellten Ausgangslage der angewandten Persönlichkeitsforschung beschrieben und erläutert werden. Daran anschließend folgt eine kurze Übersicht über empirische Befunde zum konfiguralen Ansatz.

### **2.2.1 Persönlichkeitsmerkmalsinteraktionen und -konfigurationen**

Einer der Kritikpunkte an den vorgestellten Metaanalysen, der sich in den Jahren nach deren Veröffentlichung herauskristallisierte, war, dass jeweils nur Haupteffekte (also direkte Effekte) der fünf Faktoren auf Arbeitsleistung untersucht wurden. Dabei wurde immer davon ausgegangen, dass die Faktoren unabhängig voneinander wirken und, wenn überhaupt, nur additive Effekte haben (Witt, Burke, Barrick & Mount, 2002).

Diese Annahme ist allerdings empirisch nicht mehr haltbar, da die fünf Faktoren trotz einer erwarteten Unabhängigkeit untereinander korreliert und somit nicht unabhängig voneinander sind (Goldberg, 1990; Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005). Das bedeutet, dass sich die Faktoren des FFM inhaltlich nicht so klar voneinander trennen lassen, wie von Forschern gedacht und erwartet. Zudem stellten schon R. Hogan, Hogan und Roberts (1996) fest, dass die Betrachtung einzelner Persönlichkeitsmerkmale unabhängig von den anderen nicht zielführend ist: „It is an article of faith in traditional personality assessment that interpreting a single scale in the absence of other information is usually ill advised“ (S. 470).



Aus diesen theoretisch und methodisch aufgeworfenen Fragen entwickelte sich der konfigurale Ansatz der Persönlichkeit (Witt, 2002), der Einflüsse des FFM auf Arbeitsleistung in Abhängigkeit anderer Persönlichkeitsmerkmale untersucht. Die grundlegende Annahme ist dabei, dass es einen kombinierten Effekt von Persönlichkeitsmerkmalen gibt, der eine unabhängige Betrachtung der Haupteffekte verhindert. Vielmehr ist es dann notwendig, sich Effekte eines Persönlichkeitsmerkmals in Abhängigkeit von verschiedenen Ausprägungen des moderierenden Persönlichkeitsmerkmals anzuschauen.

Abgesehen von den oben beschriebenen theoretischen und methodischen Gesichtspunkten gibt es bis heute keine umfassende, zugrunde liegende Theorie für den konfiguralen Ansatz, die alle Persönlichkeitsmerkmale des FFM umfasst. Allerdings beschreiben Penney, David und Witt (2011) zumindest für Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität einen erwarteten Wirkmechanismus. Ausgangspunkt ist die Metaanalyse von Judge und Ilies (2002), die den Zusammenhang zwischen dem FFM und Leistungsmotivation (darunter fallen laut den Autoren Zielsetzung, Erwartungen und Selbstwirksamkeit) untersuchte. Dabei zeigte sich, dass die beiden Persönlichkeitsmerkmale konsistent und bedeutsam mit allen drei genannten Motivationsstypen zusammenhängen.

Aus diesem Ergebnis schlossen Barrick, Mount und Gupta (2003) wiederum, dass der Zusammenhang zwischen Merkmalen des FFM und Arbeitsleistung durch die motivationalen Prozesse vermittelt wird, da Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit und hoher emotionaler Stabilität einen stärkeren Arbeitseinsatz und größere Ausdauer haben, wodurch sie generell eine bessere Leistung zeigen. Darauf aufbauend argumentieren Penney et al. (2011), dass Personen, die man mittels ihrer Ausprägung von verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen beschreiben kann, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch mehrere, unterschiedliche Ziele haben. Die Autoren kombinieren diese Annahme mit dem Prinzip der Equifinalität (Austin & Vancouver, 1996). Das Prinzip beschreibt, dass ein gesetztes Ziel durch unterschiedliche Mittel erreicht werden kann. So sei es möglich, Effekte von Persönlichkeit zu erklären, denn „the goal is stable even if the means are not“ (Austin & Vancouver, S. 340). Anders formuliert bedeutet das, dass Persönlichkeitsmerkmale Ziele generieren, die durch verschiedene Mittel oder Maßnahmen erreicht werden können. Folglich, argumentieren Penney und Kollegen, kann eine Interaktion von Persönlichkeitsmerk-

malen dazu führen, dass Personen Verhaltensweisen wählen, die zur Erreichung von mehreren ihrer Ziele gleichzeitig führen. Dies sollte dann einen Effekt auf Leistung haben, der über die Haupteffekte der Persönlichkeitsmerkmale hinausgeht.

Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten, Merkmalskonfigurationen zu betrachten. Zum einen die statistische Variante, bei der die beiden Merkmale multipliziert werden, um eine Interaktion zu bilden (Aiken & West, 1991), zum anderen das Circumplexmodell der Persönlichkeit (Hofstee, Raad & Goldberg, 1992). Auf letzteres wird hier jedoch nur kurz eingegangen (für eine detaillierte Übersicht s. Hofstee et al.; Shoss & Witt, 2013).

Das sogenannte Abridged Big Five Dimensional Circumplex-Modell (AB5C; Hofstee et al., 1992) wurde entwickelt, um eine umfassende Übersicht über die möglichen Kombinationen von Persönlichkeitsmerkmalen zu geben. Dabei werden im AB5C immer zwei Merkmale miteinander kombiniert (grundsätzlich sind auch fünfdimensionale Kombinationen möglich, zum leichteren Verständnis wurden jedoch zweidimensionale Varianten gewählt). Dies resultiert in zehn verschiedenen zweidimensionalen Circumplexen, die alle möglichen Paarkombinationen von Persönlichkeitsmerkmalen abdecken (Witt, 2002).

Die andere, weiter verbreitete Methode (Judge & Erez, 2007; Penney et al., 2011), ist die der statistischen Interaktion von zwei Persönlichkeitsmerkmalen. Dabei wird die Interaktion mittels Multiplikation (Aiken & West, 1991) der beiden Persönlichkeitsmerkmale gebildet und regressionsanalytisch ausgewertet. Inhaltlich wird so ein Persönlichkeitsmerkmal in Abhängigkeit (hoch vs. niedrig) von einem anderen Merkmal untersucht. Das ermöglicht eine indirekte Messung von Merkmalsmischungen (Shoss & Witt, 2013).

Empirisch zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Methoden (Judge & Erez, 2007). Die letztgenannte Variante bietet jedoch einige Vorteile gegenüber dem AB5C: Zum einen praktische, denn es werden Methoden eingesetzt, mit denen Forscher vertraut sind. Außerdem ist es möglich, Interaktionen auch post-hoc zu analysieren, da sie auf dem FFM aufbauen und dessen Struktur nutzen (Shoss & Witt, 2013). Aber auch inhaltlich zeigen sich Vorteile: Das AB5C gibt theoriegeleitet vor, welche der vier Merkmalskombinationen (Merkmal A hoch vs. niedrig & Merkmal B hoch vs. niedrig) mittels Fragebogen erfasst und untersucht werden. Bei der Bildung von Interaktionen können jedoch alle vier Varianten auf einmal analysiert

werden, da die entsprechenden Informationen ohne größeren Aufwand vorliegen. Daher ist es kaum verwunderlich, dass Studien, die den konfiguralen Ansatz nutzen, mehrheitlich (einzige Ausnahme bildet die Studie von Judge & Erez) Merkmalsinteraktionen untersuchen. Im Folgenden werden nun empirische Befunde für die Gültigkeit des konfiguralen Ansatzes exemplarisch dargestellt.

### **2.2.2 Empirische Befunde zum konfiguralen Ansatz**

Die meisten der hier vorgestellten Studien untersuchten die Kombination von Gewissenhaftigkeit mit einem anderen Persönlichkeitsmerkmal. Eine Ausnahme bildet die Studie von Judge und Erez (2007), in der die Kombination von Extraversion und emotionaler Stabilität untersucht wurde.

2002 wurde die erste Studie zu interaktiven Effekten von Persönlichkeitsmerkmalen und ihrer Wirkung auf berufliche Leistung von Witt und Kollegen publiziert (Witt et al., 2002). Die Autoren untersuchten eine Interaktion von Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Verträglichkeit wurde als Maß für interpersonale Kompetenz verstanden, deren Abwesenheit in sozialen Interaktionen negative Folgen haben kann. So können, laut den Autoren, Personen mit einer hohen Ausprägung in Gewissenhaftigkeit, aber nur einer geringen Ausprägung in Verträglichkeit, von anderen als Mikromanager, unflexibel oder unangemessen fordernd wahrgenommen werden.

Die Ergebnisse zeigten, dass hohe Verträglichkeit mit steigender Gewissenhaftigkeit zu verbesserten Leistungsbeurteilungen führt, während es bei geringer Verträglichkeit und steigender Gewissenhaftigkeit keine Veränderungen in der Leistungsbeurteilung gab. Zusammenfassend betrachten Witt et al. (2002) ihre Studie als explorative Analyse von kontextspezifischen Merkmalskonfigurationen.

Eine weitere von Witt (2002) publizierte Studie untersuchte die Interaktion von Extraversion und Gewissenhaftigkeit auf Interviewleistung und berufliche Leistung. Witt wählte die Kombination von Extraversion und Gewissenhaftigkeit, weil diese Kombination in Berufen mit sozialen Interaktionen eine wichtige Rolle einnehmen sollte. Während Extravertierte mit hoher Gewissenhaftigkeit als aktiv, ausdauernd, unternehmerisch und selbstbewusst charakterisiert werden können, gelten jene mit geringer Gewissenhaftigkeit eher als übermütig, rücksichtslos, arrogant und gedankenlos. Im Gegensatz dazu werden Introvertierte mit geringer Gewissenhaftigkeit als ziel- und hilflos, inaktiv, ineffizient, passiv und unentschlossen beschrieben.

ben, während jene mit hoher Gewissenhaftigkeit als aufgabenorientiert, vorsichtig, konservativ, ernst und reserviert gelten (ebd.).

Witt (2002) konnte zeigen, dass die Interviewleistung von hoch gewissenhaften Personen mit steigender Extraversion zunahm, während es keine Veränderung für niedrig gewissenhafte Personen gab. In Bezug auf Arbeitsleistung gab es einen geringen Zuwachs für hoch gewissenhafte Personen mit steigender Extraversion, jedoch zeigte sich ein starker Abfall in der beruflichen Leistung für Personen mit niedriger Gewissenhaftigkeit. Insgesamt erhielten gewissenhafte Extravertierte die besten Leistungseinschätzungen, während Introvertierte bei beiden Gewissenhaftigkeitsausprägungen am schlechtesten eingeschätzt wurden. Für den Autor sind diese Befunde Belege für die Existenz konfiguraler Merkmalskombinationen, da Extraversion bei hoch gewissenhaften Personen die Effektivität steigert. Extraversion ohne Gewissenhaftigkeit führt allerdings zu dysfunktionalem Verhalten, da diese Personen hauptsächlich rücksichtslos und arrogant wirken (ebd).

Die letzte hier vorgestellte Studie, die sich mit Konfigurationen von Persönlichkeitsmerkmalen beschäftigte, wurde von Blickle et al. (2013) veröffentlicht. Dabei untersuchten die Autoren das Zusammenwirken von Gewissenhaftigkeit und Lernorientierung (einer Facette von Offenheit für Erfahrungen) im Zusammenspiel mit sozialen Fertigkeiten auf arbeitsbezogene Leistung in komplexen Tätigkeiten. Dabei wurden komplexe Tätigkeiten ausgewählt, da sich Lernorientierung, charakterisiert durch Interesse an Bildung (z.B. Lesen komplexer Texte), Leistungsmotivation und einen hohen Intellekt (R. Hogan & Hogan, 1992), in diesen Tätigkeitsformen fördernd auf Gewissenhaftigkeit auswirken sollte. Dort sind konstantes Lernen und eine hohe intrinsische Motivation wichtig, um mit unklaren Anforderungen und der hohen Autonomie umzugehen. Ebenfalls positiv sollten sich die sozialen Fertigkeiten einer Person auswirken, da durch diese eine geschickte Anpassung an unterschiedliche Situationen im Rahmen der komplexen Tätigkeit gelingt. Entsprechend erwarteten die Autoren, dass nur eine starke Ausprägung aller drei Faktoren (Gewissenhaftigkeit, Lernorientierung und soziale Fertigkeiten) zu einer besseren Beurteilung der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung führt. Komplexe Tätigkeiten wurden indirekt über den erforderlichen Bildungsabschluss (mind. Master oder Diplom) operationalisiert und einer Kontrollgruppe (max. Bachelor oder Fachhochschulabschluss) gegenübergestellt. Es zeigte sich, dass die Interaktion nur in der Gruppe

mit komplexen Tätigkeiten, jedoch nicht in der Kontrollgruppe signifikant wurde. Zudem hing Gewissenhaftigkeit nur positiv mit aufgabenbezogener Arbeitsleistung zusammen, wenn sowohl die Lernorientierung als auch die sozialen Fertigkeiten hoch ausgeprägt waren. Waren jedoch eines der beiden oder beide Konstrukte gering ausgeprägt, wirkte sich Gewissenhaftigkeit nicht positiv auf die Leistungseinschätzung aus. Die Autoren schlossen daraus, dass alle drei Konstrukte wichtig sind, um in komplexen Tätigkeiten erfolgreich zu sein, da nur so Ressourcen bereitstehen, um den Anforderungen dieses Kontextes zu genügen und davon in ihrer Aufgabenleistung zu profitieren.

### **2.2.3 Zusammenfassung**

Der konfigurale Ansatz ist eine Möglichkeit, die bisherige Forschung zu Persönlichkeit und Arbeitsleistung weiterzuentwickeln. Aufbauend auf bisherigen Forschungsergebnissen zu Haupteffekten von Persönlichkeitsmerkmalen auf Leistung wurde dargelegt, auf welchen theoretischen und methodischen Grundlagen der konfigurale Ansatz diese Weiterentwicklung darstellt. Bisher haben nur wenige Studien den konfiguralen Ansatz empirisch überprüft. Die bisherigen Daten untermauern jedoch die prädiktive Validität des Modells. Der konfigurale Ansatz stellt somit eine vielversprechende Weiterentwicklung in der Persönlichkeitsforschung dar. Zu betonen ist dabei, dass in den verschiedenen Studien unterschiedliche Kombinationen von Persönlichkeitsmerkmalen sowie verschiedene Kriterien untersucht wurden und sich so eine generalisierbare Wirksamkeit des konfiguralen Ansatzes festhalten lässt.

## **2.3 Die Trait Activation Theory**

In diesem Abschnitt wird die Trait Activation Theory (TAT) vorgestellt, eine ebenfalls interaktionistische Theorie, die jedoch Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflüsse kombiniert. Im Anschluss werden exemplarisch empirische Befunde beschrieben, die die TAT belegen.

### **2.3.1 Interaktionen von Persönlichkeitsmerkmalen und Situationen**

Die Idee der *Trait Activation*, also der Aktivierung von Persönlichkeitsmerkmalen (im Folgenden Merkmalsaktivierung genannt), geht auf Tett und Guterman (2000) zurück. Die Merkmalsaktivierung geht davon, dass der Verhaltensa Ausdruck

eines Persönlichkeitsmerkmals von der Erregung dieses Merkmals durch merkmalsrelevante situative Hinweise abhängt. Die Autoren waren die ersten, die sich theoretisch und empirisch mit dieser Aktivierung durch Situationen im Arbeitskontext auseinandersetzten. Die Idee, dass Persönlichkeitsmerkmale aktiviert werden, findet ihren eigentlichen Ursprung jedoch bei Murray (1938). Murray ging davon aus, dass Situationen und Objekte Druck auf Personen ausüben können (sogenannte *presses*). Dieser Druck führt dazu, dass Personen eine Verhaltensweise zeigen, die ihrer Meinung nach dazu führt, diesen Druck zu lindern. Tett und Burnett (2003) postulieren, dass das aufgrund von Druck gezeigte Verhalten letztlich auf Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist.

Tett und Guterman (2000) argumentieren, dass Persönlichkeitsmerkmale zwar Dispositionen darstellen, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten; dieses Verhalten aber nicht in jeder Situation gezeigt werde. Nach Ansicht von Tett und Burnett (2003) zeigt sich dieser Befund schon in der Metaanalyse von Barrick und Mount (1991), die zwar Gewissenhaftigkeit als konsistenten Prädiktor von Leistung festhielten, aber in Bezug auf Extraversion feststellten, dass sie situations- bzw. berufsspezifisch ist, also nur für Manager und Verkäufer gilt.

Die TAT (Tett, Simonet, Walser & Brown, 2013) ist daher darauf ausgerichtet, die moderierende Wirkung von Situationen zu beschreiben und generelle Mechanismen dieser Wirkung zu identifizieren (Tett & Burnett, 2003). Zugrunde liegt der Theorie das Konzept der Merkmalsaktivierung (Tett & Guterman, 2000). Merkmalsaktivierung im Sinne der TAT kann auf drei Annahmen zurückgeführt werden (Tett et al.): a) Persönlichkeitsmerkmale sind latente Neigungen, sich in bestimmter Weise zu verhalten; b) Persönlichkeitsmerkmale werden als Reaktion auf relevante situative Hinweise ausgedrückt; c) Das Ausdrücken der Persönlichkeitsmerkmale erlebt die Person als befriedigend.

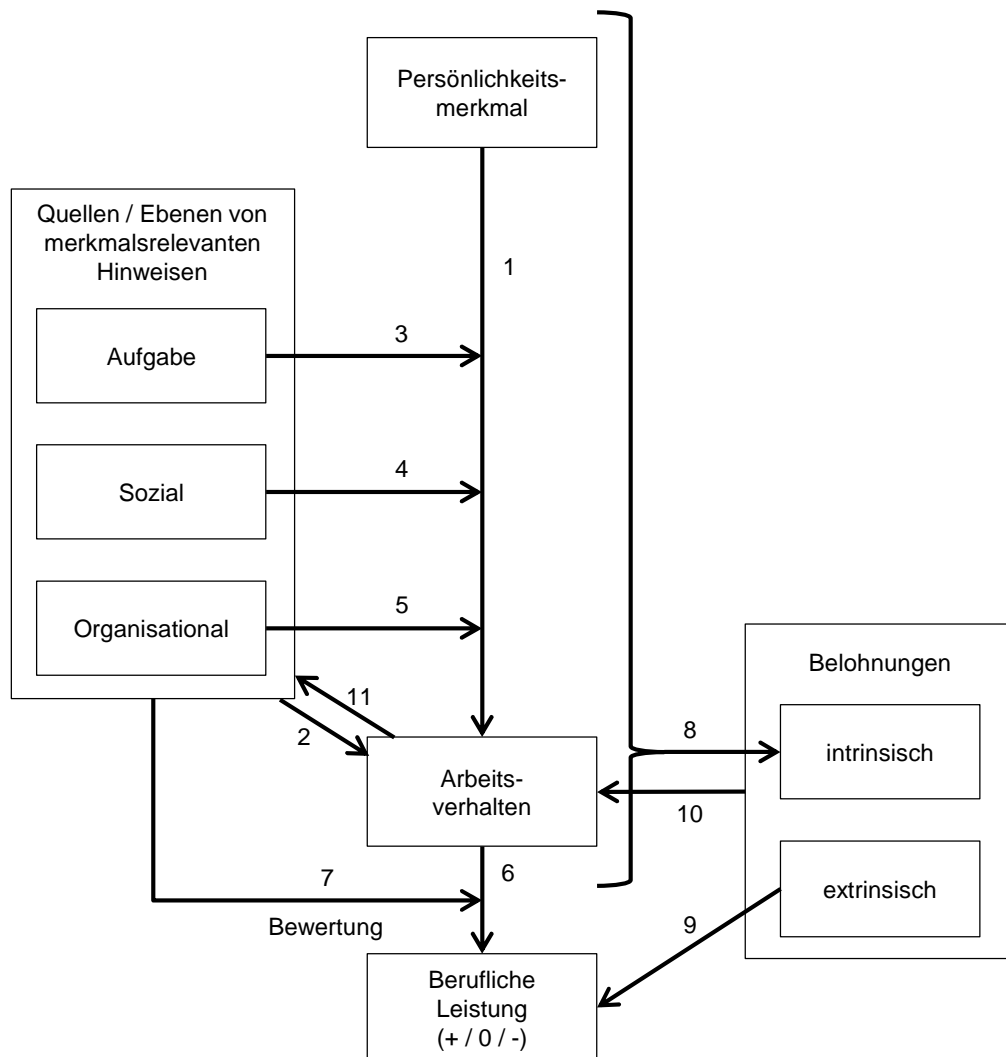
Die Merkmalsaktivierung selbst findet durch die sogenannte Situationsrelevanz (*situation trait relevance*) statt: „A situation is relevant to a trait if it is thematically connected by the provision of cues, responses to which (or lack of responses to which) indicate a person's standing on the trait“ (Tett & Burnett, 2003, S. 502). Situationsrelevanz ist daher abzugrenzen von situativer Stärke nach Mischel (1977; s. auch Kapitel 2.1). In starken Situationen, die bei allen Personen ähnliches oder gleiches Verhalten auslösen, wird der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf

Verhalten überlagert. Verhaltensvariationen basierend auf Persönlichkeitsmerkmalen sollten sich daher besonders in Situationen mit schwachen oder moderaten merkmalsrelevanten Informationen zeigen (Tett und Guterman).

Während sich Tett und Guterman (2000) nur mit Situationsrelevanz und Merkmalsaktivierung auseinandersetzten, formulierten Tett und Burnett (2003) ein theoretisches Modell des Zusammenwirkens von Persönlichkeitsmerkmalen und situativen Einflüssen auf Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung. Dieses ist in Abbildung 1 dargestellt. Es beinhaltet direkte und moderierende Effekte, auf die im weiteren Verlauf genauer eingegangen wird.

Abbildung 1

*Theoretisches Wirkungsmodell der Trait Activation Theory*



Anmerkungen. Nach Tett & Burnett (2003), S. 503.

Der erste Pfad (Nr. 1) bildet den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsverhalten ab (Tett & Burnett, 2003). Dieser bildet die Grundlage für alle Studien und Theorien, die sich mit dem Einfluss von Persönlichkeit auf Arbeitsleistung auseinandersetzen (z.B. Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Tett et al., 1991). Pfad 2 hingegen zeigt den direkten Einfluss von Situationen (im Sinne von situativer Stärke; Mischel, 1977). Laut Tett und Burnett sind jedoch, wenn überhaupt, nur wenige Situationen so stark, dass sie den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen komplett überlagern.

Die Pfade 3 bis 5 sind die Kernbestandteile der TAT. Diese kategorisieren Situationen, die den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsverhalten moderieren. Tett und Burnett (2003) unterscheiden dabei zwischen Aufgaben-, sozialer und organisationaler Ebene. Die Aufgabenebene umfasst Einflüsse der Aufgabe selbst, die eine Person im Rahmen ihrer Tätigkeit zu erledigen hat und die diese Tätigkeit definieren. Laut Tett und Burnett ist dies die Ebene, auf der Personalverantwortliche ihre Erklärungen und Erwartungen hinsichtlich der Wirkung von Persönlichkeit ableiten (z.B. Sorgfalt in der Buchhaltung). Allerdings können Berufe nicht nur durch Hinweise der Aufgabe definiert werden, sondern auch über darüber hinausgehende Hinweise der sozialen und organisationalen Ebene.

Die soziale Ebene (Pfad 4) umfasst merkmalsrelevante Hinweise, die sich aus der Zusammenarbeit mit anderen ableiten lassen (Tett & Burnett, 2003). Darunter fallen alle Erwartungen und Bedürfnisse von Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten und Kunden, z.B. die Art der Kommunikation oder das Verhalten im Team der Person. Auch Führungsstile der Vorgesetzten fallen unter die sozialen Hinweise (ebd.). Im Gegensatz zu Hinweisen der Aufgabenebene werden diese jedoch nicht im Rahmen der Personalauswahl berücksichtigt. Die soziale Ebene beschäftigt sich also nicht mit den sozialen Fertigkeiten der Person selbst (diese können bei der Personalauswahl berücksichtigt werden; s. Kleinmann, 2013), sondern um die Erwartung anderer (z.B. Kollegen), wie man sich im Umgang mit diesen zu verhalten hat. Diese Erwartung aktiviert wiederum Persönlichkeitsmerkmale der Person.

Die letzte Ebene (Pfad 5) ist die organisationale. Darunter fallen Organisationsklima und Unternehmenskultur (Tett & Burnett, 2003). Unter Organisationsklima versteht man Richtlinien, Bräuche, Abläufe und letztlich Verhalten, das belohnt, unterstützt und erwartet wird, während Unternehmenskultur Überzeugungen, Werte



und Ideologien, sowie Möglichkeiten der Vermittlung umfasst (Schneider, Ehrhart & Macey, 2010). Diese Definitionen machen deutlich, welchen Einfluss beide organisationalen Aspekte auf Persönlichkeitsmerkmale haben können. Wenn ein Klima oder die Unternehmenskultur vorgibt, welche Verhaltensweisen belohnt oder erwartet werden oder welche Werte wichtig sind, können dadurch entsprechende Persönlichkeitsmerkmale aktiviert werden. So wird ein Organisationsklima, das durch Präzision und Genauigkeit gekennzeichnet ist, bessere Leistungen bei sehr gewissenhaften Personen als bei weniger gewissenhaften Personen hervorrufen.

Die nächsten Pfade des Modells von Tett und Burnett (2003) beziehen sich auf die tatsächliche Arbeitsleistung (Pfad 6) sowie deren Bewertung (Pfad 7). Die Differenzierung von Arbeitsverhalten und beruflicher Leistung ist aus Sicht der Autoren wichtig, da durch aktivierte Persönlichkeitsmerkmale ausgelöstes Verhalten über Berufe identisch ist, jedoch in einem Beruf kontraproduktiv sein kann während es in einem anderen produktiv ist. Die Bewertung der beruflichen Leistung moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitsverhalten und Leistung (Pfad 7) und geht primär auf Arbeitsanforderungen im allgemeinen Sinne zurück. Diese liefern nicht nur merkmalsbezogene Hinweise, sondern bilden auch die Basis für die Bewertung der beruflichen Leistung. Dabei fließen nicht nur Erwartungen der Arbeitsebene, sondern auch der sozialen und organisationalen Ebene mit in die Bewertung der beruflichen Leistung einer Person ein.

Die nächsten Pfade im Modell beziehen sich auf die Einflüsse von Motivation auf Arbeitsverhalten. Intrinsische Motivation beschreibt die Ausführung einer Tätigkeit, weil diese interessant ist und Vergnügen bereitet, während extrinsische Motivation aussagt, dass man etwas wegen erwarteter (positiver oder negativer) Konsequenzen tut bzw. lässt (Ryan & Deci, 2000). Nach Tett und Burnett (2003) suchen Personen situative Strukturen auf und finden solche befriedigend, die dazu dienen, die eigenen Persönlichkeitsmerkmale auszudrücken und so die intrinsische Motivation zu steigern (Pfad 8).

Auf Persönlichkeitsmerkmalen basierendes Verhalten kann jedoch auch befriedigend wirken, wenn das Verhalten durch andere wertgeschätzt wird und belohnend wirkt (Tett & Burnett, 2003). Auf der anderen Seite kann ein in bestimmten Situationen gezeigtes Verhalten unvorteilhaft wirken, daher auf Ablehnung stoßen und negativ durch andere bewertet werden. Die extrinsische Motivation, bestimmte

merkmalsrelevante Verhaltensweisen zu zeigen, wird also direkt durch die Beurteilung der beruflichen Leistung beeinflusst (Pfad 9). Pfad 10 wiederum ist die Konsequenz aus intrinsischer und extrinsischer Motivation. Verhalten, das intrinsisch und / oder extrinsisch auf die Person belohnend wirkt, wird vermehrt gezeigt. An dieser Stelle zeigt sich wieder die Verbindung zur situativen Stärke nach Mischel (1977). Starke Situationen unterdrücken durch ihre externe Belohnung interindividuelle Unterschiede, die sich sonst in auf Persönlichkeitsmerkmalen basierendem Verhalten niederschlagen würden. Als Konsequenz bedeutet das, Unterschiede in merkmalsaktiviertem Verhalten werden dann am höchsten sein, wenn externe Belohnungen unklar oder schwach sind (Tett & Burnett).

Der letzte Pfad (Nr. 11) führt von Arbeitsverhalten zurück zu den situativen (i.e. Aufgaben-, soziale und organisationale) Ebenen. Nach Bandura (1977) beeinflussen Menschen ihre Umwelten und Mitmenschen aktiv. Dadurch können sie auch durch entsprechendes Verhalten auf situative Hinweise einwirken, indem sie diese in Qualität oder Quantität entweder verstärken oder verringern (Tett & Burnett, 2003).

Zudem gehen Tett und Burnett (2003) in ihrem Modell auf unterschiedliche Wirkungsweisen situativer Hinweise ein. Dabei unterscheiden sie fünf verschiedene Möglichkeiten, wie ein situativer Hinweis auf den Ausdruck von merkmalsaktiviertem Verhalten wirken kann.

Die erste Möglichkeit sind Arbeitsanforderungen (engl. job demands), unter denen Tett und Burnett (2003) Gelegenheiten verstehen, in wertgeschätzter Weise zu handeln. Darunter fallen formal festgeschriebene Arbeitsabläufe und -pflichten, aber auch Vorgaben der Gruppe oder Organisation. Die Stärke der Wirkung der Anforderungen hängt aber davon ab, ob sie zu konsistent auftretenden Belohnungen führen. Grundsätzlich sollten Anforderungen auf der Aufgabenebene nie so stark sein, dass sie die Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen unterdrücken oder einschränken.

Die zweite Möglichkeit sind Ablenkungen (engl. distractors; Tett & Burnett, 2003), die die Arbeitsleistung behindern. Als Beispiel führen die Autoren eine gesellige Führungskraft an, die von ihren Pflichten abgelenkt wird, weil sie nur mit extravertierten, also kommunikationsfreudigen, Mitarbeitern zusammenarbeitet.

Als nächstes nennen die Autoren Einschränkungen (engl. constraints) als Möglichkeit des Wirkens situativer Hinweise. Damit sind Einflüsse gemeint, die die positive Wirkung eines Persönlichkeitsmerkmals auf das Arbeitsverhalten zunichtemachen, indem Hinweise auf den Ausdruck des Verhaltens einschränkend wirken. Ein mögliches Beispiel ist die Einschränkung des geselligen Verhaltens einer Führungskraft, weil sie ein virtuelles Team (s. für eine Beschreibung dieser Team-Art: Cannon-Bowers & Bowers, 2010; Wihler, Solga & Blicke, 2014) ohne direkten Kontakt führt.

Die letzten beiden Wirkungsmöglichkeiten sind zum einen Auslöser (engl. releaser), die als kurzfristiges Ereignis am Arbeitsplatz einen Ausdruck von Persönlichkeitsmerkmalen zulassen; zum anderen Vermittler (engl. facilitator), die einen vorliegenden situativen Hinweis auffälliger machen.

Diese fünf Wirkungsmöglichkeiten lassen sich durch drei Kategorien charakterisieren (Tett et al., 2013): a) ihrem Aktivierungswert, der beeinflusst, wie sich ein Persönlichkeitsmerkmal auf die Leistung auswirkt. Dabei wirken Arbeitsanforderungen, Ablenkungen und Auslöser aktivierend, Einschränkungen hemmend und Vermittler verstärkend; b) ihrem verhaltensbezogenen Wert, also der positiven oder negativen Bewertung des Ausdrucks des Persönlichkeitsmerkmals. Dies betrifft hauptsächlich Arbeitsanforderungen (positiv) und Ablenkungen (negativ), während die anderen Wirkungsmöglichkeiten sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können; c) ihrer Wirkungshäufigkeit, die beschreibt, wie zentral die Eigenschaft im Beruf und wie gut sie zur Vorhersage von Arbeitsverhalten für einen bestimmten Beruf geeignet ist. Dabei sind Arbeitsanforderungen, Ablenkungen und Einschränkungen meist dauerhaft, während Auslöser und Vermittler akute Ereignisse mit schwacher Vorhersagekraft sind.

### **2.3.2 Weiterentwicklung der Trait Activation Theory**

Tett et al. (2013) veröffentlichten eine Erweiterung der TAT, die auf den grundlegenden Prinzipien von Tett und Burnett (2003) aufbaut, diese jedoch an einigen Stellen differenziert und erweitert. Unter anderem wird eine Trennung von Persönlichkeitsmerkmalen und Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (engl. knowledge, skills und abilities, KSA) vorgenommen sowie die fehlende Beeinflussung der intrinsischen Motivation durch KSA im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen angenommen. Zudem gehen Tett et al. von einem Zusammenhang zwischen Persön-

lichkeitsmerkmalen und KSA aus, da sich letztere auf Basis der Neigungen der Persönlichkeit entwickeln können; aber auch erworbene KSA beeinflussen die Persönlichkeit. Ebenso wird im erweiterten Modell die Rolle von anderen Personen bei Beurteilung und Bewertung im Sinne von Erwünschtheit von beruflicher Leistung explizit abgebildet (im ersten Entwurf sind diese nur implizit enthalten).

Eine wichtige inhaltliche Ergänzung der TAT ist die Berücksichtigung von Handlungsspielräumen und Autonomie bei der Arbeit. Laut Tett et al. (2013) besitzt eine Situation Handlungsspielräume, wenn es wenige Einschränkungen, Ablenkungen und Arbeitsanforderungen gibt. Anforderungen werden nun in primäre und sekundäre eingeteilt: Primäre Anforderungen sind Ziele und Aufgaben, während sekundäre beschreiben, wie, wann, wo und mit wem auf primäre Anforderungen reagiert werden muss (ebd.). Außerdem erlauben Arbeitsanforderungen nur Autonomie, wenn mit ihnen verbundene Ergebnisse einen geringen Wert haben. Daher sind komplett autonome Situationen selten, da es immer primäre bzw. sekundäre Anforderungen gibt, denen eine Person genügen muss. Je mehr Autonomie die Situation jedoch erlaubt, umso mehr ist das ausgeführte Verhalten intrinsisch motiviert. Die Variabilität dieses Verhaltens (in Form von unterschiedlichen möglichen Lösungswegen) wird hingegen eingeschränkt, wenn extrinsische Ergebnisse (z.B. Anerkennung, Bonuszahlungen) mit Anforderungen verflochten sind. Das bedeutet, dass eine Merkmalsaktivierung in autonomen Situationen auf der einen Seite wichtig ist, wenn extrinsische Ergebnisse nur geringe Konsequenzen haben, auf der anderen Seite kann sie aber auch beeinflussen, wie sekundäre Anforderungen umgesetzt werden, um die primären Anforderungen zu erfüllen (ebd.).

In ihrer Weiterentwicklung nehmen Tett et al. (2013) zudem eine starke Integration der TAT in das Konzept situativer Stärke vor. Meyer, Dalal und Hermida (2010) haben vier definierende Elemente situativer Stärke identifiziert, die sich in dieser Form auch in den Begriffen der TAT wiederfinden lassen. Die vier Elemente sind: a) Einschränkungen von Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, b) Konsequenzen von Arbeitsverhalten im positiven oder negativen Sinn, c) Klarheit über vorhandene und leicht verständliche Hinweise sowie d) die Konsistenz von Hinweisen, also ob diese von verschiedenen Quellen identisch sind. Einschränkungen nach Meyer et al. werden im Sinne der TAT als primäre und sekundäre Anforderungen verstanden. Konsequenzen sind in der TAT extrinsische Ergebnisse. Die TAT

enthält diese beiden Begriffe als Verbindung von Anforderungen und extrinsischen Ergebnissen. Klarheit und Konsistenz von Hinweisen (nach Meyer et al.) werden in der TAT abgebildet über merkmalsrelevante Hinweise, die erkannt werden müssen: Je klarer diese sind, umso leichter ist dies möglich. Hinweiskonsistenz kann auf den drei verschiedenen Ebenen der TAT (sozial, aufgabenbezogen und organisational) und über diese hinweg gegeben sein (Tett et al.).

Eine zusätzliche Erweiterung bei der Überarbeitung der TAT durch Tett et al. (2013) ist die Berücksichtigung verschiedener Wirkweisen von Persönlichkeitsmerkmalen auf Ergebnisse. Dabei differenzieren die Autoren zwischen internalen Reaktionen auf Erfolg oder Versagen, sowie Reaktionen auf externe Ergebnisse, die durch andere bewertet werden (z.B. Bezahlung, Beförderung).

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die theoretischen Grundlagen und Annahmen der TAT vorgestellt wurden, widmet sich der nächste Abschnitt der empirischen Bewährung dieser Theorie. Die hier ausgeführten Zusammenhänge und Wirkweisen von Situationen auf Basis der TAT sind in einer Vielzahl von Studien explizit oder implizit (ohne klaren Bezug zur TAT) zur Erklärung von Befunden herangezogen worden. Daher folgt nun eine beispielhafte Darstellung der empirischen Befunde, die die Annahmen und Aussagen der TAT unterstützen.

### **2.3.3 Empirische Befunde zur TAT**

Die erste hier vorgestellte Studie stammt von Barrick und Mount (1993) und erschien vor Entwicklung der TAT. Die Studie nimmt daher keinen direkten Bezug zur TAT, liefert aber empirische Befunde für deren Annahmen. In dieser Studie untersuchten die Autoren den moderierenden Einfluss von Autonomie (im Sinne einer schwachen Situation, Mischel, 1977) auf die FFM-Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften. Autonomie ist aus Sicht der Autoren wichtig, da durch die Schaffung von Handlungsspielräumen Möglichkeiten eröffnet werden, Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen in Verhalten auszudrücken. Die Autoren stellten jedoch nur Hypothesen für Extraversion und Gewissenhaftigkeit auf, da die bisherige Befundlage der restlichen Merkmale zu heterogen war, testeten aber Interaktionen zwischen Autonomie und allen Merkmalen.

Die Auswertung der Daten ergab, dass Autonomie gemäß der Hypothesen einen moderierenden Einfluss auf Extraversion, Gewissenhaftigkeit sowie einen nicht erwarteten auf Verträglichkeit hat. Dabei zeigten Personen mit hoher Extraver-

sion oder Gewissenhaftigkeit unter hoher Autonomie bessere Leistungen als Personen unter niedriger Autonomie. Personen mit hoher Verträglichkeit zeigten jedoch unter hoher Autonomie schlechtere Leistungen als Personen unter niedriger Autonomie. Für Verträglichkeit war Autonomie also eher schädlich. Diese Befunde belegen, dass Führungskräfte, die verantwortungsbewusst und verlässlich sind (= hohe Gewissenhaftigkeit), sowie Personen, die durchsetzungsfähig sind (= hohe Extraversion) bessere Leistungen zeigen, wenn sie über große Handlungsspielräume verfügen und die Möglichkeit haben, ihre Verhaltensweisen selbst zu wählen. Andererseits zeigen Führungskräfte, die verträglich und kooperativ sind, bessere Leistungen, wenn sie nur über geringe Handlungsspielräume verfügen, da die freie Wahl ihres Verhaltens negativ durch ihre Vorgesetzten gesehen wird, weil eine „klare Kante“ fehlt (Barrick & Mount, 1993). In Sinne der TAT ist Autonomie für Gewissenhaftigkeit und Extraversion also eine Anforderung auf Aufgabenebene, die die Übersetzung von diesen Merkmalen in positiv beurteiltes Verhalten auslöst. Für Verträglichkeit hingegen ist Autonomie eine Ablenkung, die sich störend auf die berufliche Leistung der Führungskräfte auswirkt.

Die Studie von Anderson, Spataro und Flynn (2008) beschäftigt sich mit einer Arbeitsanforderung auf Organisationsebene. Die Autoren untersuchten die moderierende Wirkung unterschiedlicher Organisationskulturen auf den Zusammenhang von Extraversion bzw. Gewissenhaftigkeit und Einflussverhalten, um andere von Veränderungen zu überzeugen, Hilfe einzufordern oder das Verhalten anderer direkt zu beeinflussen.

Anderson et al. (2008) operationalisierten die unterschiedlichen Organisationskulturen über zwei Firmentypen: Zum einen eine Beratungsfirma mit Schwerpunkt Marketing, deren Kultur durch Team- und Zusammenarbeit geprägt ist; zum anderen eine technische Abteilung, die Kommunikationslösungen für Firmen bereitstellt und Unterstützung bei Problemen liefert und deren Kultur geprägt ist durch spezialisierte, individuelle Arbeiten, die Konzentration und Detailaufmerksamkeit erfordern. Die Autoren erwarteten, dass Extraversion einen größeren Effekt auf das Einflussverhalten in der Beratungsfirma hat, da diese im Gegensatz zur technischen Abteilung durch Teamarbeit geprägt ist. Extravertierte sollten besser mit den gegebenen Anforderungen umgehen, daher leichter ihre Arbeit erledigen und die so entstandene Freizeit nutzen, um Maßnahmen zu ergreifen, ihren Einfluss zu steigern.

Außerdem sollte extravertiertes Verhalten, das zur organisationalen Kultur von Unternehmensberatungen passt, besser bewertet und respektiert werden, wodurch das Einflussverhalten zusätzlich gesteigert werden sollte.

Im Gegensatz dazu sollte Gewissenhaftigkeit einen größeren Einfluss auf Einflussverhalten in technischen Berufen haben, weil gewissenhafte Personen besser mit den Anforderungen von technischen Berufen (z.B. Sorgfalt oder Präzision) umgehen können. Da gewissenhaftes Verhalten besser zur Kultur von technischen Abteilungen passt, sollte dieses Verhalten wiederum besser beurteilt und respektiert werden und so zu stärkerem Einflussverhalten führen (Anderson et al., 2008).

Es zeigte sich eine signifikante Interaktion zwischen Extraversion bzw. Gewissenhaftigkeit und Organisationstyp. Wie erwartet hatten Mitarbeiter mit hoher Extraversion ein größeres Einflussverhalten in der Beratungsfirma als in der technischen Abteilung, da in der Beratungsfirma Gruppenarbeit wichtiger ist. Hingegen zeigten Mitarbeiter mit hoher Gewissenhaftigkeit mehr Einflussverhalten in der technischen Abteilung als in der Beratungsfirma, da in der technischen Abteilung Gruppenarbeit als weniger wichtig angesehen wurde als Präzision bei der Arbeit (Anderson et al., 2008). Die vorherrschende Organisationskultur (operationalisiert über Organisationstypen) ist entsprechend der TAT eine Arbeitsanforderung auf organisationaler Ebene, die Hinweise liefert, welches Verhalten positiv gewürdigt wird.

Kacmar, Collins, Harris und Judge (2009) untersuchten in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Core Self-Evaluations und Arbeitsleistung sowie die beiden Moderatoren Kompetenz der Führungskraft und wahrgenommene organisationale Politik. Die Core Self-Evaluations (CSE) sind ein Konstrukt, das die Wahrnehmung einer Person in Bezug auf ihren Wert, ihre Kompetenz und Potenzial erfassen (Judge, Locke & Durham, 1997, s. auch Abschnitt 3.2 für eine detaillierte Darstellung). Organisationale Politik beschreibt eine Umgebung in einer Organisation, die durch Verhalten geprägt ist, um eigene Interessen durchzusetzen, evtl. auch auf Kosten anderer. Dies kann dazu führen, dass Ergebnisse eher aus taktischer Sicht (= politisch) gesehen werden und daher gute Ergebnisse nicht unbedingt positiv wahrgenommen werden (Ferris et al., 1996).

Aufbauend auf der TAT untersuchen Kacmar et al. (2009) daher, wie sich günstige Umwelten (i.e. apolitisch und mit effektiven Führungskräften) auf den Zusammenhang von CSE und beruflicher Leistung auswirken. In ihrer ersten Hypothe-

se wird angenommen, dass die berufliche Leistung von Personen mit hoch ausgeprägten CSE in politischen Umgebungen geringer ist, da diese Personen aufgrund der politischen Umgebung nicht sicher sein können, ob ihr Aufwand und Einsatz ihrer Kompetenz entsprechend belohnt wird. In apolitischen Umgebungen hingegen ist diese Aussicht klar und Personen mit hohen CSE werden ihre Motivation und Energie auf die Erfüllung ihrer Aufgaben richten, wodurch sie bessere Leistungen zeigen. Personen mit geringen CSE werden laut der Hypothese zwar auch einen Abfall in einer stark politischen Umgebung zeigen, jedoch wird dieser durch das geringere Engagement nicht so stark ausfallen. Die zweite Hypothese beschreibt die moderierende Wirkung von effektiven Führungskräften. Personen mit hohen CSE sind sich ihrer Kompetenzen und Fertigkeiten bewusst und werden Ähnliches von ihren jeweiligen Führungskräften erwarten. Deren Effektivität werden diese Personen mit besserer Leistung „belohnen“, während eine weniger effektive Führungskraft dazu führt, dass Personen mit hohen CSE diese nicht respektieren können und enttäuscht sind, was sich wiederum auf ihre Arbeitsleistung negativ auswirkt. Im Gegensatz zu Personen mit hohen CSE fehlt solchen mit niedrigen CSE das Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen. Daher sollten diese eher von Selbstzweifeln geplagt werden und dadurch schlechtere Leistungen zeigen, während die Kompetenz ihrer Führungskräfte diese nicht beeinflusst.

Die Befunde ergaben, dass steigende CSE zu einem signifikanten Zuwachs der Arbeitsleistung führten, wenn organisationale Politik als niedrig wahrgenommen wurde, jedoch nur zu einem geringen Abfall, wenn die organisationale Politik als hoch wahrgenommen wurde. Dieser Befund zeigt, dass Vorgesetzte die Leistung von Personen mit hohen CSE besser evaluierten, wenn die Umgebung apolitisch ist (Kacmar et al., 2009). In Bezug auf die TAT bedeutet das, dass organisationale Politik eine Einschränkung auf organisationaler Ebene darstellt, die merkmalsrelevantes Verhalten verhindert.

Es zeigte sich ebenfalls eine signifikante Interaktion zwischen CSE und wahrgenommener Effektivität der Führungskraft auf berufliche Leistung. Dabei nahm die Leistung mit zunehmenden CSE bei effektiven Führungskräften signifikant zu, während es bei ineffektiven Führungskräften zu keiner Veränderung kam (Kacmar et al., 2009). Die Effektivität der Führungskraft wirkt nach der TAT als Anforderung



rung auf sozialer Ebene, die das Auftreten von merkmalsrelevanten Verhalten fördert.

Ebenfalls einen empirischen Beleg für die TAT konnten Blickle et al. (2013) in ihrer Studie an Berufstätigen in komplexen Tätigkeiten zeigen. Die Studie wurde genauer in Abschnitt 2.2.2 dargestellt. Aus Sicht der TAT wirkt die komplexe Tätigkeit als Arbeitsanforderung für das Zusammenspiel von Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und sozialen Fertigkeiten, da in diesen Tätigkeiten ein signifikanter Interaktionseffekt auf die Aufgabenleistung vorliegt, während in weniger komplexen Tätigkeiten diese Wirkung nicht nachgewiesen werden konnte.

### **2.3.4 Zusammenfassung**

Die Trait-Activation Theory wurde aus dem Umstand heraus entwickelt, dass Metaanalysen berufsspezifische Varianz in den Effekten von Persönlichkeitsdimensionen aufzeigten. Aus dieser Datengrundlage schlossen Tett und Kollegen (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000), dass es situationsspezifische Eigenschaften gibt, die einen Einfluss von Persönlichkeitsdimensionen auf Leistung moderieren. Die TAT (Tett et al., 2013) beschreibt situative Moderatoren auf der Aufgaben-, sozialen und Organisationsebene. Zudem lassen sich die Moderatoren unterschiedlich klassifizieren, je nachdem ob sie aktivierend oder hemmend auf Persönlichkeitsdimensionen wirken. Bisherige empirische Befunde, die die TAT zugrunde legen, konnten die Annahmen einer Moderationswirkung der Situation bestätigen. Die TAT hilft somit, eine zunächst widersprüchliche oder unverständliche Befundlage klarer beschreiben und verstehen zu können.

## **2.4 Berufliche Leistung**

Die in dieser Arbeit untersuchte abhängige Variable ist berufliche Leistung. Lange gab es keine klare Definition und Umschreibung des Konstruktes (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Dies führte dazu, dass der Begriff Leistung als wohl wichtigstes Konstrukt der angewandten Psychologie unscharf und in abgewandelter Form benutzt wurde (ebd.). Die erste umfassende Theorie und ein Modell zu beruflicher Leistung wurde von Campbell (1990; Campbell et al., 1993) aufgestellt.

Dem Modell liegen mehrere Annahmen zugrunde (Campbell, 1990): a) Leistung findet im Rahmen eines Berufes, einer Position oder einer Rolle innerhalb einer Organisation statt; b) diese Organisation besteht, um bestimmte (positive oder negati-

ve, manchmal nicht beschreibbare) Ziele zu erreichen; c) Leistung ist kein Ergebnis einer Handlung, sondern die Handlung zur Zielerreichung selbst, wobei die Handlung nicht immer direkt beobachtbar ist. Nach Marcus und Schuler (2006) ist jedoch wichtig, dass unter berufliche Leistung immer eine Zielerfüllung im Sinne der Organisation beinhaltet.

Campbell (1990; Campbell et al., 1993) betont zudem die wichtige Abgrenzung von Leistung von Effektivität, Produktivität und Nützlichkeit. Effektivität umfasst die Bewertung der Ergebnisse von Leistung und ist daher in dem Sinne kontaminiert, in dem Ergebnisse nicht nur von der Handlung der Person sondern auch von äußeren Rahmenbedingungen abhängig sind. Produktivität hingegen ist der Quotient aus Effektivität und Kosten, um diese Effektivität zu erreichen. Sie ist daher nicht mit Leistung direkt zu vergleichen (Campbell et al.). Nützlichkeit wiederum umfasst den Wert, der Effektivität, Leistung und Produktivität von unterschiedlichen Personen oder Gruppen zugeschrieben wird, sei er monetär oder nicht (ebd.).

Ein weiteres Problem bei der Entwicklung einer Theorie der beruflichen Leistung ist die Unterschiedlichkeit von Berufen. Für jeden Beruf lassen sich laut Campbell (1990) dominierende Leistungskomponenten identifizieren. Allerdings müssen diese nicht zwingend über verschiedene Berufe hinweg gleich sein. Wenn also Leistung aus verschiedenen Komponenten besteht, besteht für Wissenschaftler berechtigtes Interesse daran, diese Komponenten zu kennen (Campbell et al., 1993). Aus diesem Grund entwickelten Campbell et al. (aufbauend auf Ausarbeitungen von Campbell) eine Taxonomie der beruflichen Leistung, die acht große Faktoren umfasst. Diese Faktoren bilden die höchste Ebene und können laut den Autoren nicht weiter zusammengefasst werden.

Nachfolgend werden die acht Faktoren genannt und kurz beschrieben. Die Beschreibung orientiert sich an Campbell et al. (1993), findet sich in äquivalenter Form jedoch auch bei Campbell (1990):

a) *Tätigkeitsspezifische Aufgabenbefähigung* beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person Leistungen erbringen kann, die zentrale inhaltliche oder technische Aufgaben der Tätigkeit umfassen. Diese tätigkeitsspezifischen Elemente unterscheiden sich für verschiedene Berufe und machen durch ihre Spezifität bestimmte Berufe aus;

b) *Tätigkeitsunspezifische Aufgabenbefähigung* umfasst alle Aufgaben, die in einer Organisation erfüllt werden müssen, jedoch nicht berufsspezifisch sind. Darunter fallen EDV-Kenntnisse oder (im universitären Umfeld) administrative Aufgaben, die z.B. in jeder Fakultät zu erledigen sind;

c) *Kommunikative Aufgabenbefähigung* beinhaltet alle Anforderungen an eine Person, im Beruf mündliche oder schriftliche Präsentationen zu halten und sich mündlich und schriftlich auszudrücken;

d) *Anstrengungen zeigen* bildet den kontinuierlichen (von Tag zu Tag gezeigten) Einsatz einer Person für die Organisation ab. Dadurch zeigt sich, wie sehr sich Personen für ihre jeweiligen Aufgaben engagieren und einbringen und zusätzlichen Aufwand in Kauf nehmen;

e) *Aufrechterhalten von Disziplin* umfasst das Vermeiden von negativem Verhalten, z.B. Drogen- und Alkoholkonsum am Arbeitsplatz, Verstöße gegen Rechte und Vorgaben und häufiges Fernbleiben vom Arbeitsplatz;

f) *Unterstützen von Kollegen und Teamarbeit* ist definiert als das Ausmaß, in dem Personen Kollegen unterstützen, ihnen bei Problemen helfen und als eine Art Ausbilder fungieren. Darunter fällt ebenfalls die Fähigkeit der Person, zu Zusammenhalten und Zielorientierung einer Gruppe beizutragen und Gruppenmitglieder einzubinden. Allerdings ist die Wichtigkeit dieses Faktors davon abhängig, ob eine Person in einer Gruppe oder weitestgehend alleine arbeitet;

g) *Führung* beschreibt die Befähigung einer Person, die Leistung von untergeordneten Personen durch direkte Interaktionen zu beeinflussen, Ziele zu setzen, ihnen effektivere Methoden beizubringen, als Verhaltensmodell zu fungieren und entsprechendes Verhalten zu belohnen oder zu sanktionieren;

h) *Administration* wiederum umfasst alle Aufgabenelemente in der Verwaltung, die nicht unter Führung fallen, z.B. Organisationsziele formulieren, Verteilung von Mitarbeitern und Ressourcen, Controlling, Problemlösungen und Krisenmanagement, Ressourcenakquise und repräsentative Aufgaben.

Nochmals sei festgehalten, dass nicht alle Berufe alle diese Faktoren beinhalten, sondern dass unterschiedliche Berufe verschiedene Faktoren mit unterschiedlicher Wichtigkeit beinhalten (Campbell, 1990). Nach Ansicht von Campbell et al. (1993) sind jedoch die drei Faktoren tätigkeitsspezifische Aufgabenbefähigung, Anstrengungen zeigen und Aufrechterhalten von Disziplin Komponenten jedes Be-

rufes und jeder Aufgabe. Bisher fehlen jedoch empirische Befunde zur Gültigkeit dieser Taxonomie (ebd.).

Im weiteren Verlauf leiteten Borman und Motowidlo (1993) aus den acht Faktoren nach Campbell (1990) zwei Arten von beruflicher Leistung ab: die aufgabenbezogene und die umfeldbezogene Leistung. Letztere sollte nach Meinung von Borman und Motowidlo zusätzlich dem Konstrukt der beruflichen Leistung zugeordnet werden und ist abzugrenzen von aufgabenbezogener Leistung. Schmitt, Cortina, Ingerick und Wiechmann (2003) nahmen später eine weitere Kategorisierung vor, um so das Verständnis des Konstruktes zu verbessern. Dazu unterscheiden sie neben aufgaben- und umfeldbezogener Leistung nach Borman und Motowidlo noch die adaptive Leistung (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Diese drei Arten beruflicher Leistung werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

#### **2.4.1 Aufgabenbezogene Leistung**

Aufgabenbezogene Leistung beinhaltet alle Tätigkeiten, die Teil des technischen Kerns einer Organisation sind (Schmitt et al., 2003). Borman und Motowidlo (1993) umschreiben diesen Kern als die Verarbeitung von Rohmaterialien zu Produkten der Organisation. Der Begriff „Rohmaterialien“ ist jedoch sehr weit gefasst, darunter fallen alle Dinge, die umgestaltet werden können und letztlich zu organisationsspezifischen Produkten werden. Beispiele sind die Verarbeitung von Eisen zu Stahl oder die Vermittlung von Wissen in Universitätsveranstaltungen.

Borman und Motowidlo (1993) identifizierten vier Merkmale, die aufgabenbezogene Leistung von umfeldbezogener Leistung unterscheiden: Unter aufgabenbezogene Leistung fallen Tätigkeiten, die direkt oder indirekt zum technischen Kern einer Organisation beitragen und die zwischen verschiedenen Berufen variieren. Die Autoren sehen diese Variation als die Charakteristika an, mit denen verschiedene Berufe voneinander abgegrenzt werden. Zudem lässt sich diese Leistung primär durch Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten vorhersagen. Abschließend halten die Autoren fest, dass diese Leistung formal vorgegeben und festgeschrieben ist und ausgeführt werden muss, um Belohnungen der Organisation (spezifischer die Bezahlung) zu erhalten. Schmitt et al. (2003) beschreiben diese Leistung zusätzlich dadurch, dass sie bei Ausführung ein direktes Ergebnis liefert und spezifisch für die jeweilige Arbeit ist. Ergänzt werden diese spezifischen Tätigkeiten durch unspezifi-

sche Tätigkeiten, die nach Campbell et al. (1993) für alle Aufgaben gelten und bei diesen erwartet werden (z.B. der problemlose Umgang mit der EDV).

Für Schmitt et al. (2003) ist aufgabenbezogene Leistung die Form, die in der Forschung lange Zeit die uneingeschränkte Aufmerksamkeit besaß. Aber mit sich verändernden Anforderungen und der Erkenntnis, dass Leistung nicht nur aus den genannten Tätigkeiten besteht (Schmitt et al.), richtete sich die Aufmerksamkeit zusätzlich auf umfeldbezogene Leistung (Borman & Motowidlo, 1993).

#### **2.4.2 Umfeldbezogene Leistung**

In Abgrenzung zur aufgabenbezogenen Leistung umfasst die umfeldbezogene Leistung nach Borman und Motowidlo (1993) Verhaltensweisen, die eine organisationale, soziale und psychologische Umwelt schaffen, in der die aufgabenbezogenen Tätigkeiten optimal funktionieren. Dadurch beeinflusst die umfeldbezogene Leistung nur indirekt das Arbeitsergebnis. Ebenso variieren diese Verhaltensweisen im Gegensatz zur aufgabenbezogenen Leistung nicht über die verschiedenen Berufe, wobei sie jedoch im Detail in Abhängigkeit der jeweiligen Umwelt variieren können. Prädiktoren dieser Leistung sollten primär motivationale und Persönlichkeitseigenschaften einer Person sein. Der letzte Unterschied zwischen aufgaben- und umfeldbezogener Leistung liegt darin, dass letztere nicht formal festgehalten oder explizit vorgegeben ist. Sie kann daher nicht erwartet oder direkt entlohnt werden. Die umfeldbezogene Leistung enthält die von Campbell et al. (1993) entwickelten Faktoren Anstrengungen zeigen, Aufrechterhalten von Disziplin, Unterstützen von Kollegen und Teamarbeit, sowie Begriffe wie Enthusiasmus, Zusatzaufwand und Bereitschaft zu Tätigkeiten, die im Arbeitsvertrag nicht formal festgehalten sind (Schmitt et al., 2003).

Die umfeldbezogene Leistung wurde im weiteren Forschungsverlauf nochmals unterteilt in die beiden Begriffe Arbeitsengagement (engl. job dedication) und Umgänglichkeit (engl. interpersonal facilitation; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Arbeitsengagement beschreibt selbstdiszipliniertes und motiviertes Verhalten, also die Faktoren Anstrengungen zeigen und Aufrechterhalten von Disziplin nach Campbell et al. (1993). Umgänglichkeit hingegen beinhaltet kooperatives, hilfsberechtigtes und rücksichtsvolles Verhalten (Unterstützen von Kollegen und Teamarbeit nach Campbell et al.). Eher am Rande sei zur Vollständigkeit erwähnt, dass umfeldbezogene Leistung gewisse konzeptuelle Parallelen zu Organisational Citizenship Beha-

vior (OCB; Organ, Podsakoff & Podsakoff, 2010) zeigt. Arbeitsengagement ist dabei mit auf die Organisation ausgerichtetem OCB vergleichbar, während Umgänglichkeit dem auf Personen innerhalb der Organisation ausgerichteten OCB ähnelt (Schmitt et al., 2003).

### **2.4.3 Adaptive Leistung**

Die dritte von Schmitt et al. (2003) der beruflichen Leistung zugeordnete Facette ist die adaptive Leistung. In sich verändernden und dynamischen Organisationen ist es für Beschäftigte wichtig, sich an veränderte Situationen anpassen zu können (Pulakos et al., 2000). Um diese Art der Leistung optimal zu erfassen, entwickelten Pulakos und ihre Kollegen eine Acht-Dimensionen-Taxonomie. Sie gehen von der Annahme aus, dass es sich bei adaptiver Leistung um ein Konstrukt handelt, das sich aus verschiedenen Teilbereichen zusammensetzt. Mittels explorativer und konfirmatorischer faktorenanalytischer Studien entstand so ein Modell, das die in Tabelle 1 genannten Dimensionen und ihre Definitionen beinhaltet. Schmitt et al. halten bei ihrer Vorstellung der Dimensionen fest, dass diese nicht direkt zum technischen Kern beruflicher Leistung gehören und es daher möglich sei, dass diese auch keine Redundanzen zu aufgabenbezogener und umfeldbezogener Leistung zeigen. Gleichzeitig sind die Autoren aber gegenüber adaptiver Leistung skeptisch eingestellt und vermuten, dass sich diese Leistungsform nicht wirklich klar von aufgabenbezogener und umfeldbezogener Leistung abgrenzen lassen wird.

Determinanten dieser Leistung sind nach Pulakos et al. (2000) sowohl kognitive Fähigkeiten als auch Persönlichkeitsmerkmale. Allerdings variiert der jeweilige Anteil der Determinanten in den unterschiedlichen Dimensionen. So sind kognitive Fähigkeiten besonders wichtig für eine gute Problemlösefähigkeit und schnelles Lernen, während Persönlichkeitsmerkmale sich eher auf die zwischenmenschliche und kulturelle Anpassungsfähigkeit auswirken sollten.

### **2.4.4 Mehr- vs. Eindimensionalität von beruflicher Leistung**

Wie bereits erwähnt verstanden Campbell et al. (1993) ihre acht Faktoren der beruflichen Leistung als höchste Ebene, so dass sich kein, den Dimensionen übergeordneter, Faktor bilden sollte bzw. dürfte, da aus Sicht der Autoren sonst zu viele Informationen verloren gingen. Schmitt et al. (2003) verfolgten in ihrer Übersicht zu beruflicher Leistung einen ähnlichen Ansatz. Auch diese Autoren gingen von drei

Tabelle 1

*Die acht Dimensionen adaptiver Leistung und Beispiele*

Dimension	Beschreibende Beispiele
1. Bewältigung von Nottfällen und Krisensituationen	schnelles Abwägen von Optionen im Umgang mit Gefahren, Krisen oder deren Auswirkungen; sekundenschnelles Treffen von Entscheidungen basierend auf klarem und konzentriertem Denken
2. Bewältigung von Arbeitsstress	Gelassenes und besonnenes Reagieren bei Konfrontation mit schwierigen Umständen, stark forderndem Arbeitspensum oder -ablauf; Umgang mit Frustration durch Lenken von Bemühungen auf konstruktive Lösungen anstatt Andere zu beschuldigen
3. Kreatives Problemlösen	Nutzen von besonderen Deutungen und Entwickeln von neuen innovativen Ideen in komplexen Bereichen; Integration von anscheinend bezugslosen Informationen und Entwicklung von kreativen Lösungen
4. Umgang mit ungewissen und unvorhergesehenen Arbeitssituationen	Wenn nötig, effektives Eingreifen ohne die Gesamtsituation zu kennen oder über alle Fakten zu verfügen; Effektives Anpassen von Plänen, Zielen, Aktivitäten oder Prioritäten um mit sich verändernden Situationen umzugehen
5. Lernen von Arbeitsaufgaben, Methoden und Vorgängen	Tun was nötig ist, um Wissen und Fertigkeiten auf aktuellem Stand zu halten; Anpassen an neue Arbeitsprozesse und Vorgänge
6. Zwischenmenschliche Anpassungsfähigkeit	Flexibel und aufgeschlossen sein im Umgang mit Anderen; Offenheit und Akzeptanz gegenüber arbeitsbezogenen negativen oder entwicklungsbezogenen Rückmeldungen
7. Kulturelle Anpassungsfähigkeit	Lernen und Verstehen von Klima, Orientierung, Bedürfnissen und Werten anderer Gruppen, Firmen und Kulturen; wenn nötig, bereitwilliges Anpassen von Verhalten oder Aussehen, um mit Werten oder Bräuchen von Anderen übereinzustimmen oder ihnen Respekt zu zollen
8. körperliche Anpassungsfähigkeit	Anpassen an herausfordernde Umweltzustände wie extreme Hitze, Luftfeuchtigkeit, Kälte oder Verschmutzung, konstante physische Anstrengung, um anstrengende oder herausfordernde Aufgaben zu erfüllen

*Anmerkungen.* Nach Pulakos et al. (2000, S. 619).

verschiedenen Konstrukten aus, die einen eigenständigen Beitrag zur beruflichen Leistung einer Person haben.

Im Gegensatz dazu beschrieben Viswesvaran, Schmidt und Ones (2005) in ihrer Metaanalyse einen Generalfaktor der beruflichen Leistung, der, bei Kontrolle von Beurteiler-Artefakten, 60% der Varianz der unterschiedlichen Leistungsdimensionen (nach Campbell et al., 1993) erklärt. Viswesvaran und Kollegen schließen daraus, dass ein Generalfaktor existiert und entsprechend theoretisch berücksichtigt werden muss:

The results reported in this article indicate that different rated job performance dimensions share substantial variance that is independent of halo error. This suggests that theories of job performance need to be developed that address and accommodate this common variance (i.e., the general factor). (S. 121)

Diese Sichtweise teilen Rotundo und Sackett (2002). Die Autoren untersuchten die relative Wichtigkeit dreier Leistungskomponenten (aufgaben- und umfeldbezogene Leistung sowie kontraproduktives Arbeitsverhalten) bei der Beurteilung von Gesamtleistung. Ihre Ergebnisse zeigten, dass sowohl aufgaben- als auch umfeldbezogene Leistung einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtleistung hatten, dieser jedoch für aufgabenbezogene Leistung größer war. Zusätzlich konnten sie zeigen, dass auch kontraproduktives Arbeitsverhalten einen signifikanten Einfluss auf globale Leistungsbeurteilungen hatte. Kontraproduktives Arbeitsverhalten umschreibt Verhaltensweisen, die organisationale Normen verletzen und dadurch das Wohlergehen der Organisation und/oder deren Mitglieder gefährden (Robinson & Bennett, 1995). Darunter fallen Verhaltensweisen wie Lästern, psychisches oder physisches Verletzen, Drogenkonsum, Betrug, Stehlen oder unerlaubtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Die allgemein als gültig angenommene Taxonomie beruflicher Leistung von Schmitt et al. (2003) schließt kontraproduktives Arbeitsverhalten jedoch nicht mit in das Konstrukt berufliche Leistung ein. Die vorliegende Arbeit folgt dieser Unterscheidung und schließt daher ebenfalls kontraproduktives Arbeitsverhalten nicht in berufliche Leistung ein.

Die referierten Studien (Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran et al., 2005) legen nahe, dass es unterschiedliche, voneinander explizit verschiedene Arten von beruflicher Leistung gibt (Schmitt et al., 2003). Sie belegen jedoch auch, dass diese



Arten einen gemeinsamen übergeordneten Faktor haben. Zumindest für aufgaben- und umfeldbezogene Leistungen ist dieser empirisch belegt (Viswesvaran et al.). Für adaptive Leistung konnten Kröger und Staufenberg (2012) im Rahmen einer Validierungsstudie zeigen, dass ihre erfasste adaptive Leistung über aufgabenbezogene Leistung hinaus signifikant Varianz in einer globalen Leistungsbeurteilung aufklärt. Dies kann zumindest als Indiz gesehen werden, dass adaptive Leistung und aufgabenbezogene Leistung einen gemeinsamen Faktor der Gesamtleistung bilden. Empirische Befunde zu einem Generalfaktor von aufgaben- und umfeldbezogener und adaptiver Leistung in Form von Faktorenanalysen stehen hingegen noch aus. Blickle, Kramer et al. (2011) konnten jedoch faktorenanalytisch zeigen, dass sich die vier Facetten aufgabenbezogene Leistung, Arbeitsengagement, Umgänglichkeit und adaptive Leistung zu einem globalen Maß der Leistungsbeurteilung zusammenfassen lassen.

Diese Befunde decken sich mit der Annahme von Schmitt et al. (2003), dass sich adaptive Leistung nicht komplett von den beiden anderen Leistungsarten trennen lässt. Auch Campbell (1990) hat festgehalten, dass es nicht *die eine* Arbeitsleistung für jeden Beruf gibt, sondern dass jeder Beruf aus verschiedenen Leistungskomponenten besteht. Zur Gewährleistung einer hohen externen Validität (also der bestmöglichen Generalisierbarkeit von Ergebnissen über verschiedene Berufsgruppen hinweg; Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2010), macht es Sinn, die berufliche Gesamtleistung einer Person zu untersuchen, bei der die beschriebenen Dimensionen zu einem gemeinsamen Konstrukt aggregiert werden. Dies ist auch einer der Gründe, aus denen viele Metaanalysen (mit Ausnahme von Hurtz & Donovan, 2000) berufliche Gesamtleistung untersuchen (z.B. Barrick & Mount, 1991; Connelly & Ones, 2010; Judge & Bono, 2001b; Oh, Wang & Mount, 2011).

Um die Vergleichbarkeit zu anderen Studien und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse über verschiedene Berufsgruppen hinweg sicherzustellen und zur Würdigung heterogener Anforderungen in unterschiedlichen Berufen liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit daher auf beruflicher Gesamtleistung. Diese wird dabei als Aggregat von aufgabenbezogener und adaptiver Leistung, Umgänglichkeit und Arbeitsengagement verstanden.

### 2.4.5 Proximale und distale Vorbedingungen von beruflicher Leistung

Ein wichtiger Punkt bei der Untersuchung von Einflüssen auf berufliche Leistung ist die Unterscheidung von Vorbedingungen. Campbell (1990) identifizierte in seiner Theorie beruflicher Leistung drei Determinanten, die als Funktion berufliche Leistung beeinflussen sollten. Campbell unterschied dabei zwischen deklarativem Wissen, prozeduralem Wissen und Fertigkeiten sowie Motivation. Das deklarative Wissen beinhaltet das Wissen über Fakten, Prinzipien, Ziele und Selbsterkenntnisse. Darunter fallen auch Anforderungen einer zu erledigenden Aufgabe, z.B. Maschinenfunktionen. Unter prozeduralem Wissen und Fertigkeiten subsumieren sich kognitive, psychomotorische, Selbstorganisations- und interpersonale Fertigkeiten, die umfassen, wie etwas (hier die Tätigkeit) zu erledigen ist. Motivation hingegen beinhaltet die drei Komponenten Entscheidung zur Handlung, Aufwand und Ausdauer (Campbell et al., 1993).

Campbell (1990) verknüpfte die drei Determinanten multiplikativ. Damit macht er deutlich, dass für ihn Motivation die unbedingte Voraussetzung für berufliche Leistung darstellt. Für Campbell ist Motivation daher immer eine Determinante von beruflicher Leistung. Zudem nimmt die Arbeitsgruppe um Campbell (Campbell et al., 1993) an, dass für die Ausführung einer Arbeitsaufgabe im beruflichen Kontext ein Mindestmaß an prozeduralem Wissen notwendig ist. Eine weitere zentrale Annahme in Campbells (1990) Modell ist, dass prozedurales Wissen auf deklaratives zurückgreift und sich aus diesem ableitet.

Neben den direkten Determinanten beschrieb Campbell (1990; Campbell et al., 1993) Prädiktoren dieser Determinanten. Für deklaratives und prozedurales Wissen sowie Fertigkeiten umfassen diese Prädiktoren allgemeine Fähigkeiten (z.B. kognitive Intelligenz), Persönlichkeitsdispositionen, Interessen, Bildung, Training und Erfahrungen. Das bedeutet, dass proximale Determinanten aus distalen Prädiktoren entstehen. Proximale Determinanten umfassen Konstrukte, die sich aus Persönlichkeitsdimensionen und Lernerfahrungen entwickeln. Ein solches Konstrukt stellen zum Beispiel die politischen Fertigkeiten (Ferris et al., 2008; Blickle et al., 2008) einer Person dar. Politische Fertigkeiten umfassen die Fertigkeit, Situationen und Interaktionen korrekt einzuschätzen und dieses Wissen wiederum zu nutzen, um organisationale und/oder persönliche Ziele zu erreichen (Ferris et al., 2005). Die Arbeitsgruppe um Ferris (Ferris et al., 2007) identifizierte unter anderem die Persön-

lichkeitsdimensionen Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit sowie Lernerfahrungen durch Rollenmodelle (Bandura, 1977) und Mentoring (also Unterstützung durch höher gestellte Personen in einem Unternehmen; s. auch Blickle & Schneider, 2007) als distale Vorbedingungen von politischen Fertigkeiten.

Das von Campbell (1990; Campbell et al., 1993) aufgestellte Modell der proximalen Determinanten wurde von McCloy, Campbell und Cudeck (1994) empirisch geprüft. Die Autoren untersuchten die vorgenommene Aufteilung erstmals an einer großen Militärstichprobe. Dabei stellten sie fest, dass sich die latente Struktur der drei Determinanten (deklaratives Wissen, prozedurales Wissen und Fertigkeiten, Motivation) tatsächlich in der nach Campbell vorgeschlagenen Aufteilung abbilden lässt. Jedoch schien zumindest die gewählte Operationalisierung von Motivation kontaminiert zu sein, so dass dieser latente Faktor noch andere Inhalte umfasste als die der untersuchten Tätigkeit. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass Campbells Modell die erste umfassende Theorie zu beruflicher Leistung darstellt, die in weiteren Forschungsarbeiten aufgegriffen und erweitert, sowie empirisch belegt werden konnte.

Schmitt und Kollegen (2003) griffen Campbells (1990) Modell auf und erweiterten es um eine klarere Unterscheidung von proximalen Determinanten beruflicher Leistung. Die Autoren unterscheiden in ihrem Modell zwischen Determinanten des Könnens („can do“) und des Wollens („will do“). Letztere entsprechen der Motivation, etwas zu tun, während das Können das Wissen, was und wie es zu tun ist, widerspiegelt. Die eigentliche Unterscheidung von distalen und proximalen Vorbedingungen erfolgt über die Wirkungsnahe zum Kriterium beruflicher Leistung. Dabei stehen proximale Determinanten stärker mit beruflicher Leistung in Zusammenhang, da diese den Zusammenhang von distalen Prädiktoren und beruflicher Leistung vermitteln.

Distale Prädiktoren umfassen nach Schmitt et al. (2003) die von Campbell et al. (1993) beschriebenen, allgemeinen interindividuellen Unterschiede (z.B. Intelligenz [Können], Persönlichkeitsdispositionen [Wollen]). Unter den proximalen Determinanten werden deklaratives und prozedurales Wissen, Fertigkeiten (Können) und Motivation (Wollen) zusammengefasst.

Die Nähe eines Konstruktes zum Kriterium berufliche Leistung sollte Einfluss auf die prädiktive Validität dieses Konstruktes haben. Schon Schmitt et al. (2003)

vermuteten die Ursache fehlender empirischer Effekte von Motivation nach Campbells (1990) Modell in der Wahl distaler Prädiktoren anstatt proximaler Determinanten als Untersuchungsgegenstand. Aus theoretischer Sicht und der Forderung Campbells folgend, führt eine Angleichung von Prädiktor und Kriterium zu einer besseren prädiktiven Validität (für ein empirisches Beispiel s. J. Hogan & Holland, 2003). Daher sollte auch die Wahl proximaler Determinanten als Prädiktoren von beruflicher Leistung zu einer besseren prädiktiven Validität führen (Schmitt et al., 2003).

Es lässt sich also festhalten, dass bei der Vorhersage von beruflicher Leistung zwischen distalen Prädiktoren und proximalen Determinanten unterschieden wird. Zudem entstehen proximale Determinanten der beruflichen Leistung aus distalen Prädiktoren, also Persönlichkeitsdimensionen und Intelligenz auf der einen, sowie (Lern-)Erfahrungen auf der anderen Seite. Die Wahl von proximalen Determinanten sollte zu einer Verbesserung der prädiktiven Validität führen, da diese näher an der beruflichen Leistung liegen als distale Prädiktoren. Bisher wurden jedoch im Rahmen der Prüfung des konfiguralen Ansatz und der TAT nur distale Persönlichkeitsdispositionen untersucht (s. Abschnitt 2.2 und 2.3). Es fehlen allerdings Untersuchungen, die die Wirkung proximaler Determinanten im Rahmen der vorgestellten Theorien prüfen.

## **2.5 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel ging es um die, dieser Arbeit zugrunde liegenden, Persönlichkeitstheorien im Arbeitskontext. Auf der einen Seite wurde der konfigurale Ansatz dargestellt, der darauf basiert, dass eine Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen eine bessere prädiktive Validität aufweist als einzelne Dispositionen. Auf der anderen Seite wurde die TAT vorgestellt, die davon ausgeht, dass der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsdimensionen und Arbeitsverhalten und somit letztlich beruflicher Leistung von situativen Hinweisen abhängt. Zum Schluss wurde das Konzept der beruflichen Leistung erläutert. Dabei wurde auf verschiedene Facetten beruflicher Leistung und die Debatte der Eindimensionalität vs. Mehrdimensionalität von beruflicher Leistung eingegangen. Danach wurde eine Unterscheidung von distalen und proximalen Faktoren der beruflichen Leistung vorgenommen, wobei dargelegt wurde, wie beide Arten aufeinander aufbauen und welchen Einfluss

die Wahl der verschiedenen Faktoren auf die prädiktive Validität von beruflicher Leistung hat. Im nächsten Kapitel werden nun die zentralen Konstrukte der vorliegenden Forschungsarbeit ausgeführt und im Anschluss daran eine Ableitung der Fragestellung vorgenommen.

### **3 Zentrale Konstrukte und Forschungsfrage**

In den folgenden Abschnitten werden die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegenden Konstrukte, Eigeninitiative (Abschnitt 3.1) und Core Self-Evaluations (Abschnitt 3.2), beschrieben. Danach wird auf das situative Konstrukt Klima für Eigeninitiative eingegangen (Abschnitt 3.3). Im Anschluss erfolgt die Ableitung der Forschungsfrage und das Kapitel schließt mit der Aufstellung der Hypothese dieser Arbeit (Abschnitt 3.4).

#### **3.1 Eigeninitiative**

Das Konzept der Eigeninitiative geht auf die Arbeitsgruppe um Frese zurück (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996; Frese et al., 1997). Ausgangspunkt war die Feststellung, dass die abhängig Beschäftigten in Ostdeutschland nach der deutschen Wiedervereinigung ein eher passives Verhalten am Arbeitsplatz zeigten (Frese et al., 1996). Daher untersuchte diese Forschungsgruppe, wie sich diese Passivität konzeptuell erfassen ließe und ob es zwischen Ost- und Westdeutschland Unterschiede in der Ausprägung gebe.

Eigeninitiative ist ein Verhaltenssyndrom, bei dem ein Individuum selbstständig einen aktiven Zugang zur eigenen Arbeit findet (Frese et al., 1997). Es lässt sich zudem durch mehrere Charakteristika definieren und beschreiben (Frese et al., 1996): Es ist konsistent mit den Zielen der Organisation, langfristig orientiert, ziel führend und handlungsorientiert, ausdauernd und entsteht aus eigenem Antrieb und

ist damit proaktiv. Ziel des Verhaltens im weitesten Sinne ist immer eine positive Veränderung der Umwelt (Fay & Frese, 2000).

Frese und Kollegen (1997; Frese & Fay, 2000) elaborieren diese Charakteristika weiter: Um mit den organisationalen Zielen übereinzustimmen, muss Eigeninitiative einen funktionalen Wert haben. Das bedeutet, dass eine Aufgabe durch das eigeninitiative Verhalten gut oder besser ausgeführt werden muss (Frese & Fay). Primär sehen die Autoren dabei einen Wert für die Organisation (das Verhalten darf also nicht gegen diese gerichtet sein). Die langfristige Orientierung beinhaltet, dass eine Veränderung der Umwelt mittel- bis langfristig zu einem positiven oder besseren Ergebnis führt, während es kurzfristig zu negativen Konsequenzen führen kann (ebd.).

Zielführung und Handlungsorientierung setzen voraus, dass das Individuum ein oder mehrere Ziele entwickelt hat (die oftmals über vorgeschriebene Aufgaben und formale Aspekte hinausgehen) und diese durch Handlungen versucht umzusetzen (Frese et al., 1997). Dem zugrunde liegt die Theorie der aktiven Handlungen von Frese und Zapf (1994), in der davon ausgegangen wird, dass Personen über die vorgeschriebenen Aufgaben hinausgehen können, indem sie eigene Ziele entwickeln und umsetzen (Frese & Fay, 2000). Die Theorie unterscheidet dabei zwischen zwei Zielorientierungen, zum einen der Zustands- (state) und zum anderen der Handlungsorientierung (action) nach Kuhl (1992). Personen mit einer Handlungsorientierung übersetzen ihre Ziele schnell in Handlungen, ohne über Probleme oder Vorteile nachzudenken, während Individuen mit Zustandsorientierung zwar ein Ziel besitzen, jedoch nicht aktiv auf dieses hinarbeiten (Frese et al., 1996).

Das Charakteristikum der Ausdauer beschreibt ausführlicher, dass Eigeninitiative kurzfristige, negative Konsequenzen haben kann, da es bei der Einführung von Veränderungen zu (technischen) Problemen (z.B. fehlendes Material, Wissen, etc.) kommen kann oder aber man an soziale Barrieren stößt, wenn Kollegen eher den aktuellen Zustand erhalten möchten oder ein Vorgesetzter das Gefühl hat, seine Führungsstärke werde unterminiert (Frese & Fay, 2000). Erst wenn das entsprechende Verhalten (z.B. eine Veränderungsimplementierung) auch beim Auftritt von Problemen oder Barrieren weiterhin gezeigt wird, sprechen Fay und Frese (2000) von Eigeninitiative. Wird die Handlung jedoch bei Problemen abgebrochen, liegt keine Eigeninitiative vor. Insbesondere der Umgang mit Barrieren ist wichtig, wenn

es um die Veränderung der Umwelt geht, da in diesen Situationen häufig Probleme und Widerstände auftreten können (ebd.).

Eigeninitiative entsteht aus eigenem Antrieb. Daher gehört sie zu den sogenannten Extra-Rollen-Verhalten (Organ et al., 2010). Wie umfeldbezogenes Arbeitsverhalten (s. Abschnitt 2.4.2) kann Eigeninitiative nicht formal und (arbeits-) vertraglich vorgeschrieben werden (Frese et al., 1997). Eine Ausnahme können Führungskräfte bilden, deren formale Vorgaben Eigeninitiative in abstrakter Form beinhalten. Jedoch können auch diese Personen nicht vorgeschriebene Eigeninitiative zeigen, wenn sie Probleme oder Aufgaben angehen (Frese & Fay, 2001). Da das Zeigen von Verhaltensweisen aus eigenem Antrieb gelegentlich schwer zu erkennen ist oder sein könnte, haben Frese und Fay definiert, dass ein Verhalten aus eigenem Antrieb entsteht, wenn „there is a large psychological distance between the path taken as part of PI (Eigeninitiative, Anm. des Autors) and the „normal“ or obvious path“ (S. 142). Da das Verhalten nicht formal vorgegeben ist, muss die Person proaktiv handeln, indem sie zukünftige Probleme erwartet und entsprechend auf diese reagiert. Allgemein beschreibt der proaktive Charakter von Eigeninitiative den Umgang mit langfristigen Problemen und Zielen oder die Umsetzung von Ideen (Frese et al., 1997).

Eigeninitiative gehört aufgrund dieser Eigenschaften zur Gruppe der proaktiven Verhaltensweisen (s. Bindl & Parker, 2010, für eine Übersicht), die mehr oder weniger spezifisch sind und definiert werden können als „self-directed and future-focused action in an organization in which the individual aims to bring about change“ (Bindl & Parker, S. 568). Eigeninitiative ist abzugrenzen von Voice-Verhalten (LePine & Van Dyne, 1998), das das klare und offene Aussprechen oder Aufzeigen von Missständen oder Verbesserungsvorschlägen gegenüber einem Vorgesetzten ist. Außerdem muss Eigeninitiative von proaktiven Rückmeldungssuchen (Ashford & Cummings, 1985) abgegrenzt werden, bei dem eine Person selbstständig Rückmeldungen sucht und einfordert, um sich selbst in ihrer Tätigkeit zu verbessern. Eigeninitiative zeigt Ähnlichkeiten mit dem Konstrukt Taking Charge von Morrison und Phelps (1999), bei dem es auch um das Ergreifen von Initiative geht, um Veränderungen in Produktionsabläufen herbeizuführen. Allerdings ist Eigeninitiative das einzige Konstrukt, das das Element der Barrierenüberwindung beinhaltet.



Frese und Fay (2001) sowie Fay und Frese (2001) versuchten ein ausführliches Modell der Vorbedingungen und Konsequenzen von Eigeninitiative zu entwerfen. Ähnlich der Einteilung der Determinanten von beruflicher Leistung von Campbell (1990) unterscheiden Frese und Fay distale Prädiktoren von Eigeninitiative, wie Unterstützung aus der Umwelt, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen, und Persönlichkeitsdispositionen. Zu den unterstützenden Umweltfaktoren gehören z.B. Kontrolle über die Arbeit oder die Komplexität der Arbeit (Speier & Frese, 1997), Autonomie und gefühlte Verantwortlichkeit (Kalshoven, Den Hartog & de Hoogh, 2013), aber auch Stressoren (Fay & Sonnentag, 2002), die Eigeninitiative initiieren, um den wahrgenommenen Stress zu reduzieren. Auch kognitive Intelligenz ist nach Fay und Frese eine Vorbedingung für Eigeninitiative. Zu den Persönlichkeitsdispositionen gehören ein ausgeprägtes Leistungsmotiv (Heckhausen & Heckhausen, 2010) sowie eine proaktive Persönlichkeit (Bateman & Crant, 1993). Letztere wurde von Bateman und Crant definiert als stabile Persönlichkeitsdisposition, die das Ausmaß bestimmt, mit dem Möglichkeiten, die Umwelt zu verändern, auch genutzt werden. Im Gegensatz zu proaktiver Persönlichkeit verstehen Frese und Fay Eigeninitiative als Verhalten und sehen eine proaktive Persönlichkeit als distalen Prädiktor, während Eigeninitiative eine proximale Determinante ist (und damit näher an Leistung liegen sollte). In einer Übersichtsarbeit beschäftigten sich Wu, Parker und Bindl (2013) mit individuellen Unterschieden von proaktiven Personen. Dabei teilen sie die Persönlichkeitsdispositionen in drei Kategorien - kognitiv, affektiv und instrumentell - ein. Hervorzuheben ist bei dieser Arbeit die Berücksichtigung von Interaktionen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen bezüglich des Zeigens von proaktiven Verhaltensweisen. Wu et al. weisen dabei explizit auf Merkmalskonfigurationen als zukünftiges Forschungsfeld hin.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf Eigeninitiative sind motivationale Komponenten. Parker, Bindl und Strauss (2010) stellten ein Modell der Motivationen, proaktiv zu handeln, vor. In ihrem Modell differenzieren die Autoren drei verschiedene Motivationstypen: Eine Könnensmotivation, die umfasst, ob sich die Person in der Lage sieht, zu handeln (z.B. Selbstwirksamkeitserwartung) und ob es für sie Sinn macht, bzw. wie hoch das Risiko ist („can do“). Die zweite Motivation gibt Auskunft, ob es einen Grund für die Person gibt, proaktiv zu handeln („reason to“). Die letzte Motivation beinhaltet, ob die Person über Affekte verfügt, die sie antrei-

ben, proaktiv zu handeln („energized to“). Zusätzlich ist Eigeninitiative nach Fay und Frese (2000) grundsätzlich durch drei Faktoren motiviert: Das Ergebnis, Effekte, die auf das Ergebnis zurückgehen (z.B. Kompetenzsteigerungen), sowie sekundäre Effekte (z.B. Stolz, Anerkennung durch Vorgesetzte). In einer aktuelleren Studie konnten Chiaburu und Carpenter (2013) zeigen, dass die Motivationen Streben nach Status und Streben nach Teilnahme interaktive Effekte auf Eigeninitiative haben. Diese ist dann am höchsten, wenn beide Motivationen hoch ausgeprägt sind. Auch eine ausgeprägte Selbstwirksamkeit fördert Eigeninitiative (Speier & Frese, 1997). In einer weiteren Studie konnten Den Hartog und Belschak (2012) zeigen, dass neben Selbstwirksamkeit auch deren Kombination mit Autonomie und transformationaler Führung (Bass & Bass, 2008) Eigeninitiative fördert.

Positive individuelle Konsequenzen von Eigeninitiative können sowohl persönliche als auch organisationale (Arbeitsleistung) sein. So konnten Spsychala und Sonnentag (2011) zeigen, dass Eigeninitiative Aufgabenkonflikte minimiert, die durch Stressoren am Arbeitsplatz entstehen. Nach Fay und Frese (2000) erhalten Personen mit hoher Eigeninitiative bessere Schulnoten, sind eine geringere Zeit arbeitslos und zeigen bessere Leistungen bei der Planung ihrer Karriere. Eine aktuellere Metaanalyse (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010) ergab korrigierte positive Zusammenhänge mit organisationalem Commitment ( $\rho = .44$ ,  $SD = .05$ ) und Netzwerkverhalten ( $\rho = .23$ ,  $SD = .24$ ). Außerdem zeigte sich ein korrigierter Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und beurteilter beruflicher Leistung von  $\rho = .35$  ( $SD = .19$ ). Allerdings wurden nur 17% der Varianz durch Messfehler aufgeklärt. Nach Hunter und Schmidt (2004) sollte dieser Wert jedoch bei mindestens 75% liegen. Andernfalls, so auch hier, ist dies ein guter Anhaltspunkt für das Vorliegen eines oder mehrerer Moderatoren.

Die Metaanalyse von Thomas et al. (2010) zeigt, dass Eigeninitiative grundsätzlich positiv mit beurteilter beruflicher Leistung zusammenhängt. Allerdings zeigen die relativ hohe Standardabweichung und die geringe Varianzaufklärung durch Messfehler auch, dass dies nicht immer der Fall sein muss. Dies unterstreicht die Möglichkeit von Moderationseffekten. So konnten Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter und Ferris (in press) zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und beurteilter beruflicher Leistung von der Ausprägung des interpersonalen Einfluss (einer Facette von politischen Fertigkeiten; Blickle et al., 2008) abhängt. Personen

mit hohem interpersonalem Einfluss können bei anderen positive Einstellungen und das Gefühl von Zuversicht erzeugen, mit dem sich Eigeninitiative positiv vermitteln lässt und so die Leistungsbeurteilung verbessert. Wenn interpersonaler Einfluss jedoch niedrig ausgeprägt ist, fehlt den Personen diese Fertigkeit und Eigeninitiative wird eher negativ wahrgenommen und entsprechend beurteilt (Wihler, Blickle et al.).

Auch Motivationstypen wurden als Moderatoren der Beziehung zwischen Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen untersucht. Grant et al. (2011) untersuchten den Einfluss von unterschiedlichen Motivationen. Dabei konzentrierten sie sich zum einen auf die autonome Motivation, mittels derer Individuen das Gefühl einer freien Wahl für verschiedene Verhaltensweisen haben und so mehr Enthusiasmus und Interesse zeigen, proaktiv zu handeln. Zum anderen untersuchten die Autoren die Kontrollmotivation, bei der Individuen eher das Gefühl haben, unter externem Druck zu stehen und Eigeninitiative daher eher halbherzig zeigen. Grant et al. konnten zeigen, dass Personen bessere Beurteilungen erhielten, wenn sie Eigeninitiative zeigten und gleichzeitig eine hohe autonome und eine niedrige Kontrollmotivation besaßen. Die Autoren schließen daraus, dass autonome und Kontrollmotivation besonders wichtig sind, damit Eigeninitiative effektiv ist und entsprechend beurteilt wird und weniger bestimmen, ob Eigeninitiative überhaupt auftritt. Insbesondere der hemmende Effekt der Kontrollmotivation spricht aus Sicht von Grant und Kollegen dafür, dass autonome Motivation als Form intrinsischer Motivation besonders wichtig ist, damit Eigeninitiative etwas Positives bewirkt.

Auch wenn Eigeninitiative nicht direkt untersucht wurde (die Autoren untersuchten Voice, Taking Charge und Hilfeverhalten), konnten Grant et al. (2009) in ihrer Studie zeigen, dass die Art, wie Vorgesetzte proaktives Verhalten beurteilen, davon abhängt, welche Intentionen die Vorgesetzten den Personen zuschreiben. Die Autoren untersuchten dafür sowohl die stabile prosoziale Motivation als auch den negativen Affekt einer Person. Sie konnten zeigen, dass proaktives Verhalten nur zu besseren Leistungsbeurteilungen führt, wenn die Person eine hohe prosoziale Motivation oder einen geringen negativen Affekt besitzt. Grant et al. schließen daraus, dass Vorgesetzte belohnen, aus welchen Gründen Personen proaktiv handeln.

Die vorliegende Arbeit wählt Eigeninitiative als zentralen Untersuchungsgegenstand, da diese im Gegensatz zu proaktiver Persönlichkeit eine proximale De-

terminante beruflicher Leistung darstellt (Frese & Fay, 2001). Außerdem kann man Eigeninitiative als ein Konstrukt auf mittlerem Spezifitätsniveau in Abgrenzung zu anderen proaktiven Verhaltensweisen verstehen. Im Gegensatz zu Voice-Verhalten, Taking Charge und proaktivem Rückmeldungssuchen ist Eigeninitiative eine allgemeine Form proaktiven Handelns, die keine Verhaltensweisen explizit ausschließt, während die anderen proaktiven Verhaltensweisen konkrete Handlungen oder Ziele (Taking Charge bezieht sich auf Produktionsabläufe; Voice-Verhalten auf das Äußern von Verbesserungsvorschlägen) beinhalten und damit wesentlich spezifischer sind als Eigeninitiative. Durch die Untersuchung von Eigeninitiative kann so eine bessere Generalisierbarkeit gefundener Effekte erreicht werden, da unter Eigeninitiative auch alle Verhaltensweisen fallen können, die Voice-Verhalten, Taking Charge und proaktives Rückmeldungssuchen getrennt erfassen würden. Zudem konnte in bisherigen Arbeiten gezeigt werden, dass die Motivation einer Person Einfluss darauf hat, wie Eigeninitiative durch Vorgesetzte beurteilt wird (Grant et al., 2011).

### 3.2 Core Self-Evaluations

Das zweite dieser Arbeit zugrunde liegende Konstrukt sind die sogenannten *Core Self-Evaluations* (CSE; Judge et al., 1997). CSE umfassen die fundamentalen Annahmen einer Person über sich selbst und ihr Wirken in der Welt (Judge, Erez & Bono, 1998). Die CSE einer Person sind ein latentes, übergeordnetes Persönlichkeitskonstrukt, das aus mehreren Persönlichkeitseigenschaften besteht. Laut Judge et al. (1997) gehören dazu in erster Linie der Selbstwert einer Person, die generalisierte Wirksamkeitserwartung und emotionale Stabilität. Zudem vermuteten die Autoren, dass auch eine interne Kontrollüberzeugung der Personen diesen fundamentalen Annahmen zugerechnet werden könne. Im weiteren Verlauf der Forschung zu CSE wurde diese dann auch explizit dem Konstrukt zugeordnet (Judge et al., 1998).

Die CSE wurden entwickelt, um die Vorhersage von Berufs- und Lebenszufriedenheit zu verbessern (Judge et al., 1997). Im weiteren Verlauf wurde das Konzept zudem auf die Vorhersage von beruflicher Leistung angewendet (Judge et al., 1998). Die CSE sind daher ein Konstrukt, das trotz seines basalen Charakters primär in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung eingesetzt wird.

Der Selbstwert einer Person umschreibt die Einschätzungen einer Person über sich selbst (Judge et al., 1997) und welchen allgemeinen Wert man sich zuschreibt (Harter, 1990). Da Selbsteinschätzungen fundamentale Bewertungen sind, sollten diese Einschätzungen die eigene Interpretation von allem anderen, somit auch des eigenen Berufes beeinflussen (Judge et al.). Die zweite Eigenschaft der CSE ist die Selbstwirksamkeitserwartung. Darunter versteht man die Einschätzung einer Person, wie gut man Handlungen ausführen kann, um mit einer zukünftigen Situation umzugehen (Bandura, 1982). Die dritte Komponente, emotionale Stabilität, umfasst die Fähigkeit, kompetent und rational auf Stress und neue Situationen zu reagieren und sich nicht durch Neuartiges verunsichern zu lassen (Goldberg, 1990). Die letzte Eigenschaft, die interne Kontrollüberzeugung, basiert auf den Arbeiten von Rotter (1966) und beschreibt die Erwartung einer Person, Kontrolle über die Ergebnisse einer Handlung zu haben (Judge et al., 1997).

Während die Arbeiten von Judge und Kollegen (1997, 1998) theoretischer Natur waren, untersuchten Judge, Erez, Bono und Thoresen (2002) die Zusammenhänge zwischen den vier Persönlichkeitseigenschaften metaanalytisch. Die Metaanalyse ergab dabei relativ hohe Korrelationen zwischen den vier Faktoren, die laut den Autoren höher ausfielen als zwischen anderen Persönlichkeitsdimensionen. Daraus schlossen die Autoren, dass die Überlappung der Konstrukte eine genauere Untersuchung des zugrunde liegenden Kerns rechtfertigt. In einer weiteren Studie führten die Autoren eine konfirmatorische Faktorenanalyse durch, die ebenfalls bestätigte, dass die vier Dimensionen einen latenten Faktor höherer Ordnung besaßen. Es folgten weitere Studien, die eine ausreichende diskriminante Validität zu anderen Konstrukten sicherstellen und die Varianzaufklärung des Faktors höherer Ordnung im Vergleich zu den Persönlichkeitsdimensionen aufzeigen sollten (Judge et al., 2002). Aus ihren Ergebnissen schlossen die Autoren, dass eine Zusammenfassung der vier Persönlichkeitsdimensionen in das Konstrukt der CSE sinnvoll und gerechtfertigt sei. Spätere Arbeiten (Chen, 2012) werfen jedoch das Problem eines Common-Source-Bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003) auf.

Judge und Kollegen (1997, 1998, 2002) sehen die CSE als übergeordneten allgemeinen Persönlichkeitsfaktor an, der auf der unteren Ebene aus den vier beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften besteht. Judge et al. (1998) gehen zudem davon aus, dass die CSE eine motivationale Persönlichkeitseigenschaft sind,

die als Quelle für Arbeitsmotivation wirkt. Die CSE sollen dabei primär auf die Entscheidungsprozesse wirken, die einer Handlung vorangehen. Wenn die Person über eher negative CSE verfügt, sollte eine schwierige Arbeitssituation eine negative Sichtweise auf das Problem verursachen, die dazu führt, dass das Problem als übermächtig und nicht lösbar wahrgenommen wird. Judge et al. (1998) stellen zudem die vier zentralen motivationalen Theorien vor, auf denen die Wirkung der CSE ihrer Meinung nach basiert:

Die Selbstkonsistenztheorie von Korman (1970) geht davon aus, dass Personen motiviert sind, sich in einer Selbstbild-kongruenten Weise zu verhalten und entsprechend auch ihre Aufgaben so angehen, dass ihr Selbstbild gewahrt bleibt. Daher sollten Personen mit hohem Selbstwert (= positive CSE) nach Korman motiviert sein, gute Leistungen zu erbringen, denn nur so können sie ihr Selbstbild aufrechterhalten (Judge & Bono, 2001a).

Die Annahme des glücklichen, produktiven Arbeiters (Judge et al., 1998; Judge & Erez, 2007) basiert darauf, dass Emotionen die Leistung einer Person beeinflussen. Emotionale Stabilität liefert dabei die Grundvoraussetzung für positive oder bei geringer Ausprägung negative Emotionen bei der Arbeit. Diese negativen Emotionen wiederum hindern die Person daran, ihr Potenzial auszuschöpfen und sollten nach Ansicht von Judge und Kollegen zu einer geringeren Motivation durch negative CSE führen.

Zudem soll das Prinzip der erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1979) dazu führen, dass Personen, die wiederholt negative Erfahrungen machen, das Gefühl entwickeln, keine Kontrolle über die Situation zu haben. Dabei kann diese fehlende Kontrolle entweder als stabil (pessimistische Erklärung) oder als veränderlich (optimistische Erklärung) wahrgenommen werden. Nach Judge et al. (1998) sollten sowohl eine interne Kontrollüberzeugung als auch eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung der Person dazu führen, dass ein negatives Erlebnis optimistisch bewertet wird und entsprechend förderliche Auswirkungen auf die Motivation der Person haben.

Die letzte von Judge et al. (1998) vorgestellte Motivationstheorie, auf der die CSE basieren sollen, ist die Kontroll-Theorie von Carver und Scheier (2011). Diese Autoren postulieren, dass Personen ihr Verhalten über Feedbackschleifen regulieren, deren Zweck die Reduktion von Abweichungen ist. Judge et al. gehen daher

davon aus, dass die CSE auf diese Feedbackschleife einwirken und dies dazu führt, dass Personen mit positiven CSE eher ihre Anstrengungen vergrößern, um ihre Leistung den Erwartungen anzupassen, während Personen mit negativen CSE ihre Erwartungen mindern oder sich von der entsprechenden Aufgabe zurückziehen.

Chang, Ferris, Johnson, Rosen und Tan (2012) schlugen außerdem vor, dass die Wirkung von CSE auf dem Annäherungs-Vermeidungs-Ansatz (Elliot & Thrash, 2002) basiert. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Personen auf negative Reize entweder eine Vermeidungs- oder eine Annäherungstendenz zeigen. Nach Chang et al. steuern diese Tendenzen die Informationsverarbeitung, die Zielanpassung und die erlebten Emotionen. Personen mit positiv ausgeprägten CSE sollten daher eher eine Annäherungstendenz besitzen, mit der sie Problemen oder negative Erlebnissen begegnen, während Personen mit negativen CSE eher die Vermeidungsstrategie wählen.

Während Judge et al. (1997, 1998) nur theoretisch auf die Zusammensetzung der CSE und ihre Zusammenhänge mit Berufszufriedenheit und beruflicher Leistung eingingen, untersuchten Judge und Bono (2001b) die Zusammenhänge der vier untergeordneten CSE-Persönlichkeitseigenschaften mit Berufszufriedenheit und beruflicher Leistung metaanalytisch. Ihre Auswertung ergab, dass es bedeutungsvolle korrigierte Korrelationen zwischen den vier Eigenschaften und Berufszufriedenheit sowie zwischen drei Eigenschaften (ohne Selbstwert) und beruflicher Leistung gab, die zwischen  $\rho = .24$  und  $\rho = .45$  für Berufszufriedenheit sowie zwischen  $\rho = .19$  und  $\rho = .23$  für berufliche Leistung lagen.

Neben der Möglichkeit, die vier Eigenschaften getrennt zu erfassen, gibt es auch noch ein direktes Maß, die *Core Self-Evaluations Scale* (CSES), entwickelt von Judge, Erez, Bono und Thoresen (2003). Eine aktuellere Metaanalyse von Chang et al. (2012), die auch das direkt erfasste Konstrukt beinhaltete, ergab ähnliche korrigierte Korrelation mit Berufszufriedenheit ( $\rho = .36$ ) und beruflicher Leistung (aufgabenbezogen:  $\rho = .19$ ; umfeldbezogen:  $\rho = .23$ ), wie die Studie von Judge und Bono (2001b). Zudem referieren Judge, Van Vianen und De Pater (2004) Belege für die interkulturelle Gültigkeit des CSE-Konstruktes in seiner Wirkung auf Zufriedenheit.

Neben den zuvor beschriebenen direkten Effekten der CSE gibt es auch empirische Befunde zu Moderationseffekten. Die CSE fungieren dabei entweder als

Prädiktor, der moderiert wird (Kacmar et al., 2009, s. Abschnitt 2.3.3 für eine Darstellung dieser Studie), oder als Moderator selbst (Liang & Gong, 2013).

Liang und Gong (2013) untersuchten in ihrer Studie die Beziehung zwischen proaktiver Persönlichkeit (Bateman & Crant, 1993), das distale Persönlichkeitskonstrukt zu Eigeninitiative, und erhaltenem Mentoring. Dabei untersuchten Liang und Gong zudem die mediierende Funktion von Netzwerk- und Voice-Verhalten. Die Autoren konnten zeigen, dass die CSE einer Person den Pfad von proaktiver Persönlichkeit zu den beiden Mediatoren positiv moderiert, da positive CSE einer Person dazu führen, dass diese weniger mögliche Hindernisse und Risiken darin sieht, proaktiv zu handeln. Diese Personen sollten sich durch die internale Kontrollüberzeugung und die vorhandene Selbstwirksamkeitserwartung in der Lage sehen, ihr volles Potential an Proaktivität auszuschöpfen und auftauchende Sorgen zu reduzieren. Im Gegensatz dazu sollten Personen mit negativen CSE ihre Umwelt als Gefahr wahrnehmen und sich weniger in der Lage fühlen, mit Problemen umzugehen. Die Autoren gehen daher davon aus, dass die Personen mit negativen CSE zwar Möglichkeiten zum proaktiven Handeln erkennen, aber aufgrund des Risikos eher zurückscheuen, entsprechend zu handeln.

In den letzten Jahren entwickelte sich eine Debatte, ob die Aggregation der vier Eigenschaften zu einem Konstrukt der CSE gerechtfertigt sei oder nicht (Chen, 2012). Als Replik darauf schreiben Judge und Kammeyer-Mueller (2012), dass eine Zusammenfassung zum CSE-Konstrukt abhängig sei von der Forschungsfrage. Besonders wichtig sei dabei die Frage, ob das Kriterium allgemein oder spezifisch ist. Entsprechend dieser Unterscheidung sollte auch die Berücksichtigung der CSE allgemein oder spezifisch erfolgen. Judge und Kammeyer-Mueller schlussfolgern aus ihren Ausführungen, dass „when predicting broad outcomes like overall job performance (...), the general factor performs well“ (S. 170).

Wie oben beschrieben verstehen Judge et al. (1998) CSE als motivationales Persönlichkeitskonstrukt. Ein mit den CSE verwandtes, jedoch von diesen abzugrenzendes Konstrukt ist die *Role Breadth Self Efficacy* (RBSE; Parker, 1998). Diese Form der Selbstwirksamkeit umfasst das Ausmaß, in dem Personen sich in der Lage sehen, proaktiv zu handeln und über die vorgeschriebene Arbeit hinauszugehen (Parker, 2000). Parkers (2000) Fokus liegt dabei auf flexiblen Arbeitsanforderungen, auf die durch RBSE reagiert werden sollte. Zudem sieht die Autorin RBSE



als ein spezifisch auf proaktive Handlungen ausgerichtetes, motivationales Konstrukt, das jedoch im Gegensatz zu CSE volatil und leicht durch äußere Bedingungen (z.B. Kommunikationsqualität) veränderbar ist (Parker, 1998). RBSE ist ein relativ spezifisches motivationales Konstrukt, das primär als ein Prädiktor von proaktiven Verhalten gesehen werden kann (Den Hartog & Belschak, 2012). So lässt es sich auch nur schwer in das Modell proximaler Determinanten der beruflichen Leistung von Campbell (1990; Campbell et al., 1993) einordnen.

CSE sind im Gegensatz zu den beiden von Grant et al. (2011) untersuchten Motivationen eine ergebnisorientierte Motivation. CSE vermitteln Zuversicht in Handlungsausgänge und auf das Leben allgemein (Judge et al., 1998), während die von Grant et al. untersuchte Kombination von autonomer und Kontrollmotivation eher den Umgang der Person mit der aktuellen Situation (freie Wahlmöglichkeiten vs. externe Kontrolle) umfasst. Daher konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf CSE als proximales motivationales (Campbell, 1990) Persönlichkeitskonstrukt. Zudem ist es ein zur Untersuchung der beruflichen Gesamtleistung besser geeignetes Maß (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) als das proaktiv-motivationale Konstrukt RBSE oder die spezifischen Persönlichkeitseigenschaften, die unter den CSE subsummiert werden.

### **3.3 Klima für Eigeninitiative**

Wie in Abschnitt 1.3 beschrieben, umfasst ein organisationales Klima die Richtlinien, Bräuche, Abläufe und letztlich Verhalten, das belohnt, unterstützt und im Arbeitskontext erwartet wird (Schneider et al., 2010). Ein ähnliches Konstrukt ist die organisationale Kultur, die Überzeugungen, Ideen und Werte sowie Methoden der Übermittlung dieser beinhaltet (ebd.).

Neubauer (2003) hingegen unterscheidet drei Arten von Auffassungen des Organisationsklimas (S. 23ff): Klima als „Menge objektiver Organisationsmerkmale“, als „Menge von Wahrnehmungsvariablen“ und als „persönliches Konstrukt“. Der Autor definiert Klima entsprechend der gängigen Sichtweise als „Wahrnehmung der Bedingungen und Prozeduren in einem Unternehmen“ (S. 28). Neubauer trennt das Organisationsklima dabei ebenfalls von einer Organisationskultur ab und betont, dass eine Kultur einen funktionalen Wert für die Organisation besitzt, während ein Klima diesen Wert für einzelne Personen in der Organisation hat.

Ebenfalls abzugrenzen ist ein organisationales Klima von psychologischem Klima, das individuelle Wahrnehmungen der Arbeitsumgebung umfasst, die dieser von Personen zugeschrieben werden und abhängig sind von deren subjektiver Bedeutung und Wichtigkeit (James, Joyce & Slocum, 1988). In einem Versuch, Klarheit in das Konstrukt des organisationalen Klimas zu bringen, umschrieb Glick (1985), wann Wissenschaftler sich mit diesem Konstrukt eigentlich befassen: Organisationales Klima wird nur mittels bestimmter Verfahren untersucht, wenn organisationale Eigenschaften im Fokus des Verfahrens stehen und diese durch Aggregation auf der Ebene der Organisation analysiert werden. Durch diese Unterscheidung lässt sich nach Glick organisationales Klima von psychologischem Klima unterscheiden, das individuelle Wahrnehmungen betrifft und entsprechend auf der Individualebene untersucht wird. Neubauer (2003) stellt in diesem Zusammenhang eine Übersicht der Aspekte des Bezugsrahmens bei der Beurteilung des Klimas vor. Schneider et al. (2010) geben einen Überblick über die Debatte, wie ein organisationales Klima erfasst und analysiert werden sollte.

Das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Konstrukt Klima für Eigeninitiative wurde erstmals von Baer und Frese (2003) beschrieben. Dieses Konstrukt wurde von den Autoren aus dem Verhaltenssyndrom Eigeninitiative (s. Abschnitt 3.1) abgeleitet, auf die Organisationsebene übertragen und wird definiert als formale oder informelle „practices and procedures guiding and supporting a proactive, self-starting, and persistent approach to work“ (Baer und Frese, S. 48). Das bedeutet, dass ein Klima für Eigeninitiative förderlich auf proaktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern wirkt, indem diese Mitarbeiter ermuntert werden, sich proaktiv zu verhalten, da diese Form des Verhaltens nicht negativ sanktioniert und für Ärger sorgend wahrgenommen wird. Vielmehr sollten Mitarbeiter unter einem hohen Klima für Eigeninitiative erkennen, dass proaktives Handeln von Kollegen und Vorgesetzten erlaubt und erwünscht ist (vgl. hierzu auch Morrison & Phelps, 1999, die einen ähnlichen Befund für das Konstrukt Taking Charge fanden). Ist das Klima für Eigeninitiative jedoch in einer Organisation gering ausgeprägt, fehlt eine Ermutigung zu Proaktivität. Mitarbeiter werden sich weniger trauen, proaktiv zu handeln, da sie Angst haben oder wissen, dass solche Verhaltensweisen nicht erwünscht sind. Im Sinne der TAT ist das Klima für Eigeninitiative also eine organisationale Anforderung.

rung, da ein hohes Klima sicherstellt, dass Personen erkennen, wie sie sich positiv verhalten können

Bisher gibt es nur wenige empirische Befunde zum von Baer und Frese (2003) konzeptualisierten Konstrukt. In ihrer eigenen Studie untersuchten die Autoren den Effekt des Klimas auf die Firmenleistung (i.e. die Gesamtkapitalrendite; engl. return on assets), da sie davon ausgingen, dass proaktives Handeln unter einem hohen Klima für Eigeninitiative dazu führt, flüssige Produktions- und Betriebsabläufe zu schaffen, die sich auf die Firmenleistung auswirken. Zudem untersuchten die Autoren, ob der Einfluss von Prozessinnovationen in der Fertigung auf die Firmenleistung durch das Klima für Eigeninitiative moderiert wird. Grund zu dieser Annahme war die Erwartung, dass die Einführung solcher Innovationen nie ohne Probleme funktionieren sollte und dass proaktive und ausdauernde Problembewältigen unter einem Klima für Eigeninitiative dafür sorgen sollte, dass die Innovationen besser in die Betriebsabläufe implementiert werden und somit positiver zur Firmenleistung beitragen könnten.

Es zeigte sich zum einen, dass das Klima für Eigeninitiative einen signifikanten, positiven Effekt auf die Firmenleistung hatte (Baer & Frese, 2003). Zum anderen moderierte das Klima den Zusammenhang zwischen Prozessinnovationen und Firmenleistung in der Art, dass es mit steigenden Innovationen zu einem geringen Zuwachs in der Firmenleistung kam, wenn das Klima hoch war. Es kam jedoch zu einem starken Abfall in der Firmenleistung mit zunehmenden Innovationen, wenn das Klima gering war (ebd.). Die Autoren schließen aus diesen Befunden zum einen, dass eine Erfassung des Klimas für Eigeninitiative auf Organisationsebene Sinn macht und ebenfalls Einfluss auf organisationale Kriterien hat, zum anderen belegt die gefundene Interaktion aus ihrer Sicht, dass die (aus Firmensicht) erfolgreiche Einführung von Innovationen im Firmenbetrieb davon abhängt, ob ein Klima vorhanden ist, das Mitarbeiter ermuntert, proaktiv Probleme zu lösen.

Diese Befunde von Baer und Frese (2003) liefern erste Hinweise darauf, dass ein Klima für Eigeninitiative positive Effekte auf Leistung und moderierende Effekte der Beziehung zwischen Leistung und einem Prädiktor haben kann. Allerdings ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass in der Studie nur organisationale Konstrukte und Variablen untersucht wurden. Eine Überprüfung der Wirkung auf individueller Ebene stand zu diesem Zeitpunkt noch aus. Dies führt allerdings auch

dazu, dass die Befunde der Autoren sich nicht ohne weiteres auf Individuen übertragen lassen.

Eine Studie, die sich auf Individualebene das Klima für Eigeninitiative als Prädiktor von Arbeitsleistung angeschaut hat, stammt von Wihler et al. (in press). Die Autoren entwickelten ein Wirkmodell von Eigeninitiative am Arbeitsplatz. Dabei konzeptualisierten sie Klima für Eigeninitiative als Prädiktor von Eigeninitiative und nahmen an, dass dieser Zusammenhang durch die Facette sozialer Scharfsinn der politischen Fertigkeiten (Ferris et al., 2005) moderiert wird, da Personen mit hohem sozialen Scharfsinn, besser in der Lage sein sollten, situative Hinweise zu erkennen und entsprechend zu handeln. In einem Design mit multiplen Stichproben testeten die Autoren dieses Modell und konnten dabei nachweisen, dass der erwartete Effekt von Klima für Eigeninitiative auf Eigeninitiative nur auftritt, wenn der soziale Scharfsinn einer Person hoch ausgeprägt ist.

Im Gegensatz zur vorliegenden Studie wird in der Studie von Wihler et al. (in press) Klima für Eigeninitiative jedoch als Prädiktor und nicht als Moderator von Eigeninitiative angesehen. Allerdings gibt es auch Studien auf Individualebene, die ein mit Klima für Eigeninitiative vergleichbares Konstrukt und dessen moderierende Wirkung untersuchen.

Eine solche Studie haben Raub und Liao (2012) veröffentlicht. Die Autoren untersuchten den Einfluss von Selbstwirksamkeit und Initiative-Klima auf proaktive Kundenorientierungsleistung (engl. proactive customer service performance; PCSP). Darunter versteht man einen selbststartenden, langfristig orientierten und vorwärtsblickenden Ansatz zur Serviceleistung (ebd.). Das Initiative-Klima hingegen wurde von den Autoren als eine Weiterentwicklung des Konstruktes von Baer und Frese (2003) gesehen, da Raub und Liao ein neues Maß dieses Konstruktes für ihre Studie entwickelten; die konzeptuellen Inhalte sind jedoch identisch.

Raub und Liao (2012) nehmen an, dass ein Initiative-Klima eine Motivation (reason-to-Motivation; Parker et al., 2010) darstellt, um sich das Ziel zu setzen, proaktiv im Umgang mit Kunden zu sein. Personen nehmen das Klima dabei als Indikator dafür wahr, dass Eigeninitiative von Führungskräften gewünscht, erwartet und belohnt wird.

Eine weitere Annahme von Raub und Liao (2012) ist, dass die generelle Selbstwirksamkeitserwartung von Personen diese motiviert, proaktiv zu handeln, da

sie überzeugt sind, dass sie die Möglichkeiten und Fertigkeiten besitzen, dies zu tun (can-do-Motivation; Parker et al., 2010). Auch die Selbstwirksamkeitserwartung sollte sich daher positiv auf die PCSP auswirken. Als letzte Hypothese formulieren die Autoren, dass es einen Interaktionseffekt zwischen der Selbstwirksamkeitserwartung der Angestellten und dem Initiative-Klima gibt, bei dem das Klima die Beziehung zwischen der Selbstwirksamkeitserwartung und PCSP stärkt. Das bedeutet, dass die beurteilte PCSP unter einem hohen Initiative-Klima stärker mit zunehmender Selbstwirksamkeitserwartung ansteigt als unter einem niedrigen Initiative-Klima. Neben diesen drei Hypothesen stellten die Autoren noch weitere Hypothesen auf, die sich jedoch nicht auf Mitarbeiter bezogen, sondern auf Organisationen.

Raub und Liao (2012) konnten zeigen, dass es sowohl einen Haupteffekt der Selbstwirksamkeitserwartung als auch des Initiative-Klimas auf PCSP gibt. Zusätzlich ergab sich eine signifikante Interaktion zwischen den beiden Variablen. Die PCSP wurde besser mit steigender Selbstwirksamkeitserwartung beurteilt, wenn das Initiative-Klima hoch war. Es kam jedoch zu einem leichten Absinken der PCSP mit steigender Selbstwirksamkeitserwartung, wenn das Initiative-Klima gering war. Auch wenn die Autoren das Initiative-Klima als Motivationsquelle ansehen, lässt sich daran erkennen, dass die Annahme der TAT, dass das Organisationsklima eine Anforderung für Persönlichkeitsdimensionen sei, in Bezug auf ein Klima für Eigeninitiative berechtigt ist.

Eine weitere Studie, die sich auch (indirekt) mit einem Haupteffekt von Klima für Eigeninitiative auseinandergesetzt hat, ist die Metaanalyse von Chiaburu, Lorinkova und van Dyne (2013). In dieser Metaanalyse untersuchten die Autoren den Effekt von unterstützenden Einflüssen von Kollegen, Führungskräften und organisationalen Variablen auf veränderungsorientiertes Extra-Rollenverhalten. Darunter fallen alle proaktiven Verhaltensweisen die darauf ausgerichtet sind, Veränderungen der Arbeitsabläufe, Ergebnisse und Leistungen zu identifizieren und einzurichten (ebd.). Davon ausgehend, dass proaktives Handeln nicht immer positiv wahrgenommen wird (Frese & Fay, 2001) untersucht die Metaanalyse, welchen Einfluss die Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte und die Organisation hat (Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird jedoch nur auf die organisationale Unterstützung eingegangen).

Zusätzlich unterschieden Chiaburu et al. (2013) zwischen allgemeinem und spezifischem Einfluss durch die drei Quellen. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass eine spezifische Unterstützung stärkere Effekte hat als eine allgemeine, da durch die spezifische veränderungsorientierte Unterstützung das veränderungsorientierte Verhalten direkt gefördert wird. Eine Form spezifischer organisationaler Unterstützung ist nach Ansicht der Autoren auch das Klima für Eigeninitiative von Baer und Frese (2003). Die metaanalytische Auswertung ergab, dass spezifische organisationale Unterstützung eine korrigierte Korrelation von  $\rho = .37$  mit veränderungsorientierten Verhalten besitzt und damit eine stärkere Wirkung auf veränderungsorientiertes Verhalten hat als allgemeine organisationale Unterstützung ( $\rho = .24$ ). Die Autoren schließen aus ihren Ergebnissen, dass organisationale Unterstützung (spezifische mehr als allgemeine) ein wichtiger Prädiktor von proaktiven Verhaltensweisen ist.

Im Unterschied zur vorliegenden Arbeit untersuchten die beiden zuvor vorgestellten Studien den Einfluss von Initiative-Klima bzw. organisationaler Unterstützung auf proaktive Verhaltensweisen (PCSP bei Raub & Liao, 2012; veränderungsorientierte Verhaltensweisen bei Chiaburu et al., 2013). Jedoch lässt sich an diesen Ergebnissen schon erkennen, dass organisationale Unterstützung in Form eines Klimas für Eigeninitiative einen positiven moderierenden und direkten Einfluss hat. Die vorliegende Studie weitet diese Erkenntnisse aus, indem der moderierende Effekt von Klima für Eigeninitiative auf die Beziehung von Eigeninitiative und Arbeitsleistung untersucht wird.

### **3.4 Herleitung der Hypothese**

Bisherige metaanalytische Befunde zeigen, dass Eigeninitiative moderat mit beurteilter beruflicher Leistung zusammenhängt, es jedoch statistische Anhaltspunkte für Moderatorwirkungen gibt (Thomas et al., 2010). Dies wurde auch in empirischen Untersuchungen bestätigt (Grant et al., 2011; Wihler, Blickle et al., in press). Eine Erklärung dafür ist, dass nach Ansicht von Frese und Fay (2001) Eigeninitiative kurzfristige negative Effekte haben kann. Außerdem kann Eigeninitiative als störend, rebellierend oder Insubordination wahrgenommen werden. Zudem konnten Grant et al. (2009) zeigen, dass die von einer Führungskraft angenommene Intention eines Mitarbeiters entsprechende Bewertungen von proaktiven Verhaltensweisen

beeinflusst. Die vorliegende Arbeit nutzt daher die Erkenntnisse des konfiguralen Ansatzes, um die prädiktive Validität in Bezug auf berufliche Leistungsbeurteilungen zu erhöhen. Dafür werden eine proximale Determinante des Könnens (Schmitt et al., 2003), Eigeninitiative, und ein ebenfalls proximales Motivationskonzept, die CSE (Judge et al., 1998), miteinander kombiniert. Zudem integriert die vorliegende Arbeit die Trait Activation Theory und untersucht zusätzlich die moderierende Wirkung des situativen Hinweises Klima für Eigeninitiative auf Leistungsbeurteilungen.

Eigeninitiative lässt sich nach Frese und Fay (2000) als proximale Könnensdeterminante (Schmitt et al., 2003) beschreiben. Eigeninitiative beinhaltet also deklaratives und prozedurales Wissen. Ein distaler Prädiktor von Eigeninitiative ist nach Frese und Fay die proaktive Persönlichkeit (Bateman & Crant, 1993). Ausgehend von diesen Argumenten führt die vorliegende Arbeit diesen Gedanken fort und untersucht keine distale (z.B. proaktive Persönlichkeit, Liang & Gong, 2013), sondern mit Eigeninitiative eine proximale Determinante von beruflicher Leistung. Im Gegensatz zu distalen Prädiktoren liegt Eigeninitiative näher an dem Kriterium (berufliche Leistung) und sollte daher eine bessere Vorhersagekraft auf dieses besitzen.

Ausgehend vom konfiguralen Ansatz (Witt, 2002) wird zudem angenommen, dass eine Interaktion zwischen Eigeninitiative und dem motivationalen Persönlichkeitskonstrukt CSE besteht. Bisherige Befunde (Witt; Witt et al., 2002) zeigten, dass die prädiktive Validität erhöht werden konnte, wenn statt direkter Effekte Moderationseffekte von Persönlichkeitsdimensionen untersucht wurden. Die vorliegende Arbeit geht über die bestehenden Befunde des konfiguralen Ansatzes insofern hinaus, dass keine distalen Persönlichkeitsmerkmale kombiniert werden, sondern das proximale Verhaltenssyndrom Eigeninitiative und das motivationale Persönlichkeitskonstrukt CSE. Die CSE wirken im Modell von Campell (1990, Schmitt et al., 2003) als Wollensfaktor und liegen somit jeglichem Verhalten zugrunde. Bisherige Forschungsarbeiten konnten außerdem zeigen, dass Selbstwirksamkeitserwartungen (sowohl generalisierte als auch spezifische RBSE) einen Einfluss auf proaktives Verhalten hatten (Parker, 1998; Speier & Frese, 1997).

Zudem zeigten Grant et al. (2011), dass die unterschiedlichen Motivationen einer Person beeinflussen können, wie Vorgesetzte Eigeninitiative dieser Person im Rahmen einer Leistungsbeurteilung bewerten. Bisher wurde allerdings nur selten

untersucht, wie sich das motivationale Konzept der CSE auf die Beziehung von proaktiven Verhaltensweisen und Ergebnisvariablen auswirkt. Als motivationales Konzept lassen sich CSE in die Taxonomie von Campbell et al. (1993) als proximale Determinante einordnen, sind aber weniger spezifisch als RBSE und besser zur Vorhersage einer globalen Leistungsbeurteilung geeignet als die untergeordneten Persönlichkeitsfaktoren (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Unterstützende Befunde liefern Liang und Gong (2013), die den Zusammenhang von proaktiver Persönlichkeit und Netzwerkverhalten bzw. Voice-Verhalten untersuchten und zeigen konnten, dass CSE diese Beziehungen positiv beeinflussen. Wenn die Person positive CSE besitzt, wird der Zusammenhang zwischen proaktiver Persönlichkeit und den beiden Ergebnis-Variablen stärker. Die zugrunde liegende Argumentation der Autoren ist dabei, dass die CSE eine positive Erwartung und Zuversicht in die eigenen Handlungen fördern. Diese positive Ergebniserwartung motiviert die Person dann zu proaktivem Handeln. Entsprechend sollten sie ihre Handlungen auch positiv gegenüber anderen vertreten können.

Konsequenterweise wird daher auch in der vorliegenden Arbeit erwartet, dass positive CSE die Zuversicht einer Person in einen positiven Handlungsausgang steigern und ihr das Gefühl vermitteln, die Situation und die entsprechenden Maßnahmen zu beherrschen. Dadurch wird das sichere Auftreten der Person gegenüber anderen gestärkt und diese erkennen das eigeninitiative Verhalten als selbstbewusst und zielorientiert. So wird das gewünschte Ergebnis (positive Leistungsbeurteilung) herbeigeführt. Positive CSE liefern die Motivation und die Fertigkeiten proaktives Handeln aktiv positiv darzustellen (Elliot & Thrash, 2002). Das proaktive Verhalten führt wiederum, entsprechend des positiven Effektes nach Thomas et al. (2010), zum gewünschten Ergebnis und sollte sich in einer positiven Beurteilung der beruflichen Leistung durch den Vorgesetzten widerspiegeln.

Besitzt eine Person allerdings eher negative CSE, wird diese Person aufgrund des von ihr schlecht zu antizipierenden Handlungsausgangs eher zurückhaltend ihre Eigeninitiative zeigen, da die Person nicht weiß, ob und wie sie ihr gewünschtes Handlungsergebnis positiv darstellen kann. Daher sollte es bei negativen CSE zu keiner Veränderung der beurteilten beruflichen Leistung kommen, wenn die Personen eine hohe Eigeninitiative zeigen. Sie verfügen nicht über das entspre-



chende Set an Fertigkeiten, ihre Eigeninitiative in positive Wahrnehmungen durch andere umzusetzen.

Die vorliegende Arbeit kombiniert die allgemeinen Annahmen des konfiguralen Ansatzes und der TAT. Ausgehend von der TAT wird angenommen, dass das Klima für Eigeninitiative als zusätzlicher situativer Moderator die Interaktion zwischen Eigeninitiative und CSE beeinflusst. Dabei kompensiert das Klima für Eigeninitiative negative CSE. Tett und Burnett (2003) argumentieren, dass situative Hinweise neben einer aktivierenden Wirkung auf Persönlichkeitsmerkmale auch Einfluss darauf haben, wie Arbeitsverhalten von Vorgesetzten beurteilt wird. Nach diesem Verständnis beeinflusst das Klima für Eigeninitiative die Wahrnehmung des Arbeitsverhaltens, denn wie Baer und Frese (2003) erklären, zeigt ein stark ausgeprägtes Klima, dass eigeninitiatives Verhalten gewünscht ist und entsprechende Ergebnisse positiv beurteilt und gewürdigt werden. Allerdings gibt das Klima für Eigeninitiative nicht detailliert vor, welche genauen Verhaltensweisen eine Person zeigen muss, um positiv beurteilt zu werden. Es informiert die Mitarbeiter nur, dass proaktives Verhalten erwünscht ist, jedoch nicht wie dieses Verhalten genau auszusehen hat. Die vorliegende Arbeit geht aber auch über die Grundannahmen der TAT hinaus und betrachtet den situativen Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Arbeitsverhalten, hier Eigeninitiative.

Eine hohe Ausprägung des Klimas für Eigeninitiative wird von Tett und Burnett (2003) als Anforderung verstanden, sich in gewünschter Weise positiv zu verhalten. Ein hoch ausgeprägtes Klima für Eigeninitiative sollte aus diesen Gründen negative CSE einer Person kompensieren. Zwar fehlt die Motivation der Personen, Eigeninitiative offen zu zeigen und damit die Zuversicht in eine positive Bewertung, jedoch gibt das Klima für Eigeninitiative situative Hinweise vor, die andeuten, dass proaktives Handeln erwünscht und positiv von anderen (z.B. dem Vorgesetzten) bewertet wird.

Daher sollte gezeigte Eigeninitiative (bei negativen CSE) unter einem hoch ausgeprägten Klima für Eigeninitiative zu einer besseren Leistungsbeurteilung führen. Diese Annahme passt zu bisherigen Befunden zur Aktivierung von Persönlichkeitseigenschaften bzw. Verhalten durch situative Hinweise. So konnten Anderson et al. (2008) zeigen, dass das Klima eines Organisationstyps Einfluss darauf nimmt, wie sich unterschiedliche Persönlichkeitsdimensionen einer Person auf deren beruf-

liche Leistung auswirken. Auch Kacmar et al. (2009) konnten zeigen, dass die Abwesenheit eines negativen organisationalen Klimas als Moderator (hier zwischen CSE und beruflicher Leistung) fungiert. Während Anderson et al. den Organisationstyp als Anforderung untersuchten, betrachteten Kacmar et al. jedoch ein Organisationsklima, das als Ablenkung wirkte.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die fehlende Zuversicht in Handlungsergebnisse von eigeninitiativ handelnden Personen durch ein Klima für Eigeninitiative kompensiert werden kann. Das Klima gibt vor, dass Eigeninitiative erwünscht ist und wirkt daher als motivationale Quelle aktivierend auf das Verhalten der Personen. So vertreten diese trotz negativer CSE ihre Eigeninitiative zuversichtlich und offen und erhalten so bessere Leistungsbeurteilungen.

Interessanter sind jedoch Fälle, in denen beide Moderatoren, also CSE und das Klima für Eigeninitiative, stark ausgeprägt sind. Aufgrund bisheriger Befunde wird daher in der vorliegenden Arbeit erwartet, dass die Eigeninitiative in dieser Kombination keinen Unterschied mehr macht, also positive CSE und ein hohes Klima für Eigeninitiative für eine gute Leistungsbeurteilung ausreichen. Bisherige empirische Arbeiten stützen diese Annahme: Raub und Liao (2012) konnten in ihrer Studie zeigen, dass die Selbstwirksamkeit einer Person mit einem Eigeninitiative-Klima interagiert und eine bessere kundenorientierte Leistung bringt als eine Kombination mit geringer Ausprägung von einer oder beiden Variablen. Ähnliches fanden auch Kacmar et al. (2009) in ihrer Studie, da das (als negativ wirkende Ablenkung verstandene) gering ausgeprägte politische Klima einer Organisation förderlich für die Wirkung von CSE auf berufliche Leistung war. Beide Studien legen nahe, dass das Fehlen einer Ablenkung bzw. das Vorhandensein einer Anforderung den Zusammenhang zwischen positiven CSE und Leistungseinschätzungen stärken.

Daher wird auch in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die Kombination von positiven CSE und stark ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative immer zu einer positiv beurteilten Leistung führt, und dass dieser Effekt unabhängig von der Ausprägung der Eigeninitiative einer Person ist. Unter diesen Bedingungen gibt das Klima für Eigeninitiative vor, dass Personen ohne Befürchtung negativer Konsequenzen proaktiv handeln können. Die positiven CSE geben der Person zusätzlich das Selbstvertrauen, die Zuversicht in die eigenen Fertigkeiten und die Kontroll-

überzeugung, im Rahmen der Möglichkeiten eigeninitiativ zu handeln, so dass diese Personen unabhängig von der Eigeninitiative gute Leistungsbeurteilungen erhalten.

Anders sieht es jedoch aus, wenn sowohl CSE als auch das Klima für Eigeninitiative niedrig sind: Hier fehlt sowohl eine positive Einstellung zur Zielerreichung, also eine Motivation Eigeninitiative zu zeigen und entsprechend wahrgenommen zu werden, als auch eine Aktivierung durch die Umwelt. Unter diesen Bedingungen sind Personen zum einen unsicher, ob sie etwas Positives mit ihrer Eigeninitiative erreichen können, erhalten aus der Situation aber auch keine Hinweise, dass proaktives Handeln erwünscht ist. Daher sollte es unter diesen Bedingungen zu keiner Veränderung in der Leistungsbeurteilung kommen, wenn die Eigeninitiative der Person zunimmt, da diese Personen ihr Verhalten nicht so ausrichten, dass es durch den Vorgesetzten in positiver Weise erkannt oder bemerkt wird. Somit liegt der Arbeit die folgende Hypothese zugrunde:

**Hypothese:**

Der Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen wird durch Core Self-Evaluations und das Klima für Eigeninitiative moderiert. Bei niedrigem Klima für Eigeninitiative führen positive Core Self-Evaluations zu einer besseren Leistungsbeurteilung mit steigender Eigeninitiative, bei negativen Core Self-Evaluations kommt es jedoch zu keiner Veränderung in der Beurteilung. Bei einem hohen Klima für Eigeninitiative führen positive Core Self-Evaluations zu besseren Leistungsbeurteilungen unabhängig von der Eigeninitiative. Bei negativen Core Self-Evaluations führt das hohe Klima für Eigeninitiative zu besseren Leistungsbeurteilungen mit steigender Eigeninitiative.

## 4 Methode

In den folgenden Abschnitten wird der methodische Zugang zur Prüfung der aufgestellten Hypothese dargelegt. Dabei wird zunächst die Datenerhebung und Vorgehensweise erläutert (Abschnitt 4.1), daran anknüpfend folgt die Beschreibung der erhobenen Stichprobe (Abschnitt 4.2). Anschließend werden die eingesetzten Verfahren näher beschrieben (Abschnitt 4.3) und die statistische Auswertung dargelegt (Abschnitt 4.4).

### 4.1 Datenerhebung und Vorgehensweise

Die Datenerhebung fand von Oktober 2012 bis März 2013 im Rahmen einer Lehrveranstaltung „Empirisch-experimentelles Praktikum“ statt. Die Untersuchung wurde von 27<sup>2</sup> Studierenden des Studiengangs B.Sc. Psychologie durchgeführt.

Die Erhebung von einzelnen Datenquellen führt zu methodischen Problemen und Verzerrungen bei der Datenauswertung, da verschiedene Aussagen aus der gleichen Quelle in systematischem Zusammenhang stehen (sogenannter Common-Source-Bias; CSB; Podsakoff et al., 2003). Deshalb wurde ein Studiendesign mit drei verschiedenen Datenquellen realisiert. Dafür wurden neben den Zielpersonen auch deren Kollegen und Vorgesetzten befragt, um durch die Erhebung von Tripeln das Risiko eines CSB zu minimieren.

---

<sup>2</sup> Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle den Studierenden des „Empirisch-experimentelles Praktikum“, die mit viel Aufwand und Einsatz diese Stichprobe erhoben haben.

Die Studie wurde als Feldstudie mit einer heterogenen Stichprobe (aus verschiedenen Unternehmen) konzeptualisiert. In einer Feldstudie lassen sich im Gegensatz zu einem Experiment nicht alle Störeinflüsse kontrollieren oder konstant halten. So sind Daten aus einer solchen Studie immer mit Rauschen der Störeinflüsse überdeckt. Dadurch wird es schwieriger, signifikante Effekte zu finden. Allerdings hat diese Methode den Vorteil, dass sie eine hohe externe Validität besitzt (Eid et al., 2010), denn gefundene Effekte sind unter realen Bedingungen (Mitarbeiter in einem echten Unternehmen) aufgetreten und lassen sich durch die heterogene Stichprobe auf viele verschiedene Unternehmenstypen übertragen, sind also nicht nur für einen Unternehmenstyp (z.B. Versicherungen) gültig.

Die Zielpersonen wurden von den Studierenden direkt über persönliche Kontakte und deren Netzwerke angesprochen und erhielten, nach ihrer Zustimmung zur Teilnahme, eine Einladungsmail (s. Anhang A.1), die automatisch über das Befragungssystem verschickt wurde. Diese Einladungsmail enthielt eine kurze Beschreibung des Studieninhalts (ohne dabei Informationen zur untersuchten Hypothese preiszugeben), einen Hinweis zum Datenschutz, sowie einen Link zur Onlineumfrage und ein pseudonymisiertes Passwort, um sich bei dieser anzumelden. Im Verlauf der Befragung (s. Anhang A.4) beantworteten die Zielpersonen Fragebögen der untersuchten Konstrukte sowie relevante Kontrollvariablen und Fragen zu Stichprobenmerkmalen. Am Ende wurden die Zielpersonen aufgefordert, die E-Mailadresse eines Kollegen sowie ihres Vorgesetzten anzugeben. Sowohl Kollegen als auch Vorgesetzte erhielten dann eine automatisch vom Befragungssystem versandte E-Mail (s. Anhänge A.2 und A.3), in der sie informiert wurden, dass ihr Kollege oder Mitarbeiter an einer Umfrage der Universität Bonn teilnimmt, und eingeladen wurden, ebenfalls an der Befragung teilzunehmen.

Die E-Mail enthielt außerdem kurze Informationen über den Studieninhalt, einen Hinweis zum Datenschutz, sowie einen Link zur Onlineumfrage und das gleiche pseudonymisierte Passwort wie die Zielpersonen, um sich bei der Befragung anzumelden. Kollegen (s. Anhang A.5) und Vorgesetzte (s. Anhang A.6) beantworteten im Verlauf des Fragebogens Fragen zu den untersuchten Konstrukten sowie Kontrollvariablen und Fragen zu Stichprobenmerkmalen. Über das pseudonymisierte Passwort war es im Nachhinein möglich, die unterschiedlichen Angaben der drei Quellen zusammenzuführen und zuzuordnen. Um sicherzustellen, dass wirklich

verschiedene Datenquellen die Fragebögen beantwortet hatten, wurden die E-Mailadressen, die für die Einladungen benutzt wurden, verglichen sowie zusätzlich die IP-Adressen, von denen die unterschiedlichen Fragebögen ausgefüllt wurden. Außerdem beinhalteten die Fragebögen der Kollegen und Vorgesetzten eine Frage nach der Art der Beziehung zur Zielperson. Um Reihenfolgeeffekte durch die Beantwortung der Fragebögen zu vermeiden, wurde die Reihenfolge der verwendeten Verfahren in allen Fragebögen (sofern nötig) randomisiert.

Als besonderen Anreiz, an der Studie teilzunehmen, hatten Zielpersonen, Kollegen und Vorgesetzte die Möglichkeit, ein individuelles Profil ihrer sozialen Kompetenzen (erfasst über das Political Skill Inventory; PSI; Ferris et al., 2008; s. Abschnitt 4.3) zu erhalten. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die Rückmeldung der sozialen Kompetenz für die Zielpersonen erst nach Abschluss der Studie erfolgte, damit dieses Profil nicht genutzt werden konnte, um die Angaben der Kollegen und Vorgesetzten zu beeinflussen. Die Zielpersonen erhielten deswegen nach Beantwortung des Fragebogens eine direkte Rückmeldung über ihr Aufstiegs- und Anschlussmotiv nach R. Hogan und Smither (2008), basierend auf ihren Angaben im Work Values Inventory (Seifert & Bergmann, 1983). Außerdem erhielten alle Teilnehmer nach Abschluss der Studie auf Wunsch eine Rückmeldung über die zentralen Studienergebnisse.

## **4.2 Beschreibung der Stichprobe**

Insgesamt wurden 1116 Zielpersonen durch die Studierenden angesprochen. Von diesen erklärten sich 383 bereit, an der Studie teilzunehmen, und erhielten eine Einladungsmail (die Berechnung der Rücklaufquoten orientiert sich daher an diesem Wert). 365 Teilnehmer (95.3%) begannen den Selbstauskunftsfragebogen zu beantworten und 305 beendeten die Befragung (79.6%) und luden ihre Kollegen und Vorgesetzten ein.

283 der eingeladenen Teilnehmer des Kollegenfragebogens begannen die Befragung und 272 schlossen diese ab (relative Quote: 89.2%). Von diesen mussten 14 Teilnehmer entfernt werden, da diese angaben, nicht der Kollege der Zielperson zu sein. So standen 258 Kollegenangaben zur Verfügung (relative Rücklaufquote: 84.6%).

Von den eingeladenen Teilnehmern des Vorgesetztenfragebogens begannen 281 die Befragung. Diese wurde von 261 Teilnehmern beendet (relative Quote: 85.6%). Allerdings gaben auch hier sieben Teilnehmer an, nicht der Vorgesetzte der Zielperson zu sein, sodass letztlich 254 Vorgesetztenangaben zur Verfügung standen (relative Rücklaufquote: 83.3%).

Insgesamt konnten anhand der Daten der Zielpersonen, der Kollegen und der Vorgesetzten mittels des pseudonymisierten Passwortes 229 Tripel (Quote: 59.8%) zugeordnet werden. Eine Überprüfung der Email- und IP-Adressen führte zum Ausschluss von weiteren zehn Tripeln, sodass die endgültige Stichprobe 219 Tripel aus Zielpersonen, Kollegen und Vorgesetzten umfasste.

Die Zielpersonen waren zum überwiegenden Teil weiblich (56.2%) und ihr Alter lag zwischen 21 und 62 ( $M = 42.37$ ,  $SD = 10.46$ ). Sie waren im Mittel seit 19.63 Jahren berufstätig ( $SD = 10.93$ ) und arbeiteten seit 10.19 Jahren in ihrer aktuellen Tätigkeit ( $SD = 8.90$ ). Im Mittel arbeiten die Zielpersonen 36.05 Stunden pro Woche ( $SD = 11.34$ ). Die Mehrheit der Zielpersonen hatte einen Universitätsabschluss (29.2%) oder Abitur (18.7%), gefolgt von Fachhochschulabschluss und mittlerer Reife (je 17.8%). 8.2% besaßen ein Fachabitur. 9 Personen hatten promoviert (4.1%) und zwei Personen besaßen einen Hauptschulabschluss (0.9%). 7 Personen gaben keine oder unklare Angaben (3.2%).

Nach der Art ihrer Organisation gefragt, gab die Mehrheit der Personen an, im öffentlichen Dienst zu arbeiten (30.6%). Danach folgten Produktion und Herstellung (18.7%), sowie soziale und medizinische Berufe (16.4%). Im Finanzbereich arbeiteten 12.3%, im Handel 8.7% der Zielpersonen. 5.9% arbeiteten in Kommunikations- und Beratungsfirmen, sowie 5.5% im Bildungs- und Trainingsbereich.

Die Vorgesetzten waren überwiegend männlich (65.3%) und ihr Alter lag zwischen 25 und 66 ( $M = 48.38$ ,  $SD = 8.97$ ). Sie arbeiteten im Schnitt 6.87 Jahre ( $SD = 5.58$ ) mit den Zielpersonen zusammen und bewerteten ihre Beziehung zu diesen gut (3) bis vertraut (4;  $M = 3.59$ ,  $SD = 0.55$ ). Die Mehrheit der Vorgesetzten hatte mehrmals pro Woche Kontakt mit den Zielpersonen ( $M = 5.13$ ,  $SD = 1.07$ ), und gab einen hohen (4) bis sehr hohen (5) Verflechtungsgrad der Arbeit an ( $M = 4.74$ ,  $SD = 0.87$ ). Die Kollegen der Zielpersonen waren überwiegend weiblich (60.7%) und ihr Alter lag zwischen 19 und 62 ( $M = 41.06$ ,  $SD = 10.51$ ).

### 4.3 Instrumente

Im Folgenden werden die Instrumente beschrieben, die zur Prüfung der Hypothese eingesetzt wurden. Dabei werden zuerst die zentralen Konstrukte Eigeninitiative (Abschnitt 4.3.1), Core Self-Evaluations (Abschnitt 4.3.2) und Klima für Eigeninitiative (Abschnitt 4.3.3) dargestellt, gefolgt von beruflicher Gesamtleistung (Abschnitt 4.3.4). Abschließend wird die Erhebung der Kontrollvariablen beschrieben (Abschnitt 4.3.5).

#### 4.3.1 Eigeninitiative

Eigeninitiative wurde mittels des von Frese et al. (1997) entwickelten Fragebogenmaßes erfasst. Die Zielpersonen beurteilen dafür sieben Aussagen auf einer fünfstufigen Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu*. Beispiele der Aussagen sind „Ich gehe Probleme aktiv an“ und „Ich nehme Gelegenheiten schnell wahr, um meine Ziele zu erreichen“.

Frese et al. (1997) entwickelten neben dem Fragebogen zur Selbstauskunft auch eine Version zur Fremdauskunft sowie ein strukturiertes Interview mit fünf Faktoren. In ihrer Studie zeigte sich, dass die Selbstauskunft moderat mit der Fremdauskunft korreliert ( $r = .35, p < .01$ ), sowie gering bis moderat mit den Faktoren des strukturierten Interviews ( $.11 \leq r \leq .29, .ps < .05$  und  $.01$ ). Die Selbstauskunft korrelierte ebenfalls hoch mit Handlungsorientierung ( $r = .35, p < .01$ ) und Leistungsmotiv ( $r = .58, p < .01$ ; Frese et al.) sowie signifikant moderat mit dem FFM (Fay & Frese, 2001, s. S. 105 für genaue Werte). Damit zeigte die Selbstauskunft eine zufriedenstellende konvergente Validität (s. Fay und Frese für eine detaillierte Übersicht über Validierungsstudien). Die Selbstauskunft besitzt auch eine gute Kriteriumsvalidität in Bezug auf Berufszufriedenheit ( $r = .10, p < .05$ ; Frese et al.) und aggregiert mit den Interview-Ergebnissen auch auf Beurteilungen der beruflichen Leistung ( $\rho = .35$ ; Thomas et al., 2010). Chronbach's Alpha als Maß der internen Konsistenz lag in der Studie von Frese et al. bei  $\alpha = .80$ . Die Selbstauskunft wurde aus ökonomischen Gründen entwickelt, da das strukturierte Interview sehr trainings- und zeitintensiv war.

Bledow und Frese (2009) entwickelten zusätzlich einen Situational Judgment Test (SJT) für Eigeninitiative, bei dem Personen verschiedene Szenarien zusammen mit Handlungsalternativen vorlegt wird. Die Personen sollen entscheiden, wel-



che Verhaltensweise sie am ehesten und am wenigsten zeigen würden. Allerdings erfassen solche SJT eher die Persönlichkeit der Personen (Ployhart & MacKenzie Jr., 2010), und sind daher für in der vorliegenden Arbeit gewählte Konzeptualisierung von Eigeninitiative-Verhalten nicht sinnvoll.

In späteren Arbeiten (Fay & Frese, 2001; Tornau & Frese, 2013) wird die Selbstauskunft von Eigeninitiative jedoch als Äquivalent für proaktive Persönlichkeit (Bateman & Crant, 1993) angesehen, wodurch sie aus Sicht der Autoren nicht das Verhaltenssyndrom Eigeninitiative erfasst. Allerdings konnten Wihler, Blickle et al. (in press) in einer Studie mit 120 Personen und zwei Messzeitpunkten zeigen, dass die Eigeninitiative-Selbstauskunft gegenüber proaktiver Persönlichkeit diskriminante Validität besitzt (Fornell & Larcker, 1981; Farrell, 2010), dies jedoch nicht für die Eigeninitiative-Selbstauskunft und Voice-Verhalten gilt. Eine Web-of-Science-Analyse ergab zudem, dass 39 Artikel die Selbstauskunft eingesetzt haben, davon 27 (78%) als Verhaltensmaß. Wihler, Blickle et al. schlussfolgern daher, dass auch die Selbstauskunft das Verhaltenssyndrom Eigeninitiative erfasst, jedoch sowohl mit proaktiver Persönlichkeit als auch mit situationsspezifischen proaktiven Verhaltensweisen zusammenhängt. Zudem konnten die Autoren eine Retest-Reliabilität von  $r = .70$  über einen Zeitraum von mind. vier Wochen nachweisen.

In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der empirischen Befunde daher ebenfalls davon ausgegangen, dass die Selbstauskunft Eigeninitiative-Verhalten erfasst. Die interne Konsistenz der Selbstauskunft in der vorliegenden Studie war gut ( $\alpha = .82$ ).

#### 4.3.2 Core Self-Evaluations

Die Core Self-Evaluations der Zielpersonen wurden mit der deutschen Übersetzung von Stumpp, Muck, Hülshager, Judge und Maier (2010) der CSES von Judge et al. (2003) erfasst. Die CSES umfasst zwölf Items, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu* beantwortet werden. Beispielaussagen sind „Ich bin zuversichtlich, im Leben den Erfolg zu bekommen, den ich verdiene“ und „Wenn ich etwas nicht schaffe, fühle ich mich manchmal wertlos“ (umgekehrt gepolt).

Stumpp et al. (2010) führten Studien zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität der Übersetzung durch. Dabei konnten sie zeigen, dass die Ein-Faktor-Struktur des Maßes aufrechterhalten werden kann. Im Sinne konvergenter Validität konnten die

Autoren zeigen, dass das Maß hoch mit den vier Kernmerkmalen (emotionale Stabilität, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl) korreliert. Zudem zeigte sich eine generell gute diskriminante Validität zu den restlichen Merkmalen des FFM und dem PANAS (Watson, Clark & Tellegen, 1988), einem Maß für positive und negative Affektivität. Albrecht, Paulus, Dilchert, Deller und Ones (2013) konnten außerdem zeigen, dass ihre deutsche CSES (die Autoren verwendeten eine eigene Übersetzung) moderat positiv mit zwei Maßen kognitiver Intelligenz korreliert ( $\rho = .17$  bzw.  $\rho = .22$ ).

Zudem besitzt die deutsche Version der CSES eine gute Kriteriumsvalidität: Es zeigten sich signifikant positive Korrelationen mit Berufs- und Karrierezufriedenheit, sowie Einkommen und Zahl der Beförderungen (s. Stumpp et al., 2010, für die genauen Werte). Die interne Konsistenz lag zwischen  $\alpha = .81$  und  $\alpha = .87$ . Die Retest-Reliabilität lag bei  $r = .82$  über einen Zeitraum von zwei Monaten. In der vorliegenden Studie liegt die interne Konsistenz mit  $\alpha = .74$  unter den Werten, die Stumpp et al. nachweisen konnten, ist aber immer noch im akzeptablen Bereich (Cortina, 1993).

#### 4.3.3 Klima für Eigeninitiative

Das Klima für Eigeninitiative wurde von den Zielpersonen, Kollegen und Vorgesetzten anhand des Fragebogens von Baer und Frese (2003) eingeschätzt. Wie beschrieben, basiert dieser Fragebogen auf der Selbstauskunft der Eigeninitiative und wurde dann dem organisationalen Kontext angepasst. Die sieben Aussagen werden dabei ebenfalls auf einer fünfstufigen Likert-Skala von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu* beurteilt. Beispiele der Aussagen sind „Mitarbeiter in unserer Firma gehen Probleme aktiv an“ und „In unserer Firma werden Gelegenheiten schnell wahrgenommen, um Ziele zu erreichen“.

Angaben zur Validierung machen Baer und Frese (2003) nicht, jedoch zeigten sich in der Metaanalyse von Chiaburu et al. (2013) positive Zusammenhänge zwischen spezifischen organisationalen Klimata (worunter das Klima für Eigeninitiative fällt) und veränderungsorientiertem Verhalten ( $\rho = .37$ ). Die interne Konsistenz des aggregierten Maßes lag bei Baer und Frese bei  $\alpha = .94$ . In der vorliegenden Arbeit lag die interne Konsistenz der aggregierten Beurteilungen des Klimas für Eigeninitiative bei  $\alpha = .93$ , und ist damit in etwa so hoch wie die berichtete interne Konsistenz von Baer und Frese.

#### 4.3.4 Berufliche Gesamtleistung<sup>3</sup>

Die Vorgesetzten einschätzung der beruflichen Gesamtleistung wurde mit der deutschen Übersetzung (Blickle, Kramer et al., 2011) der Leistungsbeurteilung von Ferris, Witt und Hochwarter (2001) erhoben. Die Leistungsbeurteilung von Ferris et al. umfasst 16 Aussagen, anhand derer die Vorgesetzten die Leistung der Zielperson auf einer fünfstufigen Skala mit den Punkten (1) schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; (2) ausreichend, d.h. schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; (3) befriedigend, d.h. so gut wie viele Personen in vergleichbaren Positionen; (4) gut, d.h. deutlich besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen; und (5) spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen einschätzen. Die Beurteilung enthält jeweils fünf Aussagen für aufgabenbezogene Leistung, Umgänglichkeit und Arbeitsengagement. Zudem wird mittels einer Aussage eine Globaleinschätzung der Arbeitsleistung vorgenommen. Ergänzt wurde diese Beurteilung durch fünf Aussagen, entwickelt von Blickle, Kramer et al., zur adaptiven Leistung. Beispielaussagen sind: „Diese Person beantwortet Anfragen sehr zügig“ (Arbeitsengagement), „Diese Person findet einfallsreiche und kreative Lösungen für schwierige Arbeitsprobleme“ (aufgabenbezogene Leistung), „Diese Person bringt Wertschätzung und Interesse für die Arbeit und Vorstellungen Anderer zum Ausdruck“ (Umgänglichkeit) und „Diese Person bewältigt erfolgreich unerwartete Notfälle, Störungen und Ausfälle“ (adaptive Leistung). Die vier Leistungsdimensionen wurden zu einem Maß zusammengefasst, dabei wird die globale Einschätzung jedoch nicht berücksichtigt. Die interne Konsistenz der beruflichen Gesamtleistung lag somit in der vorliegenden Arbeit bei  $\alpha = .90$ .

#### 4.3.5 Kontrollvariablen

Um Alternativerklärungen auszuschließen und um die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse zu erhöhen, wurden in dieser Arbeit Drittvariablen miterhoben, die bei der statistischen Analyse kontrolliert werden (Becker, 2005; Bono & McNamara, 2011; Breugh, 2008).

Waldman und Avolio (1986) konnten zeigen, dass *Alter* einen negativen Einfluss auf Vorgesetzten-Leistungsbeurteilungen hat (mittleres  $r = -14$ ). Zudem zeigen

---

<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff „berufliche Gesamtleistung“ als Äquivalent für „Beurteilung der beruflichen Gesamtleistung“ verwendet.

sich Alterseffekte in Bezug auf das Auftreten von Proaktivität (Bindl & Parker, 2010). Dabei zeigen jüngere Personen mehr Proaktivität als ältere Personen. Daher wird in dieser Studie das Alter der Zielpersonen kontrolliert.

*Geschlecht* kann nach einer Metaanalyse von Roth, Purvis und Bobko (2012) einen Einfluss auf Leistungsbeurteilungen haben. Frauen werden tendenziell besser beurteilt als Männer. Zudem konnten mehrere Arbeiten zeigen (für eine Übersicht s. Bindl & Parker, 2010), dass Männer proaktiver zu sein scheinen als Frauen. Daher wird in dieser Studie auch das Geschlecht der Teilnehmer kontrolliert.

Das *Anschlussmotiv* der Zielperson wird kontrolliert, da Personen danach streben, zu einer Gruppe zu gehören und von anderen akzeptiert zu werden (R. Hogan & Smither, 2008). Dies kann zum einen die Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten beeinflussen, da dieser durch einen Halo-Effekt ein verzerrtes Urteil abgibt (Thorndike, 1920), zum anderen aber auch das Auftreten von eigeninitiativem Verhalten vermindern, wenn die Person nach Akzeptanz strebt und proaktives Verhalten als akzeptanzgefährdend wahrnimmt. Bisherige Studien konnten einen moderierten Zusammenhang des Anschlussmotivs mit beruflicher Leistung zeigen (Blickle, Fröhlich et al., 2011). Um das Anschlussmotiv einer Person zu erfassen, wurden die drei Subskalen Vorgesetztenbeziehung, Untergebenenbeziehung und Kollegenbeziehung der deutschen Version (Seifert & Bergmann, 1983) des Work Values Inventory (Super, 1970) eingesetzt. Die Zielpersonen bewerten dabei auf einer fünfstufigen Likert-Skala von *ganz unwichtig* bis *sehr wichtig*, wie wichtig ihnen insgesamt neun Aussagen (drei pro Subskala) bei der Arbeit sind. Beispielimens sind „... einen verständnisvollen und rücksichtsvollen Chef zu haben“ (Vorgesetztenbeziehung), „... Arbeitskollegen zu haben, mit denen man gut auskommen kann“ (Kollegenbeziehung) und „... gute Kontakte mit seinen Untergebenen haben“ (Untergebenenbeziehung). Die interne Konsistenz des Anschlussmotivs lag in der vorliegenden Arbeit bei  $\alpha = .78$ .

*Politische Fertigkeiten* werden kontrolliert, da bisherige Forschungsarbeiten zeigen, dass politische Fertigkeiten einen Einfluss auf die Beziehungen zwischen Eigeninitiative, Klima für Eigeninitiative und Arbeitsleistung haben (Wihler, Blickle et al., in press). Zudem konnte Chan (2006) zeigen, dass die Übersetzung von proaktiver Persönlichkeit in positive Leistungsbeurteilungen durch die Fähigkeit, Situationen adäquat wahrzunehmen, moderiert wird. Dies ist vergleichbar mit einem hohen

sozialen Scharfsinn der politischen Fertigkeiten. Um die im Forschungsfokus liegende motivationale Eigenschaft CSE bereinigt um den Effekt von politischen Fertigkeiten (Interpersonaler Einfluss und sozialer Scharfsinn) zu betrachten, werden politische Fertigkeiten in dieser Arbeit daher bei den Analysen als Kontrollvariable aufgenommen. Die politischen Fertigkeiten der Zielperson wurden mittels der validierten deutschen Version (Ferris et al., 2008) des Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) erfasst. Der Fragebogen besteht aus 18 Items, die den sozialen Scharfsinn, den interpersonalen Einfluss, die Netzwerkfähigkeit und die dargestellte Aufrichtigkeit der Zielperson auf einer siebenstufigen Likert-Skala von *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme stark zu* erfassen. Ein Beispielitem ist „Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit anderen zu knüpfen“ (Netzwerkfähigkeit). Die interne Konsistenz der zusammengefassten politischen Fertigkeiten lag in dieser Arbeit bei  $\alpha = .88$ .

#### **4.4 Datenauswertung**

Nachfolgend werden die Berechnungen zur Prüfung der Grundvoraussetzungen (Abschnitt 4.4.1) beschrieben. Anschließend folgt die Beschreibung des Vorgehens zur Hypothesenprüfung (Abschnitt 4.4.2).

##### **4.4.1 Prüfung der Grundvoraussetzungen**

Damit die Hypothese mit den vorliegenden Daten geprüft werden kann, gilt es, zuerst einige Grundvoraussetzungen zu überprüfen. Dafür wurden zum einen die Beurteilerübereinstimmungen der Werte des Klimas für Eigeninitiative berechnet, zum anderen wurde faktorenanalytisch ermittelt, ob sich die Subdimensionen der beruflichen Gesamtleistung zusammenfassen lassen. Zuletzt wurde geprüft, ob es durch die Art der Stichprobenerhebung zu Verzerrung im Kriterium der beruflichen Gesamtleistung kam.

Um zu prüfen, ob sich die drei verschiedenen Aussagen zu einem gemeinsamen Maß des Klimas für Eigeninitiative zusammenfassen lassen, wurden verschiedene Reliabilitätsberechnungen durchgeführt. Zuerst wurde die Intraklassenkorrelation (ICC[1,1]; Shrout & Fleiss, 1979; Wirtz & Caspar, 2002) als Maß der Beurteilerübereinstimmung berechnet. Die Intraklassenkorrelation gibt Auskunft darüber, wie groß der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Beurteilern auf einem Merkmal ist. Außerdem gibt dieser Wert an, welcher Varianzanteil der wah-

ren Merkmalsausprägung durch die verschiedenen Beurteilungen aufgeklärt werden kann (Wirtz & Caspar). Laut diesen Autoren schwanken Werte zwischen 0 und 1. Bliese (2000) nennt einen ICC(1,1)-Wert über .10 als allgemein ausreichend, um verschiedene Beurteilungen zusammenzufassen. Der ICC(1,1) der verschiedenen Beurteilungen des Klimas für Eigeninitiative lag in der vorliegenden Arbeit bei .29 und rechtfertigt damit die Zusammenfassung der Beurteilungen.

Als nächstes wurde der  $r_{wg}$  (James, Demaree & Wolf, 1993) berechnet. Dieser ist ebenfalls ein Maß für die Beurteilerübereinstimmung, die angibt, wie groß der Konsens zwischen verschiedenen Beurteilern ist und ob sich verschiedene Beurteiler austauschen lassen ohne Informationen zu verlieren (LeBreton & Senter, 2008). Der  $r_{wg}$  schwankt ebenfalls zwischen 0 und 1, bei 0 liegt gar keine Übereinstimmung vor, während bei 1 eine absolute Übereinstimmung vorhanden ist (ebd.). Über die richtigen Grenzwerte des  $r_{wg}$  ist man sich bis heute nicht ganz einig, generell wird jedoch ein Wert von .70 als ausreichend erachtet (Lance, Butts & Michels, 2006). Der  $r_{wg}$  erreicht in der vorliegenden Studie einen Mittelwert von .82 ( $Min = .04$ ,  $Max = 1.00$ ,  $Median = .88$ ), und unterstützt damit ebenfalls die Zusammenfassung der verschiedenen Beurteilungen.

Als nächstes wurde geprüft, ob sich die Subskalen der Leistungsbeurteilungen zu beruflicher Gesamtleistung zusammenfassen lassen. Die vier Leistungstypen können zum einen getrennt untersucht, zum anderen aber auch zusammengefasst werden (Blickle, Kramer et al., 2011). Die interne Konsistenz der Gesamtleistung lag in der Studie dieser Autoren bei  $\alpha = .90$ . Um zu überprüfen, ob eine Zusammenfassung in der vorliegenden Arbeit gerechtfertigt ist, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit Mplus 7.1 (Muthén & Muthén, 1998-2012) durchgeführt. Dafür wurden vier latente Faktoren, die zusätzlich einen Faktor höherer Ordnung bildeten, modelliert. Zuvor wurden die Variablen der jeweiligen Dimensionen in zwei Indikatoren (gerade vs. ungerade) aufgeteilt, um die Anzahl freier Parameter zu reduzieren. Ansonsten kann es zu einer künstlichen Verschlechterung der Fit-Indizes kommen (Moshagen, 2012). Die Fit-Indizes des Modells sind generell als gut zu bezeichnen (einzig der RMSEA liegt über dem Grenzwert; Hu & Bentler, 1999):  $X^2 = 46.26$ ,  $df = 16$ ,  $p < .01$ ;  $RMSEA = .088$ ,  $CFI = .973$  und  $SRMR = .029$ . Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass eine Zusammenfassung der verschiedenen Leistungsdimensionen zu einem Maß beruflicher Gesamtleistung gerechtfertigt ist.

Da die Zielpersonen im realisierten Studiendesign selbst entscheiden konnten, ob und welchen Vorgesetzten (falls es mehrere geben sollte) sie zur Teilnahme an der Befragung einladen, könnte es möglich sein, dass es zu einem Selektionseffekt kam, bei dem hauptsächlich nur Zielpersonen entweder selbst teilnahmen oder ihren Vorgesetzten involvierten, mit dem sie in guten Verhältnis standen (das würde auch die hohen Werte bei der Angabe zum Verhältnis durch den Vorgesetzten erklären) und auf eine gute Leistungsbeurteilung hoffen konnten. Zielpersonen, die hingegen ein schlechtes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten hatten bzw. nicht durch die Leistungsbeurteilung in irgendeiner Weise auf sich aufmerksam machen wollten, könnten von einer eigenen Teilnahme oder Einladung des Vorgesetzten Abstand genommen haben. Zur Prüfung, ob es zu einem Selektionseffekt und damit zu einer Verzerrung in positive Richtung bei der beruflichen Gesamtleistung gekommen ist, wurden ein Kolmogorov-Smirnoff-Test zur Prüfung der angenommenen Normalverteilung (KS-Z-Test; Eid et al., 2010) durchgeführt sowie die Schiefe und der Exzess der tatsächlichen Verteilung betrachtet. Bei einem Selektionseffekt sollten der Schwerpunkt der Verteilung rechtssteil (= höhere Werte in der Leistungsbeurteilung; Werte der Schiefe negativ) und die Wölbung der Verteilung steilgipflig (Werte des Exzess positiv) sein (ebd.). Nach Curran, West und Finch (1996) geben Werte für Schiefe  $> \pm 3$  und Exzess  $> \pm 7$  bedeutsame Abweichungen von einer Normalverteilung an. In der vorliegenden Studie ergab der KS-Z-Test einen Wert von  $Z = .657$ ,  $p < .79$ . Die Werte der Schiefe und des Exzesses lagen ebenfalls im bedenkenlosen Bereich: Schiefe =  $-.471$ ; Exzess =  $.548$ . Aufgrund dieser Ergebnisse kann in der vorliegenden Arbeit nicht von einem Selektionseffekt bei der beruflichen Gesamtleistung ausgegangen werden.

#### **4.4.2 Vorgehen der Hypothesenprüfung**

Die Forschungshypothese dieser Arbeit wurde mittels einer hierarchisch moderierten Regressionsanalyse (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003; Eid et al., 2010) ausgewertet. Dabei werden die Forschungsvariablen schrittweise in Blöcken in die Regressionsgleichung aufgenommen. So ist es möglich, neben der Varianzaufklärung des gesamten Modells zusätzlich die Veränderung der aufgeklärten Varianz für jeden Variablen-Block zu betrachten und auf Signifikanz zu prüfen.

Da in der Hypothese eine Dreifach-Interaktion zwischen Eigeninitiative, CSE und Klima für Eigeninitiative angenommen wird, wurden die entsprechenden Variab-

len zur Bildung der Interaktionsterme miteinander multipliziert. Cohen et al. (2003) empfehlen an dieser Stelle als Goldstandard die Zentrierung der Variablen (dabei wird der Mittelwert der Variablen auf 0 gesetzt), um eine artifizielle Multikollinearität der Variablen mit dem Interaktionsterm zu vermeiden. Bei dieser Form der Multikollinearität liegt eine hohe Interkorrelation der Variablen mit den Interaktionstermen vor, die zu Verzerrungen bei der Schätzung der standardisierten Regressionskoeffizienten (und in der Konsequenz zu Fehlinterpretationen) führt (ebd.). Zudem beschreiben Aiken und West (1991), dass für die Prüfung einer Dreifach-Interaktion der (zentrierten) Variablen A, B und C insgesamt vier Interaktionsterme gebildet werden müssen:  $AxB$ ,  $AxC$ ,  $BxC$  und  $AxBxC$ .

Die abhängige Variable in der Analyse war die berufliche Gesamtleistung (beurteilt durch den Vorgesetzten). Auf diese wurden im ersten Block die Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Anschlussmotiv und politische Fertigkeiten) regressiert. Im zweiten Block wurden die zentrierten Variablen Eigeninitiative, CSE und Klima für Eigeninitiative hinzugefügt. Der dritte Block umfasste die oben genannten Zweifach-Interaktionen der zentrierten Variablen, während im vierten und letzten Schritt die Dreifach-Interaktion hinzugefügt wurde. Als Signifikanzniveau wurde eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% festgelegt. Dies entspricht dem gängigen Vorgehen bei psychologischen Untersuchungen (Bortz, 2005). Die Hypothese dieser Arbeit kann als bestätigt angesehen werden, wenn der Regressionskoeffizient der Dreifach-Interaktion im vierten Block signifikant wird.

Sollte sich eine signifikante Dreifach-Interaktion zeigen, wird diese entsprechend der Vorgaben (Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003) grafisch dargestellt. Dabei werden Werte der beiden Moderatoren gewählt, die jeweils eine Standardabweichung über oder unter dem Mittelwert liegen. In der Konsequenz werden zwei Interaktionsdiagramme erstellt, eins für die Interaktion zwischen Eigeninitiative und CSE bei niedriger Ausprägung ( $- 1 SD$ ) des Klimas für Eigeninitiative und eins für die Interaktion zwischen Eigeninitiative und CSE bei hoher Ausprägung ( $+ 1 SD$ ) des Klimas für Eigeninitiative. Der Zusammenhang von Eigeninitiative wurde in beiden Interaktionsdiagrammen in Abhängigkeit der Ausprägung der CSE ( $\pm 1 SD$ ) dargestellt.

Um zu überprüfen, ob die Steigung der resultierenden Geraden (engl. slopes) signifikant von Null verschieden ist, und damit eine bedeutsame Veränderung von



niedriger zu hoher Ausprägung der Eigeninitiative vorhanden ist, wurden sogenannte simple-slope-Analysen durchgeführt (Aiken & West; Cohen et al.). Durch die Gerichtetheit der Steigungen wird für diese Analysen eine einseitige Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% festgelegt. Für die Berechnung der grafischen Punkte und die simple-slope-Analysen wurde das SPSS-Makro Process von Hayes (2013) genutzt.

## 5 Ergebnisse

In Tabelle 2 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Konstrukte und Variablen angegeben. Es zeigt sich ein mittlerer positiver Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und CSE ( $r = .28, p < .01$ ), sowie ein mittlerer positiver Zusammenhang zwischen CSE und Klima für Eigeninitiative ( $r = .15, p < .05$ ). Zudem korreliert das Klima für Eigeninitiative positiv mit der beruflichen Gesamtleistung ( $r = .22, p < .01$ ). Es zeigt sich jedoch nur ein substanzieller Zusammenhang zwischen beruflicher Gesamtleistung und Eigeninitiative ( $r = .12, p < .10$ ) und kein Zusammenhang zwischen beruflicher Gesamtleistung und CSE ( $r = .09, ns$ ).

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich, dass politische Fertigkeiten positiv mit Eigeninitiative (starker Zusammenhang:  $r = .48, p < .01$ ), CSE (mittlerer Zusammenhang:  $r = .33, p < .01$ ) und Klima für Eigeninitiative (schwacher bis mittlerer Zusammenhang:  $r = .19, p < .01$ ) zusammenhängen. Das Geschlecht der Zielpersonen hängt ebenfalls mit Eigeninitiative zusammen ( $r = .14, p < .05$ ). Ansonsten zeigen die Kontrollvariablen keine signifikanten Zusammenhänge mit den zentralen Konstrukten und der beruflichen Gesamtleistung.

In Tabelle 3 sind die hierarchisch moderierten Regressionsanalysen zur Prüfung der Hypothese dargestellt. Die im ersten Block eingefügten Kontrollvariablen

Tabelle 2

Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Geschlecht	1.44	0.50								
2 Alter	42.37	10.47	-.26**							
3 Anschlussmotiv	4.06	0.46	-.17*	.01	(.78)					
4 Politische Fertigkeiten	5.08	0.66	.04	.09	.23**	(.88)				
5 Eigeninitiative	3.78	0.51	.14*	-.06	.09	.48**	(.82)			
6 Core Self-Evaluations	3.95	0.46	.06	.07	.01	.33**	.28**	(.74)		
7 Klima für Eigeninitiative	3.43	0.51	-.05	-.04	.09	.19**	.10	.15*	(.93)	
8 Berufliche Gesamtleistung	3.91	0.51	-.11	.05	-.07	.07	.12 <sup>+</sup>	.09	.22**	(.90)

*Anmerkungen.* *N* = 219 Zielperson-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel; Geschlecht: (1 = weiblich, 2 = männlich); Interne Konsistenzen (Chronbach's Alpha) in Klammern in der Diagonale; <sup>+</sup>*p* < .10, \**p* < .05, \*\**p* < .01 (alle zweiseitig).

Tabelle 3

*Ergebnisse der Vorhersage von beruflicher Gesamtleistung*

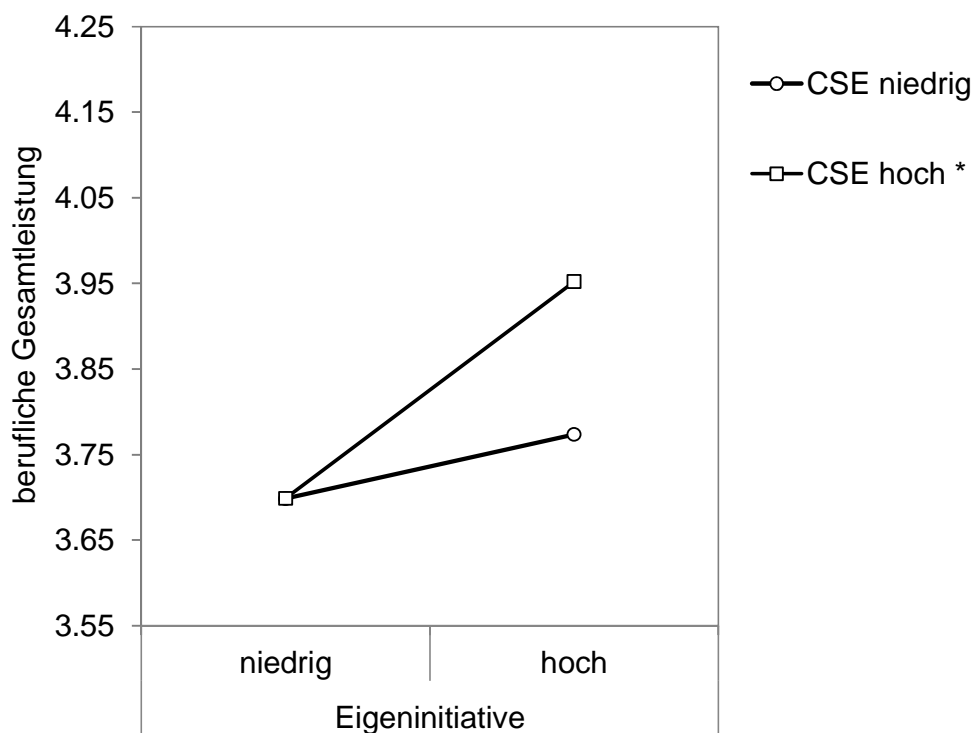
Prädiktor	Berufliche Gesamtleistung			
	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$	$R^2_{\text{korr.}}$
<b>Block</b>				
1 Geschlecht	-.13 <sup>+</sup>		.03	.01
Alter	.01			
Anschlussmotiv	-.11			
Politische Fertigkeiten	.10			
2 Geschlecht	-.12 <sup>+</sup>	.06 <sup>**</sup>	.09 <sup>*</sup>	.06
Alter	.04			
Anschlussmotiv	-.11			
Politische Fertigkeiten	-.01			
Eigeninitiative (EI)	.13			
Core Self Evaluations (CSE)	.04			
Klima für Eigeninitiative (Kfl)	.21 <sup>**</sup>			
3 Geschlecht	-.12 <sup>+</sup>	.01	.09 <sup>*</sup>	.05
Alter	.03			
Anschlussmotiv	-.11			
Politische Fertigkeiten	-.02			
EI	.13 <sup>+</sup>			
CSE	.04			
Kfl	.22 <sup>**</sup>			
EI x CSE	-.03			
EI x Kfl	-.01			
CSE x Kfl	-.06			
4 Geschlecht	-.12 <sup>+</sup>	.02 <sup>*</sup>	.11 <sup>**</sup>	.06
Alter	.02			
Anschlussmotiv	-.14 <sup>*</sup>			
Politische Fertigkeiten	-.01			
EI	.15 <sup>*</sup>			
CSE	.06			
Kfl	.27 <sup>**</sup>			
EI x CSE	-.04			
EI x Kfl	-.01			
CSE x Kfl	-.03			
EI x CSE x Kfl	-.16 <sup>*</sup>			

*Anmerkungen.* 219 Zielperson-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel; Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich); <sup>+</sup> $p < .10$ , <sup>\*</sup> $p < .05$ , <sup>\*\*</sup> $p < .01$  (alle zweiseitig).

klären insgesamt nur 3% (korrigiertes  $R^2 = .01$ ; *ns.*) der Varianz in beruflicher Gesamtleistung auf. Dabei sagt nur Geschlecht die berufliche Gesamtleistung signifikant vorher ( $\beta = -.13$ ,  $p < .05$ ). Im zweiten Block wurden die Haupteffekte der Konstrukte Eigeninitiative, CSE und Klima für Eigeninitiative eingefügt. Diese Variablen klären zusätzliche 6% Varianz ( $p < .01$ ) in beruflicher Leistung auf. Die Varianzaufklärung des Gesamtmodells erhöht sich entsprechend auf 9% (korrigiertes  $R^2 = .06$ ;  $p < .05$ ). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass das Klima für Eigeninitiative der einzige signifikante Prädiktor von beruflicher Gesamtleistung ist ( $\beta = .21$ ,  $p < .01$ ). Im dritten Block wurden die Zweifachinteraktionen der Konstrukte der Regressionsgleichung hinzugefügt. Diese haben jedoch keine signifikante Vorhersagekraft der beruflichen Gesamtleistung. Daher erhöht sich die Varianzaufklärung auch nur marginal (1%, *ns.*). Es bleibt jedoch bei einer signifikanten Varianzaufklärung des Gesamtmodells (9%, korrigiertes  $R^2 = .05$ ;  $p < .05$ ). Im vierten und letzten Block wurde die, in der Hypothese formulierte, Dreifachinteraktion zwischen Eigeninitiati-

Abbildung 2

*Interaktion zwischen Eigeninitiative und Core Self-Evaluations auf die berufliche Gesamtleistung bei gering ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative*



*Anmerkungen.* 219 Zielperson-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel; CSE = Core Self-Evaluations; Steigung von CSE hoch:  $*p < .05$ .

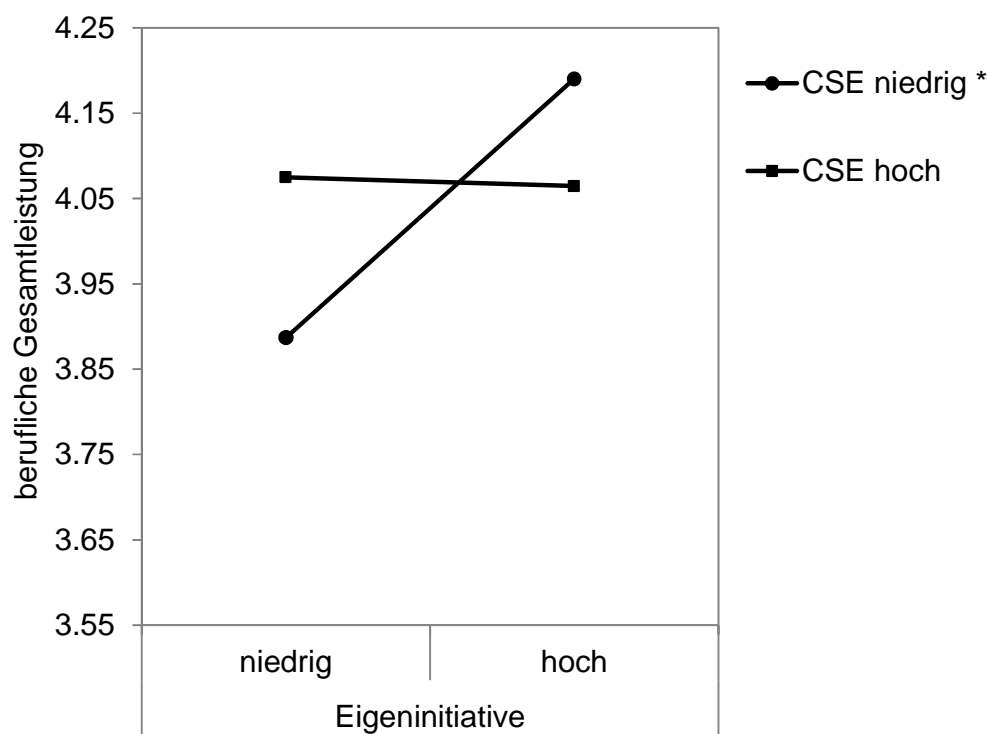
ve, CSE und Klima für Eigeninitiative in die Regressionsgleichung eingefügt. Diese hat eine signifikante Vorhersagekraft in Bezug auf berufliche Gesamtleistung ( $\beta = -.16$ ,  $p < .05$ ) und klärt zusätzliche 2% Varianz in der abhängigen Variable auf. Die Varianzaufklärung des Gesamtmodells steigt auf 11% (korrigiertes  $R^2 = .05$ ;  $p < .01$ ).

Da durch das signifikante Ergebnis noch keine klaren Aussagen hinsichtlich der Interaktionsform getroffen werden können, erfolgt eine grafische Darstellung der Form der Interaktion. Abbildung 2 zeigt die Form der Interaktion von Eigeninitiative und CSE bei einer geringen Ausprägung (1 *SD* unter dem Mittelwert) des Klimas für Eigeninitiative.

Unter der Bedingung, dass das Klima für Eigeninitiative gering ausgeprägt ist, zeigt sich, dass Personen mit positiveren (= hohen) CSE mit zunehmender Eigeninitiative eine bessere Beurteilung ihrer beruflichen Gesamtleistung erhalten. Die Simple-Slope-Analyse ergibt eine signifikante, von Null verschiedene Steigung der Regressionsgraden,  $b = .14$ ,  $t(207) = 1.72$ ,  $p < .05$ , einseitig. Verfügen die Zielper-

Abbildung 3

*Interaktion zwischen Eigeninitiative und Core Self-Evaluations auf die berufliche Gesamtleistung bei hoch ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative*



*Anmerkungen.* 219 Zielperson-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel; CSE = Core Self-Evaluations; Steigung von CSE niedrig: \* $p < .05$ .

sonen hingegen über negativere (= niedrige) CSE, zeigt sich keine Veränderung in der beruflichen Gesamtleistung mit zunehmender Eigeninitiative, diese bleibt niedrig,  $b = .07$ ,  $t(207) = 0.60$ , *ns*.

Abbildung 3 zeigt die grafische Darstellung der Interaktion zwischen Eigeninitiative und CSE bei hoher Ausprägung des Klimas für Eigeninitiative (1 *SD* über dem Mittelwert). Sind die CSE der Zielpersonen negativer ausgeprägt (= niedrig), kommt es bei einem stark ausgeprägten Klima für Eigeninitiative zu einer Steigerung der beruflichen Gesamtleistung mit zunehmender Eigeninitiative. Die Simple-Slope-Analyse ergibt eine signifikante Steigung der Regressionsgraden,  $b = .29$ ,  $t(207) = 2.00$ ,  $p < .05$ , einseitig. Verfügen die Personen jedoch über positivere (= hohe) CSE, kommt es zu keiner Veränderung in der beruflichen Gesamtleistung, diese bleibt hoch,  $b = -.01$ ,  $t(207) = -.01$ , *ns*.

## 6 Diskussion

Die vorliegende Arbeit prüft auf Basis des konfiguralen Ansatzes (Witt, 2002) und der TAT (Tett & Burnett, 2003; Tett et al., 2013) die Hypothese, dass der Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Beurteilungen der beruflichen Gesamtleistung durch die CSE der Person sowie das Klima für Eigeninitiative moderiert wird. Diese Hypothese konnte anhand der vorliegenden Daten bestätigt werden.

Im Folgenden wird nun auf die unterschiedlichen Bedingungen der Effekte von Eigeninitiative eingegangen. Dabei wird die Interpretation der Ergebnisse anhand der Ausprägung des zweiten Moderators aufgeteilt. Zuerst erfolgt die Erklärung des Interaktionseffektes bei gering ausgeprägtem, danach bei hoch ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative.

Wenn das Klima für Eigeninitiative niedrig ausgeprägt ist, fehlen unterstützende Hinweiselemente der Umgebung (Tett & Burnett, 2003; Tett et al., 2013). Diese haben daher keinen moderierenden Einfluss auf die Beziehung von Eigeninitiative und beruflicher Gesamtleistung. Das bedeutet, dass Personen in dieser Situation aufgrund des Fehlens von Hinweisreizen, die sie aus der Umgebung erfassen, nicht per se unterstützt werden, Zuversicht in ihr eigeninitiatives Verhalten zu zeigen und so ihre Leistungsbeurteilung zu verbessern.

Die vorliegende Arbeit untersuchte zusätzlich die CSE einer Person als Moderator im Sinne des konfiguralen Ansatzes (Witt, 2002). Personen mit hohen CSE



verfügen über einen hohen Selbstwert, emotionale Stabilität, eine interne Kontrollüberzeugung und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (Judge & Bono, 2001a). In einer durch ein geringes Klima für Eigeninitiative gekennzeichneten Situation zeigen nur Personen mit positiven CSE Zuversicht in ihre Eigeninitiative und gewinnen dadurch Zuwächse in ihrer Leistungsbeurteilung (s. Abbildung 2, Kasten-Linie). Die CSE sorgen dafür, dass die Personen ein positives Bild von den zu erwartenden Ergebnissen haben und selbstsicher an die unklare Situation herangehen (vgl. Chang et al., 2012; Elliot & Thrash, 2002). Personen mit geringen CSE sind hingegen unsicher und ängstlich, weil sie nicht wissen, ob Eigeninitiative erwünscht ist und/oder ob die Eigeninitiative den gewünschten Erfolg bringt. Daher verhalten sich diese Personen eher zurückhaltend und versuchen, aus Angst negativ aufzufallen, ihre gezeigte Eigeninitiative zu verstecken. Dadurch kommt es bei diesen Personen zu keiner Veränderung der Leistungsbeurteilung (s. Abbildung 2, Kreis-Linie).

Dieser Befund ist vergleichbar mit dem Ergebnis von Liang und Gong (2013). Die Autoren konnten zeigen, dass der Zusammenhang zwischen proaktiver Persönlichkeit und Netzwerk- bzw. Voice-Verhalten durch die CSE moderiert wird. Steigende proaktive Persönlichkeit führte nur bei positiven CSE zu mehr Netzwerk- und Voice-Verhalten, jedoch kam es zu keinen Zuwächsen, wenn die CSE negativ waren. Die Autoren begründen diesen Effekt damit, dass das Zeigen von proaktivem Verhalten nicht immer positiv sein muss (Frese & Fay, 2000). Daher scheinen CSE Bedenken bei der Ausführung zu neutralisieren, sodass das proaktive Potential der Personen zum Ausdruck kommt.

Ähnlich sieht es in der vorliegenden Arbeit aus: Positive CSE führen dazu, dass die Personen eine positive Erwartung hinsichtlich der Ergebnisse haben und die Zuversicht besitzen, dass sie mit ihrem Verhalten diese Ziele erreichen können. Verfügt die Person jedoch über negative CSE, fällt ihre Bewertung negativ aus, und die Person entschließt sich aus Angst, dass das Ziel nicht erreicht werden könnte, das Verhalten nicht offensichtlich zu zeigen und gegenüber anderen aktiv zu vertreten. Daher kommt es bei negativen CSE zu keinem Zuwachs in der Leistungsbeurteilung.

Anders sieht es aus, wenn das Klima für Eigeninitiative stark ausgeprägt ist (Abbildung 3). Dieser Umstand ermöglicht der Person eine klare Interpretation der Situation. Die Person erkennt, dass proaktives Handeln erwünscht ist, und wird es

unter diesen Bedingungen eher gegenüber anderen zeigen. Das Klima für Eigeninitiative induziert die Zuversicht der Personen in den Handlungsausgang und kompensiert so negative CSE. Daher haben eigeninitiativ handelnde Personen dann einen Zuwachs in ihren Leistungsbeurteilungen (Abbildung 3, Kreis-Linie). Dieser Befund ist vergleichbar mit dem Ergebnis der Studie von Baer und Frese (2003). Die Autoren konnten zeigen, dass das Klima für Eigeninitiative den Zusammenhang zwischen Prozessinnovationen und Firmenergebnissen positiv moderierte. War das Klima stark ausgeprägt, funktionierte die Implementierung von Prozessinnovationen besser, da auftretende Probleme direkt gelöst werden konnten, weil proaktives Handeln bei stark ausgeprägtem Klima für Eigeninitiative ausdrücklich erwünscht ist und nicht negativ bewertet, also sanktioniert wird. Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit zeigt, dass ein hohes Klima für Eigeninitiative auch für Individuen und in Hinblick auf subjektive Leistungseinschätzungen eine positive Wirkung hat. Das Klima gibt auch auf Individualebene Hinweise, dass proaktives Handeln erwünscht ist. Die Personen haben also eine klare positive Erwartung hinsichtlich ihrer Eigeninitiative, die zu Leistungszuwächsen führt.

Entsprechend der Hypothese dieser Arbeit erhalten Personen bessere Leistungsbeurteilungen unabhängig von ihrer Eigeninitiative, wenn die Personen über positive CSE verfügen und ein hohes Klima für Eigeninitiative vorliegt (Abbildung 3, Kasten-Linie). Dabei gibt die Situation vor, dass proaktives Handeln erwünscht ist, während die CSE der Person Zuversicht geben, dass sie dieses Handeln auch entsprechend ausführen kann, ohne dass sie aufgrund der nicht gezeigten Eigeninitiative Nachteile hat. Sie muss daher nicht explizit als Eigeninitiative zu bezeichnendes Verhalten zeigen, weil das Klima für Eigeninitiative unter diesen Umständen einen indirekten Handlungsrahmen vorgibt. In Kombination mit den positiv ausgeprägten CSE kann die Person also gute Leistungsbeurteilungen erhalten, ohne bewusst Eigeninitiative zu zeigen, da sie aus der Situation erkennt, dass proaktives Handeln gewünscht ist. Sie kann ihr Verhalten so an den anderen Mitarbeitern und Kollegen orientieren und besitzt das Selbstvertrauen und die Zuversicht, ihr Ziel zu erreichen.

Ein ähnliches Ergebnis konnten auch Raub und Liao (2012) nachweisen. In der Studie der Autoren zeigte sich, dass es einen Interaktionseffekt zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen und Initiative-Klima gab. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung zeigten unter einem starken Initiative-Klima die besten

Leistungen. Ähnlich verhält es sich hier, unabhängig von Eigeninitiative. In der vorliegenden Studie wird jedoch anders als bei Raub und Liao keine direkte Interaktion zwischen CSE und Klima für Eigeninitiative nachgewiesen. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass die CSE neben Selbstwirksamkeitserwartungen aus weiteren Elementen bestehen (Judge & Bono, 2001a), aufgrund derer kein direkter Moderationseffekt von Klima für Eigeninitiative nachgewiesen werden kann.

Ein weiterer Punkt ist der Unterschied der beiden Moderatoren: Bei genauerer Betrachtung der Abbildungen 2 und 3 erkennt man, dass die Leistungsbeurteilungen der einzelnen Mitarbeiter unter Bedingungen des hohen Klimas konsequent besser ausfallen als unter anderen Bedingungen (niedriges Klima, hohe vs. niedrige CSE). Dies ist ein Indikator dafür, dass die Umgebung einen größeren Einfluss hat als die konfigurale Motivation. Ein möglicher Grund dafür ist, dass die aktivierende Situation ein klareres Bild des Handlungsausgangs erzeugt. Während hohe CSE zwar die Zuversicht geben, dass das Handeln zu einem positiven Ergebnis führt, liegt hier diese Zuversicht innerhalb der Person. Sie erwartet es zwar, kann aber nie völlig sicher sein. Anders sieht es aus, wenn die Umgebung, also das Klima für Eigeninitiative im Sinne der TAT als Anforderung auf die Eigeninitiative einwirkt. Hier sieht die Person, dass das gezeigte Verhalten positiv durch andere evaluiert wird, sie hat also ein direktes Feedback der Handlungen durch andere. Die Situation vermittelt die Zuversicht, nicht die Erwartungen der Person.

Bisher gibt es zu dieser Erklärung keine direkt vergleichbaren Befunde, allerdings gibt es empirische Hinweise, die als Belege für diese These gelten können. So konnten Baer und Frese (2003) zeigen, dass das Klima für Eigeninitiative einen direkten Einfluss auf die erfassten Firmenergebnisse hatte. Raub und Liao (2012) konnten einen ähnlichen Effekt des Initiative-Klimas auf proaktives Kundenverhalten nachweisen. Auch Chiaburu et al. (2013) fanden in einer Metaanalyse, dass spezifische organisationale Unterstützung einen direkten positiven Effekt auf veränderungsorientiertes extraproductives Arbeitsverhalten einzelner Mitarbeiter hatte. Diese Befunde zeigen, dass ein hoch ausgeprägtes Klima für Eigeninitiative generell positive Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern hat. Diese manifestieren sich in der vorliegenden Arbeit in den grundsätzlich besseren Leistungsbeurteilungen in Abhängigkeit der Eigeninitiative und der CSE der Person sowie dem signifikanten Haupteffekt von Klima für Eigeninitiative.

## 6.1 Theoretische Implikationen

Obwohl Eigeninitiative grundsätzlich positive Effekte auf Leistungen (z.B. Leistungsbeurteilungen; Fay & Frese, 2001; Thomas et al., 2010) hat, wird Eigeninitiative durch das rebellische und ausdauernde Element nicht immer positiv wahrgenommen (Frese & Fay, 2001). Daher gehen immer mehr Forscher von Moderationseffekten in Bezug auf Vorbedingungen von Eigeninitiative oder proaktivem Verhalten aus (z.B. Chiaburu & Carpenter, 2013; Den Hartog & Belschak, 2012; Speier & Frese, 1997; Wihler, Blickle et al., in press). Aber auch in Bezug auf Eigeninitiative und berufliche Leistung konnten Moderatoren nachgewiesen werden (Grant et al., 2011; Wihler, Blickle et al.). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit haben damit grundsätzliche Bedeutung für das Verständnis von Moderatoren, die auf Eigeninitiative einwirken, und auf die Rolle der Motivation in dieser Beziehung. Zudem wird die Bedeutung des Klimas für Eigeninitiative auf Individualebene hervorgehoben. Die Ergebnisse haben aber auch Konsequenzen in Bezug auf die beiden zugrunde liegenden Theorien und Ansätze. Diese Punkte werden im Folgenden näher erläutert.

Die vorliegende Arbeit ergänzt und erweitert den bestehenden Wissenstand zu Moderatoren der Eigeninitiative-Leistungsbeurteilungsbeziehung und zeigt erstmals auf, dass die Kombination von motivationalen Einflüssen (i.e. CSE) und situativen Hinweisen (i.e. Klima für Eigeninitiative) den Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Leistungsbeurteilung moderiert. Insbesondere der Einfluss des Klimas für Eigeninitiative zeigt, dass sich die von Baer und Frese (2003) auf Organisationsebene gefundenen moderierenden Effekte auch auf die Individualebene übertragen und ausweiten lassen. Damit wird das bestehende Wissen der Wirkung des Initiative-Klimas (Raub & Liao, 2012) erweitert und die Wirkung des ursprünglichen Klimas für Eigeninitiative auf Eigeninitiative als situativer Hinweis aufgezeigt.

Zudem konnte erstmals nachgewiesen werden, dass die CSE einer Person Einfluss darauf haben, wie gezeigte Eigeninitiative durch Vorgesetzte wahrgenommen und beurteilt wird. Aufbauend auf bisherigen Ergebnissen von Kacmar et al. (2009) und Raub und Liao (2012) zu CSE und Selbstwirksamkeitserwartungen wird die moderierende Wirkung der CSE auch für Eigeninitiative nachgewiesen. Das bedeutet, dass die CSE einer Person in zukünftigen Fragestellungen berücksichtigt werden müssen, da die vorliegende Arbeit einen moderierenden Einfluss nachweisen konnte. Entsprechende positive Auswirkungen der CSE auf andere proaktive

Verhaltensweisen wie Voice (Chiaburu et al., 2013; LePine & Van Dyne, 1998) und Taking Charge (Morrison & Phelps, 1999) sind denkbar. Aber auch die Erklärung von Schweigen wider besseren Wissens (Morrison, 2014) ist durch negative CSE oder ein entsprechendes, nicht unterstützendes Klima möglich. Unter diesen Bedingungen entscheiden sich die Personen bewusst für das Schweigen, weil sie keine Zuversicht sehen, dass ihre Wortmeldung etwas Positives bewirkt.

Die vorliegende Arbeit trägt damit zum Erkenntnisgewinn bei, unter welchen Bedingungen Eigeninitiative zu besseren Leistungsbeurteilungen führt. Sie identifiziert zwei Konstrukte (CSE und Klima für Eigeninitiative), die die positive Wahrnehmung von Eigeninitiative durch andere in positiver Richtung beeinflussen und so Personen darin unterstützen, ihre Eigeninitiative mit Zuversicht zu vertreten. Die vorgestellten Befunde demonstrieren damit, dass es nicht nur darauf ankommt, Eigeninitiative zu zeigen, sondern dass es auch eine Rolle spielt, wie die Person dabei auftritt, um von anderen positiv wahrgenommen zu werden (vgl. Parker et al., 2009).

Im Gegensatz zu bisherigen Arbeiten, die untersuchten, unter welchen Bedingungen Eigeninitiative überhaupt auftritt (Chiaburu & Carpenter, 2013; Den Hartog & Belschak, 2012), untersuchte die vorliegende Arbeit, wie sich die CSE einer Person und das Klima für Eigeninitiative auf die Leistungsbeurteilungen auswirken. Damit fügt die vorliegende Arbeit dieser Forschungsrichtung eine zusätzliche Sichtweise hinzu. In Bezug auf Eigeninitiative konnten schon Grant et al. (2011) zeigen, dass unterschiedliche Motivationen (hohe autonome und niedrige Kontrollmotivation) positiv auf die Wahrnehmung von Eigeninitiative wirken. Die vorliegende Arbeit ergänzt diese Sichtweise, indem eine ergebnisorientierte Motivation (CSE liefern Zuversicht in positive Bewertung) untersucht wurde und gezeigt werden konnte, dass diese Form von Motivation ebenfalls wichtig ist. Das bedeutet, dass nicht nur die freie Wahl der Verhaltensweisen (hohe autonome Motivation) und fehlender Druck durch andere (niedrige Kontrollmotivation) bessere Leistungsbeurteilungen durch Eigeninitiative hervorrufen, sondern auch die Erwartung, dass das gezeigte Verhalten durch den Vorgesetzten positiv bewertet wird. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Art, wie Firmen ihre Arbeit gestalten. So können nun zum einen die direkten Arbeitsbedingungen (hohe Autonomie und wenig Kontrolle) beein-

flusst werden, aber auch mittels Zielvorgaben (im Sinne einer positiven Bewertung) Eigeninitiative gefördert werden.

Grant et al. (2009) konnten zeigen, dass die Beurteilung von proaktiven Verhaltensweisen (hier Taking Charge, Hilfe- und Voice-Verhalten) besser durch Vorgesetzte beurteilt werden, wenn diese davon ausgehen, dass die Person prosoziale Werte oder einen geringen negativen Affekt hat. Das bedeutet, Vorgesetzte legen ihrer Leistungsbewertung Annahmen über die Intentionen des proaktiven Handelns der Person zugrunde. Hier ergänzen die vorgestellten Befunde die bisherige Sichtweise, indem auch die ausgestrahlte Zuversicht in das proaktive Handeln (hier Eigeninitiative) durch positive CSE oder ein starkes Klima für Eigeninitiative beeinflusst, wie Vorgesetzte, das proaktive Handeln des Mitarbeiters sehen. Die vorliegende Arbeit zeigt damit auf, dass es nicht nur wichtig ist, welche Intention Vorgesetzte der proaktiv handelnden Person zuschreiben, sondern auch, wie die Person tatsächlich auftritt und welches Vertrauen sie in ihre proaktiven Handlungen hat.

Da sich die vorliegende Arbeit auf den konfiguralen Ansatz und die TAT stützt, haben die Ergebnisse auch auf diese beiden Theorien Auswirkungen. Es konnte gezeigt werden, dass der konfigurale Ansatz nicht nur auf Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen des FFM beschränkt sein muss, sondern dass sich auch andere Konstrukte kombinieren lassen. Insbesondere die Unterscheidung von proximalen Determinanten und distalen Prädiktoren ist hier von entscheidender Bedeutung. Erstmals wurde ein proximales Verhaltenssyndrom untersucht und mit einem proximalen Motivationskonstrukt, den CSE, kombiniert. Es konnte nachgewiesen werden, dass auch die Berücksichtigung von Motivationen als konfigurale Ergänzung inkrementellen Erklärungswert hat. Hier besteht für die Zukunft großer Forschungsspielraum, da so neue Kombinationsmöglichkeiten zwischen distalen, proximalen und motivationalen Konstrukten entstehen, die untersucht werden können. Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass die bisherige Forschung zum konfiguralen Ansatz (Shoss & Witt, 2013; Witt et al., 2002) den Grundstein für weitergehende Untersuchungen gelegt hat, während die vorliegende Arbeit weitere, auf diesen Grundsteinen basierende, Einsatzmöglichkeiten aufzeigt und empirisch untermauert.

Auch in Bezug auf die TAT konnte der bisherige Wissensstand erweitert werden. Erstmals konnte nachgewiesen werden, dass das Klima für Eigeninitiative eine

Anforderung zu gewünschtem Verhalten darstellt, wie die TAT es vorgibt (Tett & Burnett, 2003). Zudem konnte so gezeigt werden, dass das Klima nicht nur eine Motivation nach Parker et al. (2010) darstellt, um proaktiv zu handeln (Raub & Liao, 2012), sondern auch Informationen über die Art der Bewertung dieses Verhaltens beinhaltet. Die vorliegende Arbeit belegt und verstärkt damit die Argumente der TAT, dass situative Hinweise durch die Vorgabe, wie gezeigtes Verhalten durch andere bewertet wird, Einfluss auf Verhalten haben. Zudem wurde nach derzeitigem Wissen erstmals die Wirkung von situativen Hinweisen auf den Zusammenhang von Verhalten und Leistungsbeurteilungen (s. Abbildung 1, Pfad 7) betrachtet. Bisherige Forschungen untersuchten immer Persönlichkeitsmerkmale, jedoch konnte nun nachgewiesen werden, dass auch die aus Persönlichkeitsmerkmalen entstandenen Verhaltensweisen einer Aktivierung bzw. in diesem Fall Verstärkung durch die Situation unterliegen. Dies lässt sich durch die vorliegende Arbeit auch mit Sicht auf motivationale Konstrukte festhalten und baut damit auf bestehenden Ergebnissen (Raub & Liao, 2012) auf.

Der Beitrag dieser Arbeit erstreckt sich zudem auf die Kombination von konfiguralem Ansatz und TAT, indem gezeigt wurde, dass eine Integration beider Theorien und Ansätze zu einer besseren Vorhersage führt, als es jedes Konstrukt einzeln kann. Aufbauend auf bisherigen Ergebnissen von Blickle et al. (2013) ist die vorliegende Arbeit damit erst die zweite Studie die eine solche Kombination vornimmt, um die Vorhersage von Leistungsbeurteilungen zu verbessern. Erst die Kombination von Situation und Motivation führte in der vorliegenden Arbeit dazu, Unterschiede im Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Beurteilungen beruflicher Gesamtleistung aufzudecken.

Grundsätzlich sprechen also gute Argumente dafür, neben der Situation auch motivationale bzw. konfigurale Konstrukte zu untersuchen, seien es nun distale oder proximale. Ferner führt eine Kombination der beiden Ansätze zu einer besseren Vorhersagekraft. Die Befunde der vorliegenden Studie unterstreichen außerdem noch einmal die Berücksichtigung der Situation im Rahmen psychologischer Feldstudien, da der gefundene Interaktionseffekt zwischen Eigeninitiative und CSE in Abhängigkeit des Klimas für Eigeninitiative auftrat. Die Studie unterstützt damit die Sichtweise der bisherigen interaktionistischen Perspektive (Mischel, 1977; Tett & Burnett, 2003), die eine isolierte Betrachtung von Persönlichkeit (und daraus resul-

tierenden Verhaltensweisen) als nicht zielführend sieht. Andererseits birgt (zumindest auf Basis der vorliegenden Arbeit) die alleinige Betrachtung der Situation in Zusammenhang mit Verhaltensweisen die Möglichkeit einer Fehlinterpretation. Auch der Interaktionseffekt von Eigeninitiative und dem Klima für Eigeninitiative trat nur in Abhängigkeit der CSE auf. Auch in dieser Hinsicht unterstreicht die vorliegende Arbeit daher die Aussage von R. Hogan et al. (1996), dass die Betrachtung von einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen nicht zielführend sei. Darüber hinausgehend belegt die vorliegende Arbeit zudem, dass die kombinierte Betrachtung von Verhalten, Motivation und Situation hilft, unklare Ergebnisse erklären zu können.

## **6.2 Praktische Implikationen**

Auch für Unternehmen sind die hier vorgelegten Befunde relevant. Es ergeben sich Möglichkeiten für die Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

Da Personen, die Eigeninitiative zeigen, mit positiven CSE bessere Leistungsbeurteilungen erhalten als Personen mit negativen, können Unternehmen bei der Personalauswahl zusätzlich darauf achten, dass sie neben der Fähigkeit zu eigeninitiativem Handeln (wenn dieses besonders gewünscht ist, wie aktuell bei 87% der Unternehmen; Staufenbiel Institut, 2014) auch die CSE der Bewerber erfassen und Ausprägungen der CSE entsprechend bei Personalentscheidungen berücksichtigen. Nur so können Unternehmen davon ausgehen, dass gezeigte Eigeninitiative auch entsprechend positive Effekte für die Angestellten hat und sich letztlich auf das Unternehmen selbst auswirkt. Dafür liegen sowohl im englisch- als auch im deutschsprachigen Raum (Judge et al., 2003; Stumpp et al., 2010) validierte Fragebögen vor, die im Rahmen der Personalauswahl eingesetzt werden können. Inwiefern diese durch Verzerrungen infolge von Falschangaben beeinflusst werden können, ist jedoch noch nicht abschließend geklärt (Chang et al., 2012). Zu empfehlen ist daher, dass eine Personalentscheidung nicht allein aufgrund von Fragebogen-Ergebnissen getroffen wird, sondern durch simulationsorientierte Verfahren (z.B. Assessment-Center; Kleinmann, 2013) zusätzlich abgesichert wird.

Auch für Angestellte oder Bewerber, die Eigeninitiative zeigen, aber wissen oder glauben, dass sie nicht über die entsprechend positiven CSE verfügen, gibt es



Möglichkeiten. Cuddy (2013b) schlägt das sogenannte "power posing" vor, bei dem sich Personen in einer dominanten Haltung vor einen Spiegel stellen. Dieses Posieren erhöht den Testosteron-Spiegel und reduziert das Stress-Niveau (Cuddy, 2013a) und führt so zu einem größeren Selbstbewusstsein. Dadurch kann es für die entsprechenden Personen einfacher sein, ihre Eigeninitiative zu zeigen und Zuversicht in die eigenen Handlungen auszustrahlen. Hervorzuheben ist, dass diese Einstellung internalisiert wird und so zu einer langfristigen Änderung führt (Cuddy, 2013b).

Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen können Unternehmen Teile der CSE der Personen trainieren (i.e. Selbstwirksamkeit, Selbstwert und interne Kontrollüberzeugung, da emotionale Stabilität als eher stabil angesehen wird). Dafür eignen sich insbesondere Verfahren, die auf Beobachtungslernen (Bandura, 1977) aufbauen, z.B. das Behavior-Modeling-Training (s. für den genauen Ablauf auch Wihler, Solga et al., 2014). Ein solches Training stellten z.B. Eden und Aviram (1993) zur Verbesserung der Selbstwirksamkeit vor. Auch für den Selbstwert ist eine experimentelle Veränderung empirisch nachgewiesen (Leary, Haupt, Strausser & Chokel, 1998). Im Rahmen von beratungsorientierten Ansätzen (Wihler, Solga et al.) kann durch Coachingmaßnahmen der Selbstwert von Personen erhöht werden und eine stärkere interne Kontrollüberzeugung induziert werden. Durch den Einsatz von Mentoren (Blickle & Schneider, 2007) können diese durch ihre psychosoziale Unterstützungsfunktion ebenfalls helfen, einen positiveren Selbstwert und eine stärkere interne Kontrollüberzeugung zu erreichen. Andererseits ist es möglich, die Eigeninitiative von Personen mit positiven CSE (die durch Fragbögen erfassbar sind, s.o.) durch Trainingsmaßnahmen zu erhöhen. Ein solches Eigeninitiative-Training wurde von Searle (2008) vorgestellt.

Organisationen können sich jedoch auch selbst verändern. Dafür können sie über Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen die Einsetzung von Personen fördern, die positive Einstellungen und Werte gegenüber proaktivem Handeln zeigen (Neubauer, 2003). Mit der Zeit kommt es so zu einer Veränderung in den Sichtweisen, wie proaktives Handeln bewertet wird, indem diese Personen Leitungsfunktionen erhalten und das proaktive Handeln entsprechend bewerten.

Organisationen können aber auch strukturelle Maßnahmen einleiten, um ein Klima des proaktiven Handelns zu schaffen, das Eigeninitiative begünstigt und för-

dert. Dazu gehört, die jeweiligen Führungskräfte entsprechend in der Anwendung und Internalisierung des transformationalen Führungsstil zu trainieren (Neubauer, 2003). Dabei gilt, ihnen die Wichtigkeit des Vorhabens zu vermitteln, damit diese im Rahmen ihrer Funktion als Rollenmodell Vorbilder sind. Ebenfalls wichtig ist es, die Führungskräfte in Bezug auf die Leistungsbeurteilungen zu schulen und ihnen Maßnahmen zu vermitteln, die dazu führen, dass sie in Rückmeldegesprächen positive Anreize für Eigeninitiative setzen und Andeutungen oder Aussagen vermeiden, die negativ aufgefasst werden könnten. In diesem Zusammenhang ist auch die prozedurale Gerechtigkeit (Greenberg, 2010) wichtig, da nur ein konsistentes Vorgehen in der positiven Verstärkung von Eigeninitiative dazu führt, dass Angestellte entsprechendes Verhalten offen und zuversichtlich zeigen werden. Auch wenn dies, wie erwähnt, ein schwierigeres Unterfangen ist, lohnt sich der Einsatz für Unternehmen. Die vorlegten Befunde zeigen, dass das Klima für Eigeninitiative einerseits einen direkten Einfluss auf die beurteilte Arbeitsleistung hat und so direkt zu besserer Leistungsbeurteilung führt. Andererseits erhielten die untersuchten Personen, die Eigeninitiative in einem stark ausgeprägten Klima für Eigeninitiative zeigten, die besseren Leistungsbeurteilungen.

### **6.3 Stärken und Einschränkungen**

Wie jede wissenschaftliche Arbeit besitzt auch die vorliegende neben theoretischen und praktischen Implikationen weitere Stärken und Einschränkungen. Entsprechend werden diese nun im folgenden Abschnitt diskutiert.

#### **6.3.1 Stärken**

Eine Stärke der vorliegenden Studie ist die relativ große Stichprobe, die zudem aus mehreren Datenquellen (Zielpersonen, Kollegen und Vorgesetzten) besteht. Die verschiedenen Datenquellen reduzieren die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines CSB (Podsakoff et al., 2003) und geben Vertrauen, dass die gefundenen Effekte nicht durch solche Artefakte verzerrt sind. Völlig auszuschließen ist ein Artefakt der gemeinsamen Quelle bei der Beziehung von Klima für Eigeninitiative (u.a. Beurteilung durch Vorgesetzten) und der Leistungsbeurteilungen (auch durch Vorgesetzten) nicht. Jedoch konnten Siemsen, Roth und Oliveira (2010) zeigen, dass Interaktionseffekte nicht durch CSB beeinflusst oder hervorgerufen werden, sondern es im Gegenteil nur schwieriger wird, erwartete Interaktionen statistisch

nachzuweisen. Dies stärkt das Vertrauen in die gefundenen Effekte zusätzlich, ebenso wie die statistische Kontrolle von Drittvariablen. Dadurch wird es möglich, Alternativerklärungen, die für die gefundenen Befunde ursächlich sind, auszuschließen.

Auch der Einsatz validierter und etablierter Instrumente ist eine Stärke der vorliegenden Studie. So besteht eine hohe Vergleichbarkeit der gefundenen Ergebnisse zur bisherigen empirischen Befundlage, insbesondere durch den Einsatz eines Instruments zur Erfassung der beruflichen Gesamtleistung. Auch die Erfassung des Klimas für Eigeninitiative durch drei Quellen spricht dafür, dass nicht einzelne verzerrte Wahrnehmungen erfasst und untersucht wurden, sondern vielmehr das organisationale Konstrukt, wie von Glick (1985) gefordert.

Die letzten zu nennenden Stärken beziehen sich auf die Stichprobe selbst. In der vorliegenden Arbeit wurde eine Feldstudie mit berufstätigen Zielpersonen realisiert. Im Gegensatz zu Laborstudien (z.B. mit Studierenden) besteht so eine hohe ökologische Validität, da sich Ergebnisse aus dem Arbeitsleben leichter auf dieses übertragen lassen, als es bei kontrollierten Laborstudien der Fall wäre. Auch die heterogene Stichprobe bietet den Vorteil einer besonders hohen externen Validität. Durch die Erfassung unterschiedlicher Berufsgruppen lassen sich Aussagen über jene treffen, ohne diese für spezifische Berufe einschränken zu müssen. Auch dies trägt zu einer besseren Vergleichbarkeit bei.

### **6.3.2 Einschränkungen**

Allerdings ist die heterogene Stichprobe gleichzeitig eine Einschränkung der vorliegenden Arbeit. Mit Sicherheit lassen sich nicht alle Störeinflüsse erfassen oder kontrollieren, so dass immer noch die Möglichkeit besteht, dass (bisher unentdeckte) Mechanismen wirken, die die gefundenen Effekte beeinflussen. Dieses Problem besteht jedoch bei Feldstudien immer und es wurden in der vorliegenden Arbeit Maßnahmen getroffen, um bekannte Störeinflüsse zu kontrollieren. Zu wurden beeinflussende Konstrukte (Anschlussmotiv, politische Fertigkeiten) bei der Auswertung berücksichtigt.

Auch die Art der Stichprobengewinnung könnte problematisch sein. In letzter Zeit wurde in der Wissenschaft der Einsatz der durch Studierende generierten Stichproben kritisiert (Wheeler, Shanine, Leon & Whitman, 2014). Allerdings konnten diese Autoren in ihrer durchgeführten Metaanalyse zeigen, dass sich die Stich-

probenkennwerte und -charakteristika nicht stark von durch andere Methoden erhobenen Stichproben unterschieden. Auffällig war jedoch, dass studenten-rekrutierte Stichproben kleinere Effektgrößen aufwiesen, so dass es insgesamt schwieriger ist, angenommene Effekte nachzuweisen. Dem gegenüber steht jedoch der größte Nutzen einer heterogenen Stichprobe (s.o.), durch die eine hohe Generalisierbarkeit gewährleistet ist (Demerouti & Rispens, 2014).

Eine Einschränkung ist auch die Nutzung eines subjektiven Kriteriums mit beruflicher Gesamtleistung. Trotz statistischer Kontrolle von möglichen Einflussvariablen ist unklar, ob sich nur die subjektive Wahrnehmung der Vorgesetzten verbessert hat oder durch positive Erwartungen in die Handlungsausgänge auch die Leistung der entsprechenden Person objektiv besser wird. Weitere Forschungsvorhaben sollten daher neben subjektiven Leistungsbeurteilungen auch objektive Kriterien nutzen, sofern dies möglich ist.

Auch ist unklar, inwiefern der deutsche kulturelle Hintergrund einen Einfluss auf die untersuchten Beziehungen hat. Deutschland gilt generell als eher individualistische Kultur (Hofstede, 2010), in der sich der Einzelne mehr um seine persönliche Karriere kümmert als um das kollektive Weiterkommen. Eine Metaanalyse (Taras, Kirkman & Steel, 2010) konnte zwar einen positiven Zusammenhang zwischen Individualismus und Voice-Verhalten als Reaktion auf Ungerechtigkeiten nachweisen. Es ist jedoch durchaus möglich, dass Vorgesetzte vor diesem kulturellen Hintergrund Eigeninitiative eher als bedrohlich für ihre eigene Position wahrnehmen und entsprechend aburteilen. Daher bleibt die Frage offen, inwiefern sich die Befunde auf kollektivistische Kulturen übertragen lassen.

Auch das Konzept der Machtdistanz (Hofstede, 2010) kann Einfluss auf die Befunde haben. Kulturen mit hoher Machtdistanz sind charakterisiert durch eine Ungleichverteilung von Macht zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und deren Akzeptanz durch die Menschen (ebd.). Hingegen wird in Kulturen mit geringer Machtdistanz keine Unterscheidungen hinsichtlich Status oder Position gemacht (Daniels & Greguras, 2014). Deutschland hat nur eine geringe Machtdistanz, daher ist es möglich, dass Eigeninitiative eher gezeigt wird, weil Mächtige (i.e. Vorgesetzte) als gleichwertig wahrgenommen werden und daher keine negativen Konsequenzen befürchtet werden müssen. Die Metaanalyse von Taras und Kollegen (2010) wies zudem einen negativen Zusammenhang zwischen Machtdistanz und Rück-

meldungssuchen nach. Auch wenn nicht explizit die proaktive Verhaltensform des Rückmeldungssuchens untersucht wurde, gibt dieser Befund Hinweise, wie Machtdistanz proaktives Verhalten (negativ) beeinflussen kann. Auch hier bleibt offen, ob sich die gefundenen Effekte auf Kulturen mit hoher Machtdistanz in ihrer Form übertragen und in diesem Kontext replizieren lassen.

Zudem ist die Varianzaufklärung der Interaktion mit 2% relativ gering und insgesamt werden fast 90% der Varianz im Kriterium nicht erklärt. Dies wirft zumindest oberflächlich die Frage nach der praktischen Relevanz der Befunde auf, allerdings sind solche Effektstärken für Interaktionseffekte nicht unüblich und sollten daher nicht allzu kritisch betrachtet werden (Aguinis, Beaty, Boik & Pierce, 2005). Die praktische Relevanz erstreckt sich nicht nur auf Arbeitsleistung. Vielmehr kann eine Verbesserung der CSE der Person sowie des organisationalen Klimas auch Effekte auf die Arbeitszufriedenheit sowie die organisationale Identifikation haben, die wiederum die Produktivität erhöhen können.

Als letztes muss auf das Problem der fehlenden Kausalität eingegangen werden. Durch das Querschnittsdesign ist es nicht möglich, Aussagen darüber zu treffen, ob Eigeninitiative die berufliche Leistung beeinflusst oder ob eine umgekehrte oder wechselseitige Beeinflussung stattfindet. Grundsätzlich kann also auf Basis der Befunde nur ausgesagt werden, dass Eigeninitiative, CSE und Klima für Eigeninitiative auf der einen und Beurteilungen der beruflichen Gesamtleistung auf der anderen Seite in Zusammenhang stehen. Ebenso ist es möglich, dass Personen mit positiven CSE eher Eigeninitiative zeigen als Personen mit negativen CSE. Auch das Klima für Eigeninitiative kann grundsätzlich einen fördernden Einfluss auf das Zeigen von Eigeninitiative haben. Deshalb müssen Fragen der Kausalität in späteren Studien mit mehreren Messzeitpunkten beantwortet werden.

## **6.4 Zukünftige Forschung**

Aufgrund der vorherigen Einschränkungen ergeben sich automatisch Vorschläge für Folgeuntersuchungen. So ist die Durchführung einer Längsschnittstudie zum Nachweis der Kausalität der gefundenen Zusammenhänge wünschenswert. Insbesondere der mögliche Einfluss des Klimas für Eigeninitiative und der CSE auf Eigeninitiative muss überprüft werden.

Auch die Gewinnung der Studienteilnehmer kann in Folgeuntersuchungen anders gestaltet werden. Obwohl die Art dieser Stichprobengewinnung eine heterogene Stichprobe und damit einhergehend eine bessere Generalisierbarkeit bedeutet, sind Störeinflüsse des Umfelds nicht vollständig ausgeschlossen. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher homogenere Stichproben untersuchen. Einen möglichen Akquise-Ansatz beschreiben Ewen et al. (2013), in deren Studie Schulleiter aus zwei Bundesländern erhoben wurden.

Zudem muss eine Replikation der Befunde in anderen individualistischen vs. kollektivistischen Kulturen sowie in Ländern mit niedriger vs. hoher Machtdistanz erfolgen. Nur so lässt sich ein umfassendes Bild der Befunde zeichnen und in einen globalen Fokus rücken. In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass die Erfassung kultureller Einflüsse auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden kann (Daniels & Greguras, 2014). So können Individuen einer Nation Machtdistanz unterschiedlich wahrnehmen und danach handeln. Daher müsste eine Erfassung der kulturellen Wahrnehmungen auf Individualebene erfolgen. Gleichwohl ist es möglich, eine organisationsweite Wahrnehmung von Machtdistanz zu nutzen, um zu untersuchen, ob Organisationen mit unterschiedlichen Stärken von Machtdistanz Vor- oder Nachteile haben. Grundsätzlich ist jedoch davor zu warnen, dass Nationen als Substitut für unterschiedliche Kulturen verwendet werden (Daniels & Greguras), da nicht jedes Mitglied einer Nation die gleiche kulturelle Sichtweise teilt.

Eine weitere Möglichkeit ist die konstruktive Replikation (Lykken, 1968) der vorliegenden Befunde mit anderen proaktiven Verhaltensweisen. Insbesondere Taking Charge (Morrison & Phelps, 1999) als naher Verwandter von Eigeninitiative ist eine Betrachtung wert. Ebenso wäre eine Untersuchung der einzelnen Bestandteile der CSE sinnvoll, um noch klarere Ziele für Training und Personalentwicklung abzuleiten. Um Trainingsmaßnahmen effektiv zu gestalten, ist es essentiell zu wissen, welche der vier Bestandteile (Selbstwert, Selbstwirksamkeitserwartung, emotionale Stabilität oder internale Kontrollüberzeugung) den größten Einfluss haben. Auch wenn das Persönlichkeitsmerkmal emotionale Stabilität als relativ stabil über die Zeit angenommen wird, ergeben sich doch Veränderungen (Roberts, Walton & Viechtbauer, 2006). Zudem lässt sich der Selbstwert von Personen experimentell beeinflussen (Leary et al., 1998). Auch für Selbstwirksamkeitserwartungen stehen Trainingsmaßnahmen zur Verfügung.

In der vorliegenden Studie stand das Klima für Eigeninitiative als situativer Moderator im Fokus der Untersuchung. Baer und Frese (2003) untersuchten in ihrer Studie jedoch auch das Klima für psychologische Sicherheit als Moderator. In weiteren Studien ist eine Ausweitung der situativen Einflüsse auf andere Klima-Einflüsse oder sogar Führungsstile (als sozialer situativer Hinweis) denkbar. Bisherige Befunde zeigen, dass transformationale Führung das Auftreten von Eigeninitiative beeinflusst (Den Hartog & Belschak, 2012). Daher ist es naheliegend, auch in Bezug auf berufliche Leistung einen Moderationseffekt zu erwarten. Wenn Führungskräfte durch ihren transformationalen Führungsstil bei Mitarbeitern Eigeninitiative fördern, sollten sie gleichzeitig diese auch positiv bewerten, da die Mitarbeiter sich entsprechend ihren Wünschen verhalten. Somit würde der transformationale Führungsstil als soziale Anforderung für Eigeninitiative wirken.

## **6.5 Fazit**

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zum Verständnis, unter welchen Bedingungen Eigeninitiative zu einer besseren Leistungsbeurteilung führt. Dabei wurden sowohl die Core Self-Evaluations einer Person auf Basis des konfiguralen Ansatzes, als auch das Klima für Eigeninitiative als situativer Hinweis nach der TAT als Moderatoren identifiziert. Wenn Personen über positive CSE verfügen, bekommen sie bessere Leistungsbeurteilungen als Personen mit negativeren CSE, wenn sie Eigeninitiative zeigen. Außerdem erhalten Personen bessere Leistungsbeurteilungen, wenn das Klima für Eigeninitiative stark ausgeprägt ist.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, Personen entsprechend ihrer Ausprägung der CSE auszuwählen oder diese durch Trainingsmaßnahmen zu verbessern. Andererseits lässt sich durch Unternehmen auch das Klima verbessern, was im Vergleich sogar noch bessere Leistungsbeurteilungen zur Folge haben kann. Jedoch kann es mitunter schwieriger (aber auch lohnenswerter) sein, bestehende Strukturen der Organisation zu verändern. Die vorliegende Arbeit belegt durch die Ergebnisse zudem, dass eine Kombination von konfiguralem Ansatz und TAT zu einer besseren Vorhersage von Beurteilungen der beruflichen Leistung führen kann.

## 7 Literaturverzeichnis

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J. & Pierce, C. A. (2005). Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects of Categorical Variables Using Multiple Regression: A 30-Year Review. *Journal of Applied Psychology, 90*, 94–107.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. London: SAGE Publications.
- Albrecht, A.-G., Paulus, F. M., Dilchert, S., Deller, J. & Ones, D. S. (2013). Construct- and Criterion-Related Validity of the German Core Self-Evaluations Scale. *Journal of Personnel Psychology, 12*, 85–91.
- Anderson, C., Spataro, S. E. & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology, 93*, 702–710.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology, 58*, 67–79.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., Vries, R. E. de, Di Blas, L. et al. (2004). A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions From Psycholexical Studies in Seven Languages. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 356–366.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996). Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content. *Psychological Bulletin, 120*, 338–375.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 45–68.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist, 37*, 122–147.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1–26.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 111–118.



- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Gupta, R. (2003). Meta-Analysis of the Relationship between the Five-Factor-Model of Personality and Holland's Occupational Types. *Personnel Psychology, 56*, 45–74.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 9–30.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103–118.
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations. *Organizational Research Methods, 8*, 274–289.
- Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2 - Selecting and Developing Members for the Organization, S. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bledow, R. & Frese, M. (2009). A Situational Judgment Test of Personal-Initiative and Its Relationship to Performance. *Personnel Psychology, 62*, 229–258.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. et al. (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., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J. et al. (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., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A. & Günther, S. (2013). The interactive effects of conscientiousness, openness to experience, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 1145–1164.

- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. et al. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2007). Mentoring. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie Bd. 6* (S. 395–402). Göttingen: Hogrefe.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (S. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bono, J. E. & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ - Part 2: Research Design. *Academy of Management Journal*, 54, 657–660.
- 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, CA: Jossey-Bass.
- Bortz, J. (2005). *Statistik* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Breaugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18, 282–293.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 1, S. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. & Sager, C. (1993). A theory of job performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cannon-Bowers, J. A. & Bowers, C. (2010). Team Development and Functioning. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1 - Building and Developing the Organization, S. 597–650). Washington, DC: American Psychological Association.

- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2011). Self-Regulation of Action and Affect. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Hrsg.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (2. Aufl., S. 3–21). New York: Guilford Press.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 91*, 475–481.
- Chang, C.-H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. & Tan, J. A. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management, 38*, 81–128.
- Chen, G. (2012). Evaluating the core: Critical assessment of core self-evaluations theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 153–160.
- Chiaburu, D. S. & Carpenter, N. C. (2013). Employees' Motivation for Personal Initiative. *Journal of Personnel Psychology, 12*, 97–103.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M. & van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management, 38*, 291–333.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Connelly, B. S. & Ones, D. S. (2010). An other perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin, 136*, 1092–1122.
- Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology, 78*, 98–104.
- Cuddy, A. J. C. (2013a). *Want to Lean In? Try a Power Pose*. Zugriff am 26.06.2014. Verfügbar unter <http://blogs.hbr.org/2013/03/want-to-lean-in-try-a-power-po-2/>
- Cuddy, A. J. C. (2013b, August). *Embodied self-nudges: How expansive postures shape performance, assertiveness, and stress*, Cambridge, UK.
- Curran, P., West, S. G. & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1*, 16–29.

- Daniels, M. A. & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, *40*, 1202–1229.
- Demerouti, E. & Rispens, S. (2014). Improving the image of student-recruited samples: A commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*, 34–41.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, *50*, 194–202.
- Eden, D. & Aviram, A. (1993). Self-Efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 352–360.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2010). *Statistik und Forschungsmethoden*. Weinheim: Beltz.
- Elliot, A. J. & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*, 804–818.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C. et al. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, *24*, 516–533.
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, *63*, 324–327.
- Fay, D. & Frese, M. (2000). Self-Starting Behavior at Work: Toward a Theory of Personal Initiative. In J. Heckhausen (Hrsg.), *Motivational Psychology of Human Development* (S. 307–324).
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, *14*, 97–124.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*, 221–234.

- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. et al. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, *23*, 744–771.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. & Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, *49*, 233–266.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. et al. (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.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 1075–1082.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*, 39–50.
- Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderungen für Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hrsg.), *Management Development* (S. 63–79). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, *23*, 133–187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German... *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*, 139–161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, *39*, 37–63.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. Aufl., Bd. 4). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J. & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 241–251.
- Grant, A. M., Parker, S. K. & Collins, C. (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel. *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Greenberg, J. (2010). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3 - Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, S. 271–327). Washington, DC: American Psychological Association.
- Guion, R. M. & Gottier, R. F. (1965). Validity Of Personality Measures In Personnel Selection. *Personnel Psychology*, 18, 135–164.
- Harter, S. (1990). Causes, Correlates, and the Functional Role of Global Self-Worth: A Life-Span Perspective. In R. J. Sternberg & J. Kolligan Jr. (Hrsg.), *Competence considered* (S. 67–97). New Haven, CT: Yale University Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (Hrsg.). (2010). *Motivation und Handeln* (4., überarb. und erw. Aufl). Berlin: Springer.
- Hofstede, G. H. (2010). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Hofstee, W. K. B., Raad, B. de & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146–163.

- 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. (2005). In Defense of Personality Measurement: New Wine for Old Whiners. *Human Performance, 18*, 331–341.
- Hogan, R. & Hogan, J. (1992). *Hogan personality inventory manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., Hogan, J. & Roberts, B. W. (1996). Personality Measurement and Employment Decisions. *American Psychologist, 51*, 469–477.
- Hogan, R. & Smither, R. (2008). *Personality: Theories and applications* (2nd Ed.). Tulsa, OK: Hogan Press.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*, 1–55.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis* (2. Aufl.). London: SAGE Publications.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*, 869–879.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*, 306–309.
- James, L. R., Joyce, W. F. & Slocum, J. W. J. (1988). Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Review, 13*, 129–132.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001a). A rose by any other name...Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct? In B. W. Roberts & R. Hogan (Hrsg.), *Personality psychology in the workplace* (S. 93–118). Washington, DC: American Psychological Association.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001b). Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80–92.

- Judge, T. A. & Erez, A. (2007). Interaction and Intersection: The Constellation of Emotional Stability and Extraversion in Predicting Performance. *Personnel Psychology, 60*, 573–596.
- Judge, T. A., Erez, A. & Bono, J. E. (1998). The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and job Performance. *Human Performance, 11*, 167–187.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 693–710.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology, 56*, 303–331.
- Judge, T. A. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797–807.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 161–174.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. & De Pater, I. E. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance, 17*, 325–346.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J. & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1572–1580.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & de Hoogh, A. H. B. (2013). Ethical Leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*, 165–181.
- Kleinmann, M. (2013). *Assessment-Center* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 3, 2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.



- Korman, A. K. (1970). Toward an Hypothesis of Work Behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31–41.
- Kröger, U. & Staufenbiel, T. (2012). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von „Adaptive Performance“. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 56*, 55–69.
- Kuhl, J. (1992). A Theory of Self-Regulation: Action versus State Orientation, Self-discrimination, and Some Applications. *Applied Psychology: An International Review, 41*, 97–129.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say? *Organizational Research Methods, 9*, 202–220.
- Leary, M. R., Haupt, A. L., Strausser, K. S. & Chokel, J. T. (1998). Calibrating the Sociometer: The Relationship between Interpersonal Appraisals and State Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1290–1299.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods, 11*, 815–852.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853–868.
- Liang, J. & Gong, Y. (2013). Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 1182–1201.
- Lykken, D. T. (1968). Statistical Significance in Psychological Research. *Psychological Bulletin, 70*, 151–159.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. überarb. und erw. Aufl., S. 433–469). Göttingen: Hogrefe.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology, 79*, 493–505.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S. & Hermida, R. (2010). A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. *Journal of Management, 36*, 121–140.

- Mischel, W. (1977). The Interaction of Person and Situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Hrsg.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (S. 333–352). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. R. & Schmitt, N. (2007a). Are We Getting Fooled Again? Coming to Terms with Limitations in the Use of Personality Tests for Personnel Selection. *Personnel Psychology, 60*, 1029–1049.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. R. & Schmitt, N. (2007b). Reconsidering the Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts. *Personnel Psychology, 50*, 683–729.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal, 42*, 403–419.
- Moshagen, M. (2012). The Model Size Effect in SEM: Inflated Goodness-of-Fit Statistics Are Due to the Size of the Covariance Matrix. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 19*, 86–98.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus User's Guide* (7. Aufl.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Oh, I.-S., Wang, G. & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*, 762–773.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Dilchert, S. (2005). Personality at Work: Raising Awareness and Correcting Misconceptions. *Human Performance, 18*, 389–404.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2010). Expanding the Criterion Domain to Include Organizational Citizenship Behavior: Implications for Employee Selection. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2 - Selecting and Developing Members for the

- Organization, S. 281–323). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung*. Göttingen: Hogrefe.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835–852.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 447–469.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management, 36*, 827–856.
- Parker, S. K. & Collins, C. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management, 36*, 633–662.
- Penney, L. M., David, E. & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review, 21*, 297–310.
- Ployhart, R. E. & MacKenzie Jr., W. I. (2010). Situational Judgement Tests: A Critical Review and Agenda for the Future. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2 - Selecting and Developing Members for the Organization, S. 237–252). Washington, DC: American Psychological Association.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & 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.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612–624.
- Raub, S. & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 97*, 651–667.

- Roberts, B. W., Walton, K. E. & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 132, 1–25.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Roth, P. L., Purvis, K. L. & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38, 719–739.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 33, 300–303.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (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.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schmitt, D., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel Selection and Employee Performance. In 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, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2010). Perspectives on Organizational Climate and Culture. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1 - Building and Developing the Organization, S. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.
- Searle, B. J. (2008). Does personal initiative training work as a stress management intervention? *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 259–270.

- Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. *Psychologie und Praxis*, 27, 160–172.
- Seligman, M. E. P. (1979). *Erlernte Hilflosigkeit*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Shaw, G. B. (1894). *Mrs. Warren's Profession*. Zugriff am 10.07.2014. Verfügbar unter <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/gbshaw/Warren-Profession.pdf>
- Shoss, M. K. & Witt, L. A. (2013). Trait Interactions and Other Configural Approaches to Personality. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of Personality at Work* (S. 392–418). New York: Routledge / Taylor and Francis.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420–428.
- Siemsen, E., Roth, A. & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models With Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456–476.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171–192.
- Spychala, A. & Sonnentag, S. (2011). The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: Longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 654–680.
- Staufenbiel Institut. (2014). *JobTrends Deutschland 2014*. Zugriff am 24.06.2014. Verfügbar unter [http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen\\_SS14/JobTrends\\_2014.pdf](http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen_SS14/JobTrends_2014.pdf)
- Stumpp, T., Muck, P. M., Hülshager, U. R., Judge, T. A. & Maier, G. W. (2010). Core Self-Evaluations in Germany: Validation of a German Measure and its Relationships with Career Success. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 674–700.
- Super, D. E. (1970). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Taras, V., Kirkman, B. L. & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405–439.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.

- Tett, R. P. & Christiansen, N. D. (2007). Personality Tests at the Crossroads: A Response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, *60*, 967–993.
- 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.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, *44*, 703–742.
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B. & Brown, C. (2013). Trait Activation Theory: Applications, Developments, and Implications for Person-Environment-Fit. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of Personality at Work* (S. 71–100). New York: Routledge / Taylor and Francis.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 275–300.
- Thorndike, E. L. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology*, *4*, 25–29.
- Tornau, K. & Frese, M. (2013). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities. *Applied Psychology: An International Review*, *62*, 44–96.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 525–531.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 108–131.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 33–38.

- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063–1070.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R. & Whitman, M. V. (2014). Student-recruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*, 1–26.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (in press). Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization. *Journal of Management*.
- Wihler, A., Solga, M. & Blickle, G. (2014). Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 369–405). Bern, Schweiz: Huber.
- Wirtz, M. A. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- Witt, L. A. (2002). The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Performance. *Journal of Management*, *28*, 835–851.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 164–169.
- Wu, C.-H., Parker, S. K. & Bindl, U. K. (2013). Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity. In A. B. Bakker (Hrsg.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Bd. 1, S. 261–280). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

# Anhang

## A.1 Einladungsschreiben an die Zielperson

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an der Studie „Soziale Kompetenz im Beruf“ teilzunehmen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Wirkung von sozialer Kompetenz im Beruf nachgegangen werden. Die Befragung dauert ca. 35 Minuten.

Neben Ihrer Selbsteinschätzung ist es für die Ergebnisse der Studie wichtig, auch eine Einschätzung Ihrer / Ihres Vorgesetzten und einer Kollegin / eines Kollegen zu erhalten. Daher bitten wir Sie im Verlauf des Fragebogens, diese Personen per Email einzuladen.

Als Dankeschön haben Sie die Möglichkeit, ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen per Mail zu erhalten sowie direkt im Anschluss an den Fragebogen etwas über Ihr Aufstiegs- und Anschluss-Motiv zu erfahren.

Die Onlinebefragung erreichen Sie unter

[www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-selbst/?code=#code#](http://www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-selbst/?code=#code#)

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfahren nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns telefonisch (0228/734375) oder per Email ([awihler@uni-bonn.de](mailto:awihler@uni-bonn.de)) zu kontaktieren.

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Psych. Andreas Wihler  
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leiter des Projekts)

Prof. Dr. Gerhard Blickle  
(Leiter des Lehrstuhls)



## **A.2. Einladungsschreiben an Kollegen**

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

eine Kollegin / ein Kollege von Ihnen war so freundlich, an einer Studie der Universität Bonn zur sozialen Kompetenz im Beruf teilzunehmen. Das Ziel der Studie ist es zu erforschen, wie Kollegen einander wahrnehmen.

Daher bitten wir Sie, den Fragebogen in Bezug auf diese Person, von der Sie diese E-Mail bekommen haben, zu bearbeiten. Die Bearbeitung dauert ca. 15 Minuten. Wir informieren Sie auf Wunsch gerne über die Ergebnisse der Studie.

Als Dankeschön haben Sie außerdem die Möglichkeit, ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen zu erhalten.

Wir würden uns freuen, wenn Sie bald an unserer Befragung teilnehmen. Sie erreichen die Onlinebefragung unter

[www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-fremdko/?code=#code#](http://www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-fremdko/?code=#code#)

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfährt nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen zur Durchführung der Studie haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung (E-Mail: [wihler@uni-bonn.de](mailto:wihler@uni-bonn.de), Tel.: 0228/73-4375).

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Psych. Andreas Wihler  
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leiter des Projekts)

Prof. Dr. Gerhard Blickle  
(Leiter des Lehrstuhls)

### **A.3. Einladungsschreiben an Vorgesetzte**

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter von Ihnen war so freundlich, an einer Studie der Universität Bonn zur sozialen Kompetenz im Beruf teilzunehmen. Das Ziel der Studie ist es zu erforschen, wie Vorgesetzte die berufliche Leistung einer Person beurteilen.

Daher bitten wir Sie, den Fragebogen in Bezug auf diese Person, von der Sie diese E-Mail bekommen haben, zu bearbeiten. Die Bearbeitung dauert ca. 15 Minuten. Wir informieren Sie auf Wunsch gerne über die Ergebnisse der Studie.

Als Dankeschön haben Sie außerdem die Möglichkeit, ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen zu erhalten.

Wir würden uns freuen, wenn Sie bald an unserer Befragung teilnehmen. Sie erreichen die Onlinebefragung unter

[www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-fremdvg/?code=#code#](http://www.unipark.de/uc/aow-bonn/ModulD-fremdvg/?code=#code#)

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihr/e Mitarbeiter/in erfährt nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen zur Durchführung der Studie haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung (E-Mail: [wihler@uni-bonn.de](mailto:wihler@uni-bonn.de), Tel.: 0228/73-4375).

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Psych. Andreas Wihler  
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leiter des Projekts)

Prof. Dr. Gerhard Blickle  
(Leiter des Lehrstuhls)

## A.4. Zielpersonen-Fragebogen

Abbildung A.4

Zielperson-Fragebogen: Startseite



3%

---

### Fragebogen zur sozialen Kompetenz im Beruf

Dieser Fragebogen ist Teil einer Studie an der Universität Bonn zum Thema *Soziale Kompetenz im Beruf*. Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Wirkung von sozialer Kompetenz im Beruf nachgegangen werden.

Daher bitten wir Sie, den folgenden Fragebogen zu bearbeiten und einen Fragebogen von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten sowie von einer Kollegin / einem Kollegen ausfüllen zu lassen. Am Ende des Fragebogens werden Sie daher gebeten, die entsprechenden Emailadressen anzugeben und so die entsprechenden Personen zu unserer Studie einzuladen.

**Die Umfrage wird anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfährt nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.**

**Als Dankeschön für Ihre Teilnahme haben Sie die Möglichkeit, ein Profil Ihres individuellen beruflichen Aufstiegs- und Anschlussmotives zu erhalten. Diese beiden Motive geben Aufschluss darüber, welche Prioritäten Sie in ihrer beruflichen Orientierung haben. Zusätzlich können Sie sich nach Abschluss der Befragung ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz erhalten sowie sich über die Ergebnisse der Studie informieren lassen.**

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns telefonisch (0228/734375) oder per Email ([awihler\[at\]uni-bonn.de](mailto:awihler[at]uni-bonn.de)) zu kontaktieren.


Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

**Dipl.-Psych. Andreas Wihler**  
(Mitarbeiter am Lehrstuhl, Leiter des Projekts)

**Prof. Dr. Gerhard Blickle**  
(Leiter des Lehrstuhls)

Abbildung A.5

Zielperson-Fragebogen: Eigeninitiative



3%


---

**Schätzen Sie bitte ein, wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie selbst zutreffen:**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich gehe Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn etwas schief geht, suche ich sofort nach Abhilfe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn sich Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutze ich sie aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ergreife sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nehme Gelegenheiten schnell wahr, um meine Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich tue meist mehr als von mir gefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung A.6

Zielperson-Fragebogen: Core Self-Evaluations



3%


**Im Folgenden finden Sie einige Aussagen, die Einstellungen gegenüber der eigenen Person beschreiben. Bitte kreuzen Sie auch hier die am ehesten zutreffenden Antwortalternative an.**

**Diese Aussage trifft...**

	gar nicht zu	wenig zu	mittelmäßig zu	überwiegend zu	völlig zu
Ich bin zuversichtlich, im Leben den Erfolg zu bekommen, den ich verdiene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal bin ich deprimiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mich anstrengte, bin ich im Allgemeinen erfolgreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas nicht schaffe, fühle ich mich manchmal wertlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erledige Aufgaben erfolgreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal habe ich das Gefühl, keine Kontrolle über meine Arbeit zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Großen und Ganzen bin ich mit mir zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich zweifle an meinen Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bestimme, was in meinem Leben geschehen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, den Erfolg meiner Karriere nicht unter Kontrolle zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin in der Lage, die meisten meiner Probleme zu bewältigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt Zeiten in denen mir die Dinge ziemlich düster und hoffnungslos erscheinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung A.7

Zielperson-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative




**Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, wie sehr diese auf Ihre Firma zutreffen.**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Mitarbeiter in unserer Firma gehen Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn in unserer Firma etwas schief geht, sucht man sofort nach Abhilfe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn sich in unserer Firma Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutzt man sie auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma wird sofort die Initiative ergriffen – häufiger als in anderen Betrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma werden Gelegenheiten schnell wahrgenommen, um Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma tut man meist mehr als gefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter in unserer Firma sind besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Abbildung A.10

Zielperson-Fragebogen: Work Values Inventory



3%

Im Folgenden finden Sie ein Reihe von Aussagen über Werte bzw. Ziele, die Menschen bei ihrer Berufstätigkeit als wichtig ansehen bzw. die sie bei ihrer Arbeit (in ihrem Beruf) zu realisieren oder zu erreichen versuchen. Diese Werte oder Ziele sind nicht für alle Menschen in gleichem Maße wichtig. Einige sind für manche Menschen sehr wichtig und für andere Menschen eher unwichtig.

Geben Sie bitte an, wie wichtig die angeführten beruflichen Werte oder Ziele für Sie selbst sind, damit eine Tätigkeit (ein Beruf) am besten Ihren **Vorstellungen** entspricht.

**Bei der beruflichen Arbeit ist für mich persönlich...**

	Ganz unwichtig	Wenig wichtig	Mittel wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
... neue Ideen entwickeln, etwas erfinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... damit rechnen können, dass es immer mal andere Arbeiten auszuführen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hohes Ansehen in seinem Tätigkeitsbereich gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Arbeitskollegen zu haben, mit denen man gut auskommen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen verständnisvollen und rücksichtsvollen Chef haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gute Kontakte mit seinen Untergebenen haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine abwechslungsreiche Tätigkeit haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung A.11

Zielperson-Fragebogen: Work Values Inventory S. 2

**Bei der beruflichen Arbeit ist für mich persönlich...**

	Ganz unwichtig	Wenig wichtig	Mittel wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
... gute Kontakte mit seinen Arbeitskollegen haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen Vorgesetzten haben, mit dem man reden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... andere Menschen anleiten und führen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mit seinen Unterstellten Freundschaft schließen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Aufgaben bearbeiten, bei denen komplizierte Zusammenhänge zu klären sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... viele verschiedenartige Tätigkeiten ausführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine Tätigkeit ausüben, die einem ein hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mit seinen Arbeitskollegen Freundschaft schließen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... einen Chef haben, der einen gerecht behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... anderen Menschen sagen können, was sie zu tun haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Unterstellte haben, mit denen man gut auskommen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Abbildung A.12

## Zielperson-Fragebogen: Kontrollvariablen



13%

**Angaben zur eigenen Person****Ihr Geschlecht:**

- weiblich  männlich

**Ihr Alter:****Was ist ihr höchster Bildungsabschluss?**

Bitte kreuzen Sie das an, was am ehesten passt.

- kein Schulabschluss  
 Volksschul- oder Hauptschulabschluss  
 Realschulabschluss / Mittlere Reife  
 Fachabitur  
 Abitur  
 Fachhochschulabschluss  
 Universitätsabschluss  
 Promotion  
 Sonstiges:

**Wie viele Jahre sind Sie insgesamt schon erwerbstätig?** Jahre  Monate**Wie lange üben Sie schon Ihre derzeitige Tätigkeit aus?** Jahre  Monate**Wie viele Stunden arbeiten Sie beruflich pro Woche?** Stunden**Wie hoch ist aktuell Ihr Bruttojahreseinkommen alles in allem?**ca.  Euro

## Abbildung A.13

*Zielperson-Fragebogen: Kontrollvariablen S. 2*

---

**Branche**

Zu welcher Branche gehört Ihre aktuelle Organisation?

- Banken
  - Chemie (inkl. Mineralöl und Pharma)
  - Computerindustrie
  - Elektroindustrie
  - Energie u. Versorgung
  - Fahrzeugbau / Automobil- u. Zulieferindustrie
  - Finanz- und Steuerberatung
  - Handel
  - Hochschule, Forschungseinrichtung
  - Investitionsgüterindustrie / Maschinenbau
  - Konsumgüterindustrie
  - Lebensmittelindustrie
  - Medien, Verlage, Kommunikation
  - Medizinischer Sektor (z.B. Klinik, Arztpraxis)
  - Non-Profit-Bereich (z.B. Sozialeinrichtungen)
  - Öffentlicher Dienst / Verwaltung
  - Ökologie und Umweltschutz
  - Telekommunikation
  - Textil / Bekleidung
  - Tourismus / Hotellerie
  - Unternehmensberatung
  - Verkehr, Transport, Touristik
  - Versicherungen
  - Werbung / PR
  - Sonstiges:
-



## A.5. Kollegen-Fragebogen

Abbildung A.14

Kollegen-Fragebogen: Startseite



### Fragebogen zur Kollegenwahrnehmung

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

wir freuen uns sehr, dass Sie sich zur Beantwortung dieses Online-Fragebogens bereit erklärt haben. Dieser Fragebogen ist Teil eines größeren Forschungsprojektes an der Universität Bonn zum Thema *Soziale Kompetenz im Beruf*. Ziel des Projektes ist es herauszufinden, wie Mitarbeiter ihre Kollegen wahrnehmen und einschätzen. Deswegen haben wir berufstätige Personen gebeten, selbst einen solchen Fragebogen zur Sozialen Kompetenz auszufüllen und einen Fragebogen an ihre/n Kollegin/Kollegen weiterzuleiten. Ihre Teilnahme ist zentral, da die durch die Teilnahme Ihrer/s Kollegin/Kollegen gewonnenen Daten nur dann wissenschaftlich verwertbar sind.

Wir bitten Sie, den Fragebogen in Bezug auf Ihre/n Kollegin/Kollegen, von der/dem Sie die Zugangsdaten erhalten haben, zu bearbeiten.

**Alle von Ihnen innerhalb dieser Umfrage gemachten Angaben werden vertraulich behandelt. Die Daten werden in anonymisierter Form ausgewertet. Ihre Auskünfte dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Forschung und werden nicht an Dritte weitergegeben, das heißt dass auch Ihr/e Kollegin/Kollege nicht erfährt, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme haben Sie die Möglichkeit, am Ende der Befragung ein individuelles Profil Ihrer eigenen sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz zu erhalten. Das Profil erhalten Sie unmittelbar nach Beendigung des Fragebogens. Zudem besteht die Möglichkeit später über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden.

Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie ca. 15 Minuten.

Bitte wenden Sie sich bei technischen Problemen oder Rückfragen jederzeit an Dipl.-Psych. Andreas Wihler ([wihler\[at\]uni-bonn.de](mailto:wihler[at]uni-bonn.de) oder 0228/734375).

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Abbildung A.15

Kollegen-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative



Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, wie sehr diese auf Ihre Firma zutreffen.

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Mitarbeiter in unserer Firma gehen Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn in unserer Firma etwas schief geht, sucht man sofort nach Abhilfe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn sich in unserer Firma Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutzt man sie auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma wird sofort die Initiative ergriffen – häufiger als in anderen Betrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma werden Gelegenheiten schnell wahrgenommen, um Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma tut man meist mehr als gefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter in unserer Firma sind besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A.6. Vorgesetzten-Fragebogen

Abbildung A.16

Vorgesetzten-Fragebogen: Startseite



### Fragebogen zur Beurteilung des Arbeitsverhaltens

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

wir freuen uns sehr, dass Sie sich zur Beantwortung dieses Online-Fragebogens bereit erklärt haben. Dieser Fragebogen ist Teil eines größeren Forschungsprojektes an der Universität Bonn zum Thema *Soziale Kompetenz im Beruf*. Ziel des Projektes ist es herauszufinden, wie Vorgesetzte die berufliche Leistung einer Person beurteilen und wie diese Person sich selbst beurteilt. Deswegen haben wir berufstätige Personen gebeten, selbst einen solchen Fragebogen zur Sozialen Kompetenz auszufüllen und einen Fragebogen an ihre/n Vorgesetzte/n weiterzuleiten. Ihre Teilnahme als Vorgesetzte/r ist zentral, da die durch die Teilnahme Ihrer/s Mitarbeiters/in gewonnenen Daten nur dann wissenschaftlich verwertbar sind.

Wir bitten Sie, den Fragebogen in Bezug auf Ihre/n Mitarbeiter/in, von der/dem Sie die Zugangsdaten erhalten haben, zu bearbeiten.

**Alle von Ihnen innerhalb dieser Umfrage gemachten Angaben werden vertraulich behandelt. Die Daten werden in anonymisierter Form ausgewertet. Ihre Auskünfte dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Forschung und werden nicht an Dritte weitergegeben, das heißt dass auch Ihr/e Mitarbeiter/in nicht erfährt, was Sie angegeben haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme haben Sie die Möglichkeit, am Ende der Befragung ein individuelles Profil Ihrer eigenen sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz zu erhalten. Das Profil erhalten Sie unmittelbar nach Beendigung des Fragebogens. Zudem besteht die Möglichkeit später über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden.

Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie ca. 15 Minuten.

Bitte wenden Sie sich bei technischen Problemen oder Rückfragen jederzeit an Dipl.-Psych. Andreas Wihler ([wihler\[at\]uni-bonn.de](mailto:wihler[at]uni-bonn.de) oder 0228/734375).

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Abbildung A.17

Vorgesetzten-Fragebogen: Klima für Eigeninitiative



Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, wie sehr diese auf Ihre Firma zutreffen.

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Mitarbeiter in unserer Firma gehen Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn in unserer Firma etwas schief geht, sucht man sofort nach Abhilfe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn sich in unserer Firma Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutzt man sie auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma wird sofort die Initiative ergriffen – häufiger als in anderen Betrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma werden Gelegenheiten schnell wahrgenommen, um Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Firma tut man meist mehr als gefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter in unserer Firma sind besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung A.18

Vorgesetzten-Fragebogen: Leistungsbeurteilung



**Bitte beurteilen Sie das Arbeitsverhalten dieser Person.**

Es stehen Ihnen dazu folgende Beurteilungsmöglichkeiten zur Verfügung:

<i>schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen</i>	<i>ausreichend, d.h. schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen</i>	<i>befriedigend, d.h. so gut wie viele Personen in vergleichbaren Positionen</i>	<i>gut, d.h. deutlich besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen</i>	<i>spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Diese Person...**

- ... beantwortet Anfragen sehr zügig.
  - ... findet einfallsreiche und kreative Lösungen für schwierige Arbeitsprobleme.
  - ... bringt Wertschätzung und Interesse für die Arbeit und Vorstellungen Anderer zum Ausdruck.
  - ... bewältigt erfolgreich unerwartete Notfälle, Störungen und Ausfälle.
  - ... prüft sorgfältig und mit Überlegung die eigenen Arbeitsergebnisse.
  - ... macht hervorragende Vorschläge zur Erreichung von übergeordneten Zielen.
  - ... arbeitet mit den anderen Personen in ihrer Arbeitsgruppe zusammen, indem sie Informationen offen austauscht.
  - ... bewältigt erfolgreich unvorhergesehene Schwierigkeiten und Krisen in der Arbeit.
  - ... unterstützt die Ziele ihrer Arbeitsgruppe durch die Einhaltung von Fristen.
  - ... erfüllt die Arbeitsvorgaben mit höchstem fachlichem Können.
  - ... stellt tragfähige Arbeitsbeziehungen mit anderen Personen in ihre Arbeitsgruppe sowie mit anderen Kooperationspartnern bei der Arbeit her.
  - ... stellt sich auf Neuerungen und Veränderungen in ihrer Aufgabe und Position gut ein.
  - ... erscheint pünktlich und fehlt nicht, besonders in schwierigen Zeiten und bei hohem Arbeitsanfall.
  - ... strebt beständig nach beruflicher Weiterentwicklung, indem sie sich selbst Dinge beibringt.
  - ... entwickelt und pflegt positive Beziehungen zu Kunden/Klienten.
  - ... ist sehr anpassungsfähig.
  - ... arbeitet bereitwillig auch länger und zu ungewöhnlichen Zeiten, wenn es die Situation erfordert.
  - ... leistet Qualitätsarbeit, selbst bei durch Zeitdruck verursachtem Stress.
  - ... hört genau zu und antwortet überlegt beim Austausch von arbeitsbezogenen Informationen.
  - ... setzt sich aktiv für Innovationen ein.
- Wie beurteilen Sie die Arbeitsleistung dieser Person insgesamt?**

## Abbildung A.19

## Vorgesetzten-Fragebogen: Kontrollvariablen



Bitte beantworten Sie nun einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrer Beziehung zu der Person, von der Sie diesen Fragebogen erhalten haben.

**Ihr Geschlecht:**

- weiblich  männlich

**Ihr Alter:****Wie lange arbeiten Sie schon mit der Person, von der Sie den Fragebogen bekommen haben, zusammen?**

Jahre  Monate

**Wie oft haben Sie Kontakt mit dieser Person?**

- mehrmals täglich  
 mindestens einmal täglich  
 mehrmals wöchentlich  
 mindestens einmal in der Woche  
 mehrmals im Monat  
 mindestens einmal im Monat

**Wie stark ist Ihre Arbeit mit der Arbeit dieser Person verflochten?**

- sehr starke Verflechtung  
 starke Verflechtung  
 mittlere Verflechtung  
 geringe Verflechtung  
 keine Verflechtung  
 kann ich nicht sagen

**Wie ist Ihr Verhältnis zu dieser Person?**

- eher persönlich, vertraut  
 neutral, gut  
 eher formal korrekt  
 eher distanziert

**Die Person, von der Sie diesen Fragebogen bekommen haben, ist...**

- mein/e Vorgesetzte/r.  
 mein/e Mitarbeiter/in (d.h. ich bin sein/e Vorgesetzte/r).  
 ein/e Kollege/in.  
 Sonstiges: