

Die Entwicklung von politischen Fertigkeiten in der
beruflichen Erstausbildung

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

vorgelegt von
Annalisa K. Schnitzler

aus Aachen

Bonn, 2017

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: 01. September 2017

Zusammenfassung

Politische Fertigkeiten als auf den Berufskontext ausgerichtete Facette sozialer Kompetenz gelten als förderlicher Faktor für berufliche Leistung und eine erfolgreiche Karriere. Aus diesem Grund stellt die Bestimmung von Entwicklungsbedingungen für politische Fertigkeiten ein wichtiges Forschungsfeld dar. Die vorliegende Arbeit beleuchtet mit Rückgriff auf das neo-sozioanalytische Modell von Roberts (2006), die sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura, 1979) und handlungsregulatorische Ansätze (Volpert, 1994) vier Kontextfaktoren am Ausbildungsort Betrieb im Rahmen der beruflichen Erstausbildung auf ihre förderliche Wirkung für die (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten. Die empirische Erhebung an 108 Auszubildenden zu Kaufleuten für Versicherungen und Finanzen zeigte, dass das Ausmaß der Interaktionsanforderungen, welche die Auszubildenden an ihrem Arbeitsplatz zu bewältigen hatten, nur dann zu einer Zunahme ihrer politischen Fertigkeiten führte, wenn die Auszubildenden viele Rollenmodelle für politisch geschicktes Verhalten hatten beobachten können. Ein hohes Maß an Feedback bei gleichzeitigem Vorliegen vieler Interaktionsanforderungen wirkte sich vermittelt über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten ebenfalls auf die Veränderung der politischen Fertigkeiten aus. Die vermittelte Relevanz über politisch gewandtes Verhalten zeigte hingegen keinen Effekt. Die Ergebnisse der Studie unterstreichen die grundsätzliche Förderbarkeit von politischen Fertigkeiten durch die Gestaltung einer anregenden Arbeitsumgebung, zumindest für die Phase der beruflichen Erstausbildung. Die theoretischen und praktischen Implikationen der Ergebnisse werden erörtert, die Stärken und Grenzen der Arbeit diskutiert und der zukünftige Forschungsbedarf identifiziert.

Dank

An dieser Stelle möchte ich all den Menschen danken, die mich in der Zeit meiner Promotion auf verschiedenste Weise unterstützt haben.

Zuallererst gilt mein ganz besonderer Dank meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, der diese Arbeit erst ermöglicht hat und der nicht nur mein Interesse für politische Fertigkeiten geweckt hat, sondern meine Arbeit auch durch viele wertvolle Ratschläge, Anregungen und neue Blickwinkel bereichert und gefördert hat.

Herzlich danke ich auch *Prof. Dr. Walter Neubauer* für die Übernahme der Zweitbegutachtung dieser Arbeit sowie *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder* für ihre Übernahme der Funktionen in der Prüfungskommission.

Herzlich danken möchte ich auch den aktuellen und früheren Doktoranden der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, *Nora Schütte*, *Tassilo Momm*, *Katharina Oerder*, *Mareike Kholin* und ganz besonders *Andreas Whiler* und *Corinna Diekmann*, die für mich als externe Doktorandin immer ein offenes Ohr und einen guten Ratschlag hatten und mir wertvolle Hinweise und Anregungen gaben.

Allen Kolleginnen meines Arbeitsbereichs 2.4 im Bundesinstitut für Berufsbildung danke ich für die moralische und auch tatkräftige Unterstützung auf meinem Weg zur Promotion. Besonders danken möchte ich meiner Vorgesetzten, *Dr. Agnes Dietzen*, für ihre Zusprache und Rückendeckung. Auch meinen Mit-Doktoranden am Bundesinstitut für Berufsbildung danke ich für den kollegialen Austausch, ganz besonders *Moana Monnier* für die inspirierenden Gespräche und ihr Feedback.

Von Herzen danke ich auch *meinen Eltern* und meinem Bruder *Raphael* für ihre Anteilnahme an meiner Arbeit und ihre Unterstützung in allen Lebenslagen, und für seinen fortwährenden bedingungslosen Rückhalt, *Ansgar*.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Dank.....	4
Inhaltsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9
1 Einleitung	10
2 Theoretische Grundlagen	14
2.1 Politische Fertigkeiten	15
2.1.1 Begriffsbestimmung	16
2.1.2 Die Dimensionen von politischen Fertigkeiten.....	18
2.1.3 Abgrenzung politischer Fertigkeiten zu Konstrukten der sozialen Effektivität ..	21
2.1.4 Politische Fertigkeiten und berufliche Leistung	25
2.1.5 Politische Fertigkeiten als Resilienzfaktor	36
2.1.6 Veränderungspotenzial von politischen Fertigkeiten	39
2.2. Das Neo-Sozioanalytische Modell.....	41
2.2.1 Veränderung und Stabilität der Persönlichkeit	41
2.2.2 Das Personality and Role Identity Structural Model	48
2.2.3 Persönlichkeitsveränderungen im Rahmen der organisationalen Sozialisation.....	52
2.3 Auswahl der Stichprobe für die Studie.....	56
2.4 Entwicklung von politischen Fertigkeiten	61
2.4.1 Bisherige Überlegungen und Befunde zur Förderbarkeit von politischen Fertigkeiten	61
2.4.2 Kontextfaktoren zur Förderung von politischen Fertigkeiten.....	66
2.4.2.1 Interaktionsanforderungen in der Arbeit	67
2.4.2.2 Lernen am Modell	75
2.4.2.3 Feedback	83

2.4.2.4	Vermittlung der Relevanz von politisch gewandtem Verhalten	85
2.4.3	Kognitive Indikatoren der Adaptation nach erfolgter Sozialisation	88
2.4.3.1	Einstellung zu politischen Fertigkeiten.....	90
2.4.3.2	Selbst-Feedback	93
2.4.3.3	Sicherheit der Selbsteinschätzung	95
2.5	Fragestellung und Hypothesen.....	99
3	Methoden.....	104
3.1	Vorgehen und Design der Studie	104
3.2.	Eingesetzte Skalen	105
3.2.1	Politische Fertigkeiten.....	106
3.2.2	Skalen zur Erfassung der Arbeitsumgebung im Ausbildungsbetrieb	107
3.2.2.1	Interaktionsanforderungen in der Arbeitsumgebung	108
3.2.2.2	Rollenmodelle für politische Fertigkeiten (Rollenmodelle für PF).....	109
3.2.2.3	Feedback zur Bewältigung der Anforderungen (Fremd-Feedback)	110
3.2.2.4	Vermittlung der Relevanz von politischem Verhalten (Relevanz von PF) ...	111
3.2.3	Skalen zur Erfassung der vermittelnden kognitiven Faktoren.....	113
3.2.3.1	Einstellung zu politischen Fertigkeiten (Einstellung zu PF).....	113
3.2.3.2	Selbst-Feedback zur Bewältigung der Anforderungen (Selbst-Feedback) ..	114
3.2.3.3	Sicherheit der Selbsteinschätzung der politischen Fertigkeiten (Sicherheit PF).....	116
3.2.4	Kontrollvariablen	117
3.2.4.1	Self-Monitoring	117
3.2.4.2	Big Five.....	118
3.2.4.3	Soziodemographische Variablen.....	120
3.2.5	Für die Validierung herangezogene Variablen	121
3.2.5.1	Core Self-Evaluations	121
3.2.5.2	Zufriedenheit mit der Ausbildung	121
3.2.5.3	Betriebsgröße	122
3.2.6	Aufbau des Fragebogens.....	122
3.3	Stichprobe.....	123

3.4	Datenanalysen	125
4	Ergebnisse	129
4.1	Validierung der adaptierten bzw. neu entwickelten Skalen	129
4.2	Überprüfung der Annahmen über die Zielstichprobe	132
4.3	Ergebnisse der Hauptstudie	134
4.3.1	Skalenkennwerte und Interkorrelationen	134
4.3.2	Stabilität und Veränderbarkeit von politischen Fertigkeiten	137
4.3.3	Prüfung der Hypothesen	137
5	Diskussion	149
5.1	Theoretische Implikationen	149
5.2	Praktische Implikationen	156
5.3	Stärken und Grenzen der Studie	159
5.4	Zukünftige Forschung	161
5.5	Fazit	165
	Literaturverzeichnis	166
	Anhang A: Political Skill Inventory (PSI)	185
	Anhang B: Skala zu den Interaktionsanforderungen	186
	Anhang C: Skala zu den Rollenmodellen für politische Fertigkeiten	187
	Anhang D: Skala zum Fremd-Feedback	188
	Anhang E: Skala zur vermittelten Relevanz politischen Verhaltens	189
	Anhang F: Skala zur Einstellung zu politischen Fertigkeiten	190
	Anhang G: Skala zum Selbst-Feedback	191
	Anhang H: Item zur Sicherheit der Selbsteinschätzung der politischen Fertigkeiten	192
	Anhang I: Self-Monitoring-Skala	193
	Anhang J: Skala zur Erfassung der Big Five	194
	Anhang K: Core Self-Evaluations Scale (CSES)	195
	Anhang L: Skala zur Zufriedenheit mit der Ausbildung	196
	Anhang M: Soziodemographische und Strukturvariablen	197

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Interkorrelationen der neuen Skalen und der für die Validierung herangezogenen Instrumente.....	131
Tab. 2	Mittelwertsvergleiche verschiedener Variablen zwischen Versicherungskaufleuten und Steuerfachangestellten.....	133
Tab. 3	Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Interkorrelationen aller verwendeten Variablen der Hauptstudie.....	136
Tab. 4	Hierarchisch moderierte Regression von politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt.....	139
Tab. 5	Hierarchisch moderierte Regression von politischen Fertigkeiten zu t2 auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten bzw. die Selbst-Feedback-Fähigkeit bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt..	142
Tab. 6a	Hierarchisch moderierte Regression der Einstellung zu politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt.....	143
Tab. 6b	Hierarchisch moderierte Regression der Selbst-Feedback-Fähigkeit zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt.....	144
Tab. 6c	Hierarchisch moderierte Regression der Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt.....	145
Tab. 7	Bedingte indirekte Effekte der durch Feedback moderierten Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten zu t2, mediiert über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten.....	148

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das Personality and Role Identity Structural Model.....	49
Abb. 2	Das hexagonale Modell von Interessentypen und Berufen nach Holland.....	58
Abb. 3	Theoretisches Modell der direkten Interaktionseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.....	101
Abb. 4	Theoretisches Modell der moderierten Mediationseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.....	103
Abb. 5	Interaktion von Interaktionsanforderungen und Rollenmodellen auf politische Fertigkeiten zu t2.....	140
Abb. 6	Interaktion von Interaktionsanforderungen und Feedback auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten zu t2.....	146
Abb. 7	Empirisches Modell der direkten Interaktionseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.....	150
Abb. 8	Empirisches Modell der moderierten Mediationseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.....	153

1 Einleitung

Die Arbeitswelt ist geprägt von sich verändernden Strukturen wie der zunehmenden Zusammenarbeit in fluktuierenden Teams und einem wachsenden Stellenwert der Vernetzung mit Unternehmensinternen und -externen. Führungskräfte sehen sich häufiger mit multikulturellen oder intergenerationellen Teams konfrontiert, deren divergierende Wertorientierungen sie verstehen und berücksichtigen müssen (Neubauer, 2009). Dies bringt steigende Anforderungen an kooperative und kommunikative Fähigkeiten mit sich. Für eine angemessene und erfolgreiche Kommunikation und Durchsetzung der eigenen Interessen und der ihres Arbeitgebers kommt den sozialen Fertigkeiten der Arbeitnehmer eine immense Bedeutung zu. Politische Fertigkeiten stellen die Essenz der sozialen Fertigkeiten für das erfolgreiche Bewältigen der zwischenmenschlichen Aspekte im Berufsalltag dar (Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000). Sie bezeichnen die Fähigkeit, Interaktionen am Arbeitsplatz korrekt zu deuten sowie situationsangemessen und gewinnbringend zu gestalten und sich dabei die Unterstützung der Interaktionspartner zu sichern. Menschen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten wissen Situationen sozialer Einflussnahme für sich zu nutzen und sind gut vernetzt, wovon sie sowohl im Hinblick auf eine erfolgreiche Karriere als auch im Hinblick auf Unterstützung in beruflichen Stresssituationen profitieren. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, Berufstätige in der Entwicklung ihrer politischen Fertigkeiten zu fördern – und zwar möglichst früh in ihrem Berufsleben.

Wie aber können politische Fertigkeiten sinnvoll und erfolgreich erworben und entwickelt werden? Zur Beantwortung dieser Frage soll die vorliegende Arbeit beitragen.

Durch die Konzeption als multidimensionales Konstrukt, das seine Wurzeln auch in der Persönlichkeit einer Person hat, wird schon nahegelegt, dass sich politische Fertigkeiten nicht im Rahmen herkömmlicher Methoden der Wissens- und Fertigkeitsvermittlung erlernen lassen. Die Forschergruppe, die einen Großteil der aktuellen Forschung zu politischen Fertigkeiten anregte, führt selbst aus: „By its very nature, political skill defies conventional training and education“ (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005, S. 35). In der Organisationspsychologie finden sich bezüglich der Formbarkeit solcher komplexen Konstrukte bzw. der Persönlichkeit im

Allgemeinen zwei eigentlich entgegengesetzte Perspektiven: Auf der einen Seite fokussiert die Personalauswahl stark auf Persönlichkeitstraits, von denen sie sich Aufschluss über späteres berufliches Handeln verspricht. Dem liegt die Annahme zugrunde, diese Traits eines Mitarbeiters blieben stabil und beeinflussten sein Verhalten in einer konsistenten Weise während seines gesamten Arbeitslebens. Andererseits versucht die Personalentwicklung mit Trainingsmaßnahmen und der Gestaltung der organisationalen Umgebung, das Verhalten und auch die Eigenschaften der Mitarbeiter in die von der Organisation gewünschte Richtung zu verändern. Diesen scheinbaren Widerspruch löst Roberts (2006) auf, indem er herausstellt, dass je nach Betrachtungsebene mehr oder weniger direkte Einflüsse der Umwelt auf die Persönlichkeit festzustellen sind. In seinem neo-sozioanalytischen Modell, welches hier als Rahmen für die Überlegungen zur Veränderbarkeit von Persönlichkeit herangezogen werden soll, beschreibt er, wie sich auf einer mittleren Aggregationsebene der Persönlichkeit die Einflüsse des organisationalen Umfeldes über die Zeit deutlich in Veränderungen niederschlagen können, während auf der höchsten Aggregationsebene eine größere Stabilität der Traits zu beobachten ist. Somit lässt sich die Persönlichkeit möglicherweise doch durch situationale Einflüsse zu einem gewissen Grad verändern, wobei gleichzeitig von den Traits auch stabilisierende Einflüsse ausgehen.

Diese Arbeit hat zum Ziel, solche situationalen Einflüsse am Arbeitsplatz aufzudecken, die für eine Veränderung der politischen Fertigkeiten der dort Arbeitenden als relevant identifiziert werden können. Bisherige Studien zur Förderung politischer Fertigkeiten beziehen sich fast ausschließlich auf den Einfluss von Mentoring (z.B. Ferris et al., 2008) oder strukturellen Faktoren (Oerder, Blickle & Summers, 2014). Diese Arbeit untersucht erstmals empirisch, ob sich abseits expliziter Förder- und Trainingsarrangements Bedingungen, die auf die alltäglichen Arbeitsinhalte und -kontexte bezogen sind, festmachen lassen, welche die (Weiter-) Entwicklung politischer Fertigkeiten fördern können. Darüber hinaus wird erforscht, durch welche kognitiven Prozesse diese Einflüsse vermittelt werden. Dabei wird unter anderem auf die sozial-kognitive Theorie Banduras (1979, 1986) und Ansätze der Handlungsregulation (Volpert, 1974, 1994) zurückgegriffen.

Im Fokus der Arbeit soll dabei die Phase des Berufseintritts und somit der beruflichen und organisationalen Erstsozialisation stehen, da diese Umbruchphase junge Menschen besonders empfänglich für eine Anpassung ihrer Eigenschaften

und Fertigkeiten an die neuen Anforderungen des Arbeitslebens und ihres gewählten Berufes macht. Durch den erstmaligen Eintritt in die Arbeitsrolle entsteht die Notwendigkeit, eine berufliche Rollenidentität aufzubauen und sich den von Seiten des Arbeitsgebers gestellten Rollenerwartungen anzupassen und das Verhalten danach auszurichten, um beruflichen Erfolg zu haben (Roberts, 2006). Aufgrund des Fehlens vorheriger (zumindest regulärer) Berufserfahrung sollten die größten Anpassungen an die Erfordernisse der Arbeitswelt bei Antritt der ersten Arbeitsrolle auftreten (vgl. Roberts & Wood, 2006), gerade hinsichtlich eines spezifisch auf den beruflichen Kontext bezogenen Konstrukts wie dem der politischen Fertigkeiten. In Deutschland bietet sich dabei besonders die Betrachtung der dualen Berufsausbildung an, in welcher der Eintritt in den Beruf in einem Rahmen der expliziten Förderung der berufsrelevanten Fertigkeiten und Verhaltensweisen erfolgt – und zwar unter anderem an einem realen Arbeitsplatz im Ausbildungsbetrieb. Mit Blick auf die Bedeutung, die die politischen Fertigkeiten neben ihren übergreifenden positiven Effekten speziell für bestimmte Dienstleistungsbranchen haben, soll dabei der Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* untersucht werden. Dieser zeichnet sich durch hohe Interaktionsanforderungen in der Arbeitstätigkeit aus, weshalb politische Fertigkeiten hier bedeutsam für den beruflichen Erfolg sind (Blickle, John et al., 2012). Aus diesem Grund kann angenommen werden, dass die (Weiter-)Entwicklung politischer Fertigkeiten für diesen Beruf besonders relevant ist und Auszubildende in diesem Beruf empfänglich für entsprechende Fördermaßnahmen sein sollten und damit eine geeignete Stichprobe für die Untersuchung von Einflüssen des Arbeitskontextes auf den Aufbau bzw. die Steigerung politischer Fertigkeiten darstellen.

Diese Arbeit beginnt mit der Vorstellung der theoretischen Grundlagen, einmal hinsichtlich des Konstrukts der politischen Fertigkeiten (Kapitel 2.1), zum anderen im Hinblick auf die Beeinflussung der Persönlichkeit durch Arbeitserfahrungen im Allgemeinen (Kapitel 2.2) und – nach der Bestimmung einer geeigneten Untersuchungsstichprobe (Kapitel 2.3) – mit Bezug auf politische Fertigkeiten im Speziellen (Kapitel 2.4). Vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen wird dann die genaue Fragestellung dieser Arbeit skizziert und es werden die Untersuchungshypothesen hergeleitet (Kapitel 2.5). Anschließend wird der methodische Zugang zur Untersuchung der Hypothesen dargelegt, indem zunächst das Vorgehen und Design der Studie skizziert (Kapitel 3.1), die eingesetzten Skalen vorgestellt (Kapitel

3.2) und anschließend die Untersuchungsstichprobe (Kapitel 3.3) sowie die geplanten Datenanalysen (Kapitel 3.4) beschrieben werden. Im Anschluss daran werden die empirischen Ergebnisse der Studie dargelegt, zunächst in Bezug auf die Validierung der neu entwickelten bzw. adaptierten Skalen (Kapitel 4.1) und einen Vergleich der Untersuchungsstichprobe mit einer weiteren Stichprobe zum Zweck der Überprüfung einiger Vorannahmen, (Kapitel 4.2) und anschließend hinsichtlich der Prüfung der Hypothesen (Kapitel 4.3). Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert im Hinblick auf theoretische (Kapitel 5.1) und praktische Implikationen (Kapitel 5.2) sowie hinsichtlich der Stärken und Grenzen der Studie (Kapitel 5.3) und zukünftige Forschungsfragen (Kapitel 5.4). Die Arbeit schließt mit einem kurzen Fazit (Kapitel 5.5).

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel skizziert die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Zunächst wird das hier im Fokus stehende Konstrukt *politische Fertigkeiten* vorgestellt und theoretisch eingeordnet (Kapitel 2.1). Dazu wird als erstes eine Begriffsbestimmung vorgenommen (Kapitel 2.1.1), es werden die vier Dimensionen des Konstrukts vorgestellt (Kapitel 2.1.2) und es wird das Konstrukt in die Forschungslandschaft zur sozialen Effektivität eingeordnet (Kapitel 2.1.3). Anschließend werden Befunde zum Zusammenhang von politischen Fertigkeiten und beruflicher Leistung vorgestellt (Kapitel 2.1.4) sowie auf die Funktion von politischen Fertigkeiten als Resilienzfaktor eingegangen (Kapitel 2.1.5). Beendet werden die Ausführungen zu politischen Fertigkeiten mit Überlegungen zum Veränderungspotenzial von politischen Fertigkeiten (Kapitel 2.1.6). Anschließend wird mit dem neo-sozioanalytischen Modell ein theoretischer Rahmen für Prozesse der Persönlichkeitsveränderung vorgestellt (Kapitel 2.2). Zunächst werden dazu allgemeine Überlegungen zu Stabilität und Veränderung von Persönlichkeit dargelegt (Kapitel 2.2.1). Anschließend wird das Personality and Role Identity Structural Model (PRISM) dargestellt (Kapitel 2.2.2) und es werden Persönlichkeitsveränderungen im Rahmen der organisationalen Sozialisation beleuchtet (Kapitel 2.2.3). Im Anschluss daran wird die Stichprobe der Studie hergeleitet (Kapitel 2.3). Zuletzt werden Überlegungen zu den Entwicklungsbedingungen von politischen Fertigkeiten angestellt (Kapitel 2.4). Dazu wird als erstes die vorliegende Literatur zur Entwicklung von politischen Fertigkeiten zusammengefasst (Kapitel 2.4.1) und danach werden Faktoren der organisationalen Umwelt hergeleitet, welche die Entwicklung von politischen Fertigkeiten befördern könnten (Kapitel 2.4.2) – nämlich die Interaktionsanforderungen in der Arbeit (Kapitel 2.4.2.1), das Modelllernen (Kapitel 2.4.2.2), Feedback (Kapitel 2.4.2.3) und die vermittelte Relevanz politisch gewandten Verhaltens (Kapitel 2.4.2.4). Abschließend werden Indikatoren der Adaptation im Rahmen der organisationalen Sozialisation als potenziell vermittelnde kognitive Prozesse für die Entwicklung von politischen Fertigkeiten beschrieben (Kapitel 2.4.3) – und zwar die Einstellung zu politischen Fertigkeiten (Kapitel 2.4.3.1), die Fähigkeit, die Qualität des eigenen Verhaltens zu beurteilen (Kapitel 2.4.3.2) sowie die Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten (Kapitel 2.4.3.3). Das Kapitel schließt mit der Ausarbeitung der Fragestellung und der Hypothesen (Kapitel 2.5).

2.1 Politische Fertigkeiten

Mit der Kennzeichnung von Organisationen als politische Arenen wies Mintzberg (1985) darauf hin, dass der Organisationsalltag oft von Inter- und Intragruppenkonflikten sowie dem Gerangel um die Verteilung von Macht, Entscheidungsgewalt und Einfluss geprägt ist. So hängt der Arbeitserfolg wesentlich vom politischen Agieren der Organisationsmitglieder ab. Auch Pfeffer (1981) betont die Wichtigkeit von „Political Skills as Determinants of Power“ (S. 129) und der „willingness to use those skills“ (S. 131). Der Arbeitsalltag erfordert es, mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden zu interagieren, zusammenzuarbeiten und zu verhandeln, und zwar in einem Umfeld, das als „ambiguous and often turbulent“ (Perrewé et al., 2005, S. 240) angesehen werden kann. Grant, Fried, Parker und Frese (2010) benennen „an increase in emotional and interpersonal tasks in service work“ und allgemein „the increased importance of social and relational characteristics of jobs“ (S. 146) als eine der zentralen Entwicklungen in der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte. In Bezug auf die Anforderungen an Führungskräfte betonen Neubauer und Rosemann (2006), „dass die Förderung einer positiven Qualität der Beziehung (Relationship Management) für jeden Vorgesetzten eine der vordringlichsten Führungsaufgaben darstellt“ (S. 211). Blickle und Schneider (2010) erkennen als Konsequenz der Verflachung von Hierarchien und den damit einhergehenden Änderungen in organisationalen Steuerungsprozessen, dass „Konflikte zwischen Person und Organisation in Konflikte zwischen Beschäftigten“ überführt werden, die „Anforderungen in Bezug auf die Kontakt-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit“ steigen (S. 435) und „die erfolgreiche Zusammenarbeit mit neuen Kollegen und Vorgesetzten unter veränderten Bedingungen und bei veränderten Regeln sowie die erfolgreiche Anpassung an veränderte kulturelle Bedingungen“ wichtiger werden (S. 438).

Dabei gilt es auch immer wieder, die Regeln des zwischenmenschlichen Umgangs auszuhandeln. Ferris et al. (2000) identifizieren die Tatsache, dass „organizations are becoming more social in nature“ (S. 25) als bedeutende Entwicklungsrichtung der modernen Arbeitswelt und nennen als Beispiele die Zusammenarbeit in Teams oder die direkte Kommunikation mit dem Kunden. Auch Munyon, Summers, Thompson und Ferris (2015) postulieren: „The increasingly social and equivocal nature of work has heightened emphasis on the ability to understand and navigate the social fabric of organizations“ (S. 143/144). Für diese Form der Arbeit benötigen Arbeitnehmer aller Hierarchieebenen ausgeprägte interpersonelle Fertigkeiten und

„intuitive savvy concerning what behaviors to demonstrate in particular situations“ (Ferris et al., 2000, S. 30). Zur Beschreibung dieser interpersonellen Fertigkeiten führte Ferris das Konstrukt *politische Fertigkeiten* ein, das im Folgenden näher beschrieben wird. Dabei betonen Semadar, Robins und Ferris (2006), dass politische Fertigkeiten „far from the usual negative connotation associated with ‘politics‘“ (S. 455) sind, da dieses Konstrukt nicht auf negativ konnotiertes Verhalten wie heimliche Absprachen und Mausechelen abhebt.

2.1.1 Begriffsbestimmung

Ferris et al. (2000) charakterisierten politische Fertigkeiten als „an interpersonal style construct that combines social astuteness with the ability to relate well, and otherwise demonstrate situationally appropriate behavior in a disarmingly charming and engaging manner that inspires confidence, trust, sincerity, and genuineness“ (S. 30). Später definierten Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas und Ammeter (2004, S. 311) und Ferris, Treadway et al. (2005, S. 127) politische Fertigkeiten als „the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives“. Diese Einflussnahme geschieht in „a sincere, engaging manner that disguises any ulterior, self-serving motives“ (Ferris, Perrewé & Douglas, 2002, S. 53) und „exercises control and influence over the responses of others“ (Oerder et al., 2014, S. 584). Ferris et al. (2007) nennen politische Fertigkeiten „a comprehensive pattern of social competencies, with cognitive, affective, and behavioral manifestations, that have both direct effects on outcomes and moderating effects on predictor-outcome relationships“ (S. 291). Ferris et al. (2009) präzisieren: „Political skill reflects interpersonal competencies that allow for the accurate assessment of workplace social dynamics, and effective engagement in image-enhancing behaviors, which are appropriate for the context“ (S. 1393).

Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie „not only know precisely what to do in different social situations at work, but they know exactly how to do it in a sincere manner that disguises any potentially manipulative motives and renders the influence attempt successful“ (Ferris et al., 2000, S. 30/31). Schon einige Jahre zuvor beschrieben Ferris, Fedor und King (1994) politische Fertigkeiten als kritische Moderatorvariable für die Effekte, die

das politische Verhalten von Managern auf die angestrebte Einflussnahme und die Wahrnehmung und Beurteilung durch andere hat, und führten aus: „Political skill involves not just selecting the appropriate tactic or behavior, but to exhibit the behavior in a sincere and believable manner, which effectively disguises the self-serving motive“ (S. 19). Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten wissen also auch genau „which particular type of influence tactic or strategy to employ in each situation“ und „how to execute a specific tactic or strategy in just the right way to demonstrate the desired effect“ (Ferris et al., 2007, S. 304). Aus diesen Definitionen wird ersichtlich, dass es sich bei politischen Fertigkeiten um den vorsätzlichen, bewussten und zielgerichteten Einsatz von sozialen Fertigkeiten handelt (vgl. Semadar et al., 2006; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009). Blickle, Ferris et al. (2011) führen aus, dass das Vorhandensein von politischen Fertigkeiten „inspires both the support and trust of others, and theoretically influences their attitudinal and behavioral responses“ (S. 450).

Politisch geschickte Personen sind „self-confident in their abilities to interpret and influence situations and people“ (Ferris, Kane, Summers & Munyon, 2011, S. 77). Dabei hilft ihnen ihre „social perceptiveness and the ability to adjust one’s behavior to different and changing situational needs“ (Perrewé et al., 2005, S. 241) Ferris et al. (2011) schreiben Personen mit hohen politischen Fertigkeiten darüber hinaus „a calm sense of self-confidence“ zu (S. 69) und charakterisieren sie als gewissenhaft, scheinbar bescheiden, sympathisch und angesehen (ebd.). Außerdem sind sie „proactive and perseverant in seeking out network contacts, coalitions, social support, and other resources that can aid them in their pursuit“ (Ferris et al., 2011, S. 83). Daher warten sie nicht tatenlos auf Gelegenheiten zur Einflussnahme, sondern schaffen sie sich selbst. Momm, Blickle und Liu (2013) ergänzen, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten „relate well with people, handle stressful situations with strength, and they are able to find the balance among potentially conflicting social demands“ (S. 2307). Dabei kommt das einflussnehmende Verhalten nicht nur im Rahmen realer Interaktionen zum Tragen, sondern beispielsweise auch im schriftlichen Geschäftsverkehr (Ferris et al., 2000) – aber vor allem in Interaktionen, in denen nicht die Ausübung formaler Macht, sondern informelle Einflussprozesse im Vordergrund stehen (vgl. Kimura, 2015).

Ferris et al. (2000) charakterisieren politische Fertigkeiten nicht als „a single trait or skill“, sondern als „an integrated composite of internally consistent and mu-

tually reinforcing and compatible skills“ (S. 32). Auch wenn zur Erfassung von politischen Fertigkeiten zunächst ein eindimensionales Instrument mit lediglich sechs Items entwickelt wurde (Ferris et al., 1999), sind politische Fertigkeiten somit als mehrdimensionales Konstrukt konzipiert und lassen sich nach Ferris, Treadway et al. (2005) aufgliedern in die vier Dimensionen *sozialer Scharfsinn* (Social Astuteness), *zwischenmenschlicher Einfluss* (Interpersonal Influence), *Netzwerkfähigkeit* (Networking Ability) und *augenscheinliche Aufrichtigkeit* im Umgang mit Anderen (Apparent Sincerity), die im Folgenden kurz skizziert werden.

2.1.2 Die Dimensionen von politischen Fertigkeiten

„Social astuteness involves the incisive observation of others, as well as the ability to understand people, the self, and social interactions, and to accurately interpret the behavior of oneself and others“ (Munyon et al., 2015, S. 145). Ferris, Treadway, Brouer und Munyon (2012) ergänzen diese Definition um den Punkt „understanding [...] the motivations of themselves and others acting within that setting“ (S. 491), also in ihrem sozialen Umfeld. Darüber hinaus verfügen Personen mit ausgerägten politischen Fertigkeiten über eine „superior self-awareness“ (Ferris et al., 2012, S. 419), und sind „situationally focused“ (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011, S. 564), also „perceptive of themselves and their environment“ (Ferris et al., 2008, S. 748). Bezüglich des Umwelt-Aspekts präzisieren sie, dass es sich um eine erhöhte Wahrnehmungsfähigkeit für „socially-relevant information“ (S. 748) handelt. Diese Fähigkeiten bewirken nach Ferris et al. (2007), dass „socially astute individuals are often seen as ingenious, even clever, in dealing with others“ (S. 292). Laut Ferris et al. (2007) sind die dispositionellen Anteile von sozialem Scharfsinn, Gewissenhaftigkeit und Self-Monitoring, da sich aus ihnen die Fähigkeit zur präzisen und sorgfältigen Wahrnehmung der Umwelt und „an accurate understanding of social situations and their own behavior“ (S. 296) ergibt. Bezüglich dieses letzten Punkts sprechen Ferris, Perrewé et al. (2002) auch von „self and social astuteness“ (S. 53).

Shi, Johnson, Liu und Wang (2013) beschreiben zwischenmenschlichen Einfluss als „adapting and calibrating one’s behaviors to different situations to elicit specific responses from others“ (S. 374). Ferris et al. (2008) postulieren, dass „persons who are high on interpersonal influence have a profound ability to persuade

others, and can adapt this skill to different targets of influence attempts“ (S. 746) in verschiedenartigen Situationen und Kontexten (vgl. auch Ferris et al., 2007). Ferris et al. (2000) führen dazu aus, dass „political skill doesn't make the influence behavior, it makes the influence behavior better“ (S. 32). Dies liegt laut Ferris et al. (2012) daran, dass es sich beim zwischenmenschlichen Einfluss um subtile Einflussnahme handelt. Die Art, wie Personen mit hohen politischen Fertigkeiten kommunizieren, „puts others at ease“ (Ferris et al., 2012, S. 491/492) und diese Personen verfügen über einen „unassuming and convincing personal style“ (Ferris et al., 2007, S. 292). Der (erfolgreichen) Ausübung dieser Einflussnahme liegen Dispositionen aus den Bereichen wahrgenommene Kontrolle (in Form eines internalen Locus of control und einer ausgeprägten Selbstwirksamkeit), Umgänglichkeit (gespeist aus Extraversion, Verträglichkeit und positivem Affekt), sowie Proaktivität und Handlungsorientierung zugrunde.

Bezüglich der Netzwerkfähigkeit erläutern Ferris et al. (2007), dass es politisch gewandten Personen aufgrund ihres subtilen Interaktionsstils leicht fällt, Freundschaften sowie nutzbringende stabile Allianzen aufzubauen. Kimura (2015) nennt Netzwerkfähigkeit die „capability to develop and use diverse networks of people to secure assets that are valuable and necessary for personal and organizational success“ (S. 314). Dabei reicht es nicht aus, nur ein Netzwerk aufzubauen, sondern es ist darüber hinaus nötig „to understand how to use social capital to develop coalitions when support needs to be mobilized“ (Ferris, Davidson et al., 2005, S. 45), damit man sich auf die Unterstützung der anderen verlassen kann. Ferris et al. (2012) führen dazu aus, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten „know how to leverage their networks by ensuring that they are connected to influential others and that they are in a position to receive and generate opportunities“ (S. 492), was auch Bing et al. (2011) betonen, nach denen Personen mit politischen Fertigkeiten „are also likely to position themselves and their followers effectively in order to create and take advantage of opportunities“ (S. 564). Dass sie geschickt im Verhandeln und Mediiere bei Konflikten sind, trägt zum Aufbau und Erhalt dieser Netzwerkbeziehungen bei (Ferris et al., 2012). Die dispositionelle Basis der Netzwerkfähigkeit bilden die bereits genannten Bereiche wahrgenommene Kontrolle, Umgänglichkeit, Proaktivität und Handlungsorientierung sowie Self-Monitoring und Gewissenhaftigkeit.

Ferris et al. (2012) beschreiben Personen mit hoher augenscheinlicher Aufrichtigkeit als scheinbar authentisch, aufrichtig, integer und wahrhaftig in dem, was sie sagen und tun. Entsprechend werden Versuche, Einfluss zu nehmen, diesen Personen nicht als Manipulation oder eigennütziges Verhalten ausgelegt (vgl. auch Bing et al., 2011) und haben deshalb eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Ferris et al. (2007) ergänzen, dass solche Personen aus diesem Grund „inspire trust and confidence in and from those around them“ (S. 293). Deshalb führen Shi, Chen und Zhou (2011) auch aus: „Apparent sincerity taps more about the affective rather than instrumental aspect of political skills“ (S. 363). Ferris, Anthony, Kolodinsky, Gilmore und Harvey (2002) argumentieren, augenscheinliche Aufrichtigkeit sei „the real essence of what makes political skill work because it involves being able to execute the influence attempt in a manner that makes it actually not appear to be an influence attempt“ (S. 18). Ferris et al. (2008) spekulierten allerdings später nach einer Untersuchung zur Konstruktvalidität, ob „apparent sincerity actually is not a separate dimension of political skill, but perhaps instead is a pervasive theme that runs through the entire construct, or even a necessary outcome of political skill“ (S. 763).

Ferris, Treadway et al. (2005) fanden zwischen den einzelnen Dimensionen von politischen Fertigkeiten in verschiedenen Stichproben Interkorrelationen von .28 bis .69, wobei die höchsten Interkorrelationen zwischen sozialem Scharfsinn und Netzwerkfähigkeit sowie zwischenmenschlichem Einfluss und zwischen augenscheinlicher Aufrichtigkeit und zwischenmenschlichem Einfluss bestehen. Ferris et al. (2008) konnten die vierfaktorielle Struktur von politischen Fertigkeiten bestätigen und fanden weiterhin Belege für die Existenz eines Gesamtfaktors zweiter Ordnung, der durch den Summenwert des Political Skill Inventory (Ferris, Treadway et al., 2005) abgebildet wird. Blickle, John und Ferris (2010) argumentieren darüber hinaus, dass sich die einzelnen Facetten von politischen Fertigkeiten gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken, indem zum Beispiel durch den Einsatz von sozialem Scharfsinn zwischenmenschlicher Einfluss ausgeübt werden kann und die dadurch aufgebauten Netzwerke die Person dazu befähigen, weiteren Einfluss auszuüben.

2.1.3 Abgrenzung politischer Fertigkeiten zu Konstrukten der sozialen Effektivität

Ferris und Kollegen entwickelten ihre Überlegungen zu politischen Fertigkeiten vor dem Hintergrund langjähriger Forschung zu Konstrukten der *sozialen Effektivität*, wobei sie sich auf die Arbeit von Ferris, Perrewé et al. (2002) beziehen, die einen Überblick über die Verwandtschaft dieser Konstrukte liefern.

Ferris und Judge (1991) sehen politische Einflussnahme als „a special case of social influence“ (S. 451). Folglich gilt auch für die Fertigkeit der politischen Einflussnahme – also für politische Fertigkeiten – dass eine Orientierung an, aber auch Abgrenzung zu, älteren Konstrukten der sozialen Effektivität erfolgen sollte. Semadar et al. (2006) definieren Konstrukte aus dem Bereich der sozialen Effektivität als „stable social traits that significantly influence the affective and behavioral reactions of individuals in organizational settings“ (S. 444). Ferris, Perrewé et al. (2002) sehen den Begriff der sozialen Effektivität als „a rather broad, higher-order, umbrella term which encapsulates a number of moderately-related, yet conceptually-distinctive, manifestations of social understanding and competence“ (S. 50). Gemeinsam ist diesen vielen verschiedenen Konstrukten, „that they each possess a cognitive understanding or savvy component, as well as a behavioral action component that allows one to act on that understanding in flexible and adaptive ways“ (Ferris, Perrewé et al., 2002, S. 50). Aus diesem Grund sehen Ferris, Perrewé et al. (2002) die Wurzeln dieser Konstrukte in der von Thorndike (1920b) skizzierten *sozialen Intelligenz*, welche die Zweiteilung der Wahrnehmungs- bzw. Verstehens- und der Verhaltenskomponente einführte.

Auch Ferris et al. (2000) grenzen mit Blick auf die Wahrnehmungsfacetten von politischen Fertigkeiten – also den sozialen Scharfsinn – zunächst einmal soziale Intelligenz ab, die „very simply refers to the ability to understand and manage people“ (S. 28). Sie sehen dieses Konstrukt als Teil von politischen Fertigkeiten, allerdings sind politische Fertigkeiten „more specific to the work setting“ (S. 28) (vgl. auch Kimura, 2015) und umfassen darüber hinaus noch weitere Facetten wie zum Beispiel den Verhaltensstil, mit dem das ausgeführte Verhalten seine Überzeugungskraft erhält.

Des Weiteren grenzen Ferris et al. (2000) die von Goleman (1995) sowie Salovey und Mayer (1990) populär gemachte *emotionale Intelligenz* ab, die durch

eine „general tendency to behave in an emotionally intelligent way“ (Semadar et al., 2006, S. 456) gekennzeichnet ist und auf einer „facility with interpersonal behavior“ beruht (Ferris et al., 2007, S. 294). Allerdings liegt der Fokus bei diesem Konstrukt auf den gefühlsbasierten Aspekten zwischenmenschlicher Einflussnahme, politische Fertigkeiten dagegen umfassen nicht nur auf Emotionen beschränkte zwischenmenschliche Fertigkeiten und Wissen (Ferris, Treadway et al., 2005). Semadar et al. (2006) führen aus, dass die beim Konstrukt der emotionalen Intelligenz im Vordergrund stehende Emotionsregulation zwar nötig für politische Fertigkeiten ist, allerdings bei politischen Fertigkeiten noch weitere „influence competencies“ (Semadar et al., 2006, S. 456) bzw. der Aufbau von sozialem Kapital (Ferris et al., 2000) hinzukommen. Kimura (2015) schlussfolgert deshalb: „Emotional intelligence is more general and fundamental, and is required for the effective application of political skill“ (S. 314). Politische Fertigkeiten seien ein proximaler Prädiktor von positiven Outcomes, während emotionale Intelligenz ein distaler Prädiktor sei. Die konzeptuelle Nähe zeigt sich in einem positiven bivariaten Zusammenhang der beiden Konstrukte ($r = .53$ bei Ferris, Treadway et al. (2005), $r = .71$ bei Semadar et al. (2006)), allerdings ergeben sich deutliche Unterschiede bezüglich der Kriteriumsvalidität im beruflichen Kontext. So zeigt sich im direkten Vergleich zwar für politische Fertigkeiten eine Vorhersagekraft bezüglich der beruflichen Leistung, nicht aber für emotionale Intelligenz (Semadar et al., 2006). Dies führen Semadar et al. (2006) darauf zurück, dass politisch gewandtes Verhalten im Gegensatz zu emotional intelligentem Verhalten explizit eine zielgerichtete Aktivität darstellt und von externalen Stimuli wie beruflichem Erfolg angeregt und nicht, wie emotional intelligentes Verhalten, stark intrinsisch motiviert ist.

Ferris, Perrewé et al. (2002) nennen in diesem Zusammenhang noch *interpersonelle Intelligenz*, die Überschneidungen sowohl mit sozialer als auch emotionaler Intelligenz aufweise. Ebenfalls auf die Regulation von Emotionen zielt das Konstrukt der *Ego-Resilienz* ab. Die Überschneidung mit politischen Fertigkeiten besteht hier in der „ability to adapt well to different social situations“ (Ferris et al., 2000, S. 29). Zusätzlich noch zu nennen ist *soziale Selbstwirksamkeit*, „a basic belief or confidence in one’s ability to control social situations“ (Ferris et al., 2000, S. 29), die sich in selbstbewusstem Auftreten äußert und ein effektives Bewältigen sozialer Situationen erleichtert. Dieser Aspekt findet sich auch in politischen Fertig-

keiten wieder, hier allerdings mit spezifischem Bezug zu Interaktionen im organisationalen Kontext.

Darüber hinaus nennen Ferris et al. (2000) noch *implizites Wissen (tacit knowledge)* und *praktische Intelligenz*, mit denen Personen Wissen etwa über „unspoken rules one finds in the workplace“ (S. 30) erwerben. Dieses Wissen bildet die Basis für politische Fertigkeiten bzw. dafür, sich politisch gewandt verhalten zu können.

Ferris, Perrewé et al. (2002) nennen außerdem auch *soziale Kompetenz*, die „differences in the ability to achieve social goals“ (S. 51) abbildet, und unter anderem soziale Intelligenz umfasst. Ewen et al. (2014) bezeichnen politische Fertigkeiten entsprechend als kontextspezifisches Maß von Sozialkompetenz.

Als eine hinter politischen Fertigkeiten liegende Persönlichkeitsdimension kann *Self-Monitoring* angesehen werden (Ferris, Treadway et al., 2005). Self-Monitoring steht für das Wissen um das jeweils angemessene Verhalten in spezifischen sozialen Situationen, verbunden mit einer Fähigkeit zur Regulation des Emotionsausdrucks und der Verhaltensanpassung (Snyder, 1974). Dadurch wird es möglich, den Eindruck, den andere von einem gewinnen, zu einem gewissen Grad zu kontrollieren und somit immer als sich in jeder Situation korrekt verhaltende Person aufzutreten. Dabei hilft eine Fähigkeit „of being able to read, interpret, and understand social situations“ (Ferris et al., 2000, S. 30). Es liegen also die zwei Komponenten der sozialen Wahrnehmungsfähigkeit und der „capacity to act on that social knowledge“ (Ferris, Perrewé et al., 2002, S. 52) zugrunde. Politische Fertigkeiten gehen allerdings über dieses Konstrukt hinaus, denn: „Political skill is used proactively to acquire desired outcomes, whereas self-monitoring is typically used to avoid undesirable appraisals and outcomes“ (Shi et al., 2013, S. 374). Ferris, Treadway et al. (2005) fanden Korrelationen von .33 und .39 zwischen Self-Monitoring und politischen Fertigkeiten, Semadar et al. (2006) eine Korrelation von .27 und Bedi und Skowronski (2014) metaanalytisch einen Zusammenhang von .30.

All diese Konstrukte haben jeweils einen unterschiedlichen Fokus, lassen sich laut Ferris et al. (2000) aber als Teil einer „general category of social skill“ (S. 28) auffassen. Ferris, Perrewé et al. (2002) „conceptualize the political skill construct as overlapping to modest degrees with other related social effectiveness constructs, and with selected personality traits“ (S. 55), glauben aber trotzdem an

dessen „distinctiveness as a construct“ (S. 55), wobei ähnliche Überlappungen auch unter den anderen Konstrukten der sozialen Effektivität bestehen (vgl. Ferris, Perrewé et al., 2002).

Im Gegensatz zu politischen Fertigkeiten, welche „specific to interactions aimed at achieving success in organizations“ (Ferris et al., 2000, S. 31) sind, also auf Interaktionen am Arbeitsplatz fokussiert (vgl. auch Ahearn et al., 2004), beziehen sich diese Konstrukte aber alle nicht speziell auf den beruflichen Kontext bzw. wurden nicht eigens für Interaktionen im organisationalen Kontext entwickelt. Hierbei meint beruflicher Kontext jegliche Einflussnahme in der Organisation. Eine Ausnahme bildet hier das Konstrukt *Political Savvy*, das sich auf die „adeptness at the nuances of politics in organizations“ bezieht, damit allerdings nur die Wissenskomponente, aber keine Verhaltenskomponente umfasst (Ferris, Treadway et al., 2005, S. 130). Ferris, Treadway et al. fanden eine Korrelation mit politischen Fertigkeiten von .47.

Zwar weisen berufliche und andere alltägliche Interaktionen und die daraus erwachsenden Anforderungen viele Gemeinsamkeiten auf, aber der organisationale Kontext weist auch manche spezifische Dynamik auf, die andere soziale Fertigkeiten notwendig machen, die „in the context of organizational social and political realities“ (Ferris et al., 2000, S. 28) entwickelt wurden. So bezeichnen Ferris, Anthony et al. (2002) politische Fertigkeiten als „the sole social competence component developed to explicitly address social influence skills in work settings“ (S. 4). Allerdings vermuten Ferris et al. (2012) sehr wohl, dass „politically skilled employees are more likely to use their ability to network with others across various domains of their life, not just in the workplace“ (S. 517). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal von politischen Fertigkeiten zu den anderen genannten Konstrukten sehen Treadway et al. (2013) darin, dass sie „particularly relevant to the development of interpersonal power“ sind (S. 1531).

Auch eine mögliche Überlappung von politischen Fertigkeiten zur allgemeinen Intelligenz wurde geprüft, da unter anderem Ferris et al. (2007) in ihrem metatheoretischen Rahmenmodell von politischen Fertigkeiten die Rolle kognitiver Komponenten in den intrapsychischen Prozessen betonen. Ferris, Treadway et al. (2005) fanden eine Nullkorrelation für *General Mental Ability* und alle vier Dimensionen von politischen Fertigkeiten sowie den Gesamtwert politischer Fertigkeiten. In

ihrer Metaanalyse fanden auch Munyon et al. (2015) eine nahe Null liegende nicht-signifikante Korrelation, woraus sie schlussfolgern, dass „political skill is not an artifact of intelligence alone“ (S. 166).

2.1.4 Politische Fertigkeiten und berufliche Leistung

Blickle, Kramer et al. (2011) argumentieren: „Politically skilled individuals are thus better able to meet the demands of most environments within which they operate“ (S. 491). Dies ist zum einen auf ihre Anpassungsfähigkeit an wechselnde Situationen und Umweltaforderungen zurückzuführen (z.B. Ferris et al., 2000; Ferris et al., 2007; Munyon et al., 2015), zum anderen ist „working with and through others“ (Ferris et al., 2000., S. 27) zentrales Element vieler Arbeitstätigkeiten. Dabei fungieren politische Fertigkeiten „as a catalyst to enhance communication“ (Ferris et al., 2000, S. 36). Darüber hinaus weisen auch Ferris, Perrewé et al. (2002), auf die Moderatorfunktion von Konstrukten der sozialen Effektivität hin: „Personality traits need to be energized by social effectiveness skills in order to affect work outcomes“ (S. 60).

Munyon et al. (2015) begründen die Vorteile von politischen Fertigkeiten für die berufliche Leistung auf mehreren Wegen: Da Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten eher verstehen, welches Verhalten das effektivste ist, können sie besser priorisieren und effektiver arbeiten. Darüber hinaus kommen sie durch ihre Netzwerke an die entscheidenden Informationen und Ressourcen und verwenden aufgrund ihrer besseren Coping-Möglichkeiten weniger Ressourcen für die Stressbekämpfung. Neben diesen tatsächlichen Leistungsvorteilen sorgen politische Fertigkeiten auch dafür, dass die eigene Leistung von Vorgesetzten und wichtigen Netzwerkpartnern eher wahrgenommen wird und dank der augenscheinlichen Aufrichtigkeit des Verhaltens als uneigennütziger Einsatz für die Organisation gesehen wird. Blickle, Ferris et al. (2011) deuten ihre Ergebnisse zum Einfluss von politischen Fertigkeiten auf Leistungsbeurteilungen so, dass „raters viewed politically skilled targets as better *perceived* performers“, aber dass sie nicht notwendigerweise tatsächlich bessere Leistungserbringer sind: „Political skill might exert a halo effect that could obscure actual performance deficiencies“ (S. 471).

Bing et al. (2011) gehen sogar noch weiter und postulieren, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten aufgrund ihrer aufrichtig erscheinenden Art bei der Anwendung von Impression-Management-Taktiken grundsätzlich von Kollegen und Vorgesetzten als sympathisch empfunden und sogar bewundert werden. Durch die Wirkung des Halo-Effekts (vgl. Thorndike, 1920a) könnten sie so bessere Leistungsbeurteilungen erhalten, sowohl im Hinblick auf die aufgabenbezogene Leistung als auch die kontextuelle Leistung. Deshalb vermuten sie: „Political skill will often distinguish those employees who are more able to work their way up the corporate ladder, especially when social influence tactics are job-relevant along with technical expertise“ (S. 575). Blickle, Ferris et al. (2011) erklären: „Politically skilled individuals should be able to manage divergent interests in a manner that inspires consistent, and positive, assessments of performance from multiple assessors“ (S. 469). Kimura (2015) führt die Notwendigkeit von politischen Fertigkeiten für den beruflichen Erfolg darauf zurück, dass „career can be characterized as a political campaign“ (S. 317), die auf Einflusstaktiken wie Self-Promotion und Impression Management beruht, „that enable the acquisition of social resources and a positive image from a supervisor“ (S. 317) und somit des Einsatzes politischer Fertigkeiten bedarf. Das befähigt laut Kimura (2015) auch dazu, eine enge Beziehung zu den Vorgesetzten aufzubauen, was wiederum den Aufbau einer positive Reputation erleichtert. Auch das selbstbewusste Auftreten von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten kann zu beruflichem Erfolg beitragen, da dies von anderen als Indiz für Kompetenz und Glaubwürdigkeit gesehen wird (Kimura, 2015, S. 318).

Bereits Ferris und Judge (1991) spekulierten über die Wirkweise politischen Verhaltens im HR-Management von Organisationen, wonach dieses Verhalten wahlweise über einen positiveren Affekt, eine höhere Wahrnehmung von Kompetenz oder den wahrgenommenen höheren Fit zwischen handelnder Person und Situation wirkt. Ähnlich formulieren Ferris et al. (2007): „Politically skilled individuals' behaviors are designed to influence others' impressions of their competence and similarity and their reputations“ (S. 307/308). Ferris et al. (2000) postulieren: „Political skill is critical to performance and success in a broad array of jobs at all levels of organizations“ (S. 33) – selbst in Berufen, in denen soziale Interaktionen nicht das Kerngeschäft bilden (was sie in einer Studie mit Computerprogrammierern demonstrierten) und auch über den Einfluss der Big Five hinaus. Perrewé, Ferris, Frink und Anthony (2000) argumentieren, dass es besonders auf den obersten Hierar-

chieebenen auf „dealing effectively with others with a wider variety of backgrounds, styles, and personalities“ (S. 120) ankommt (vgl. auch Ferris et al., 2000), und dort auch das Führen von Verhandlungen und das Verkaufen von Ideen mehr Raum einnimmt. Ferris, Davidson et al. (2005) erklären, dass mit steigender Hierarchieebene die Bedeutung fachlicher Expertise zugunsten von politischen Fertigkeiten abnimmt, um Ressourcen und Unterstützung für sich gewinnen zu können. Harvey, Harris, Harris und Wheeler (2007) betonen aber, dass politische Fertigkeiten nicht nur relevant für das Verhalten und den Erfolg von Führungskräften sein sollten, sondern für Arbeitnehmer auf allen Hierarchieebenen. Ferris et al. (2012) argumentieren darüber hinaus: „Politically skilled individuals [...] may be more likely to emerge as informal leaders“ (S. 515), da sie sich aufgrund ihres zwischenmenschlichen Einflusses in ihrem Arbeitsteam zentral positionieren können.

Kimura (2015) kommt zu dem Schluss: „The effects of political skill on career success can be explained mainly by social capital theory“ (S. 322) und damit durch das bessere Netzwerkverhalten von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten. Allerdings fügt Kimura hinzu: „The mediating effects of reputation and power also suggest the importance of impression management“ (S. 322). Einflusstechniken aus dem Bereich des Impression Management wie Ingratiation oder Self-Promotion können laut Ferris et al. (2007) von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten so eingesetzt werden, dass sie als aufrichtig und nicht als manipulativ wahrgenommen werden. Dies konnten beispielsweise Treadway, Ferris, Duke und Adams (2007) für die Wahrnehmung von Angestellten im Einzelhandel durch deren Vorgesetzte für *Ingratiation* – einer auf Hilfsbereitschaft, Schmeicheln und dem Aufbau positiver Beziehungen gründenden Einflusstaktik – empirisch bestätigen. Der Einsatz von Ingratiation durch Personen mit hohen politischen Fertigkeiten wurde von den Vorgesetzten nicht als solcher wahrgenommen. Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer und Summers (2012) konnten ebenfalls einen Moderatoreffekt von politischen Fertigkeiten auf die Wirkung einer weiteren Einflusstaktik – nämlich gezielt eingesetzter Bescheidenheit – auf den Karriereerfolg nachweisen. Harris, Kacmar, Zivnuska und Shaw (2007) konnten einen moderierenden Effekt von politischen Fertigkeiten auf die Beziehung von eingesetzten Einflusstaktiken wie *Self-Promotion*, *Ingratiation* und *Exemplification* und der vom Vorgesetzten eingeschätzten Leistung aufdecken, dergestalt, dass der Einsatz von Einflusstaktiken bei Per-

sonen mit hohen politischen Fertigkeiten zu positiveren Leistungsbewertungen durch Vorgesetzte führt als bei Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten.

Shaughnessy, Treadway, Breland, Williams und Brouer (2011) konnten für weibliche Filialleiter einer Einzelhandelskette zeigen, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten bei erhöhtem Einsatz von *Ingratiation* deutlich stärker von ihrem Vorgesetzten gemocht wurden als Personen mit mittleren oder niedrigen politischen Fertigkeiten, wobei in letzterer Gruppe der Einsatz von *Ingratiation* sogar zu einem Abfallen der Vorgesetztsympathie führte. Die vom Vorgesetzten empfundene Sympathie fungierte als Mediator für den Einfluss dieser Interaktion auf die vom Vorgesetzten eingeschätzten Karriereaussichten. Für die Einflusstaktik *Assertiveness*, die auf Beharrlichkeit und Konfrontation setzt, konnten die Autoren diesen Effekt nicht replizieren, was sie darauf zurückführen, dass ein solches Einflussverhalten nicht den sozialen Normerwartungen an Frauen entspricht und deshalb sanktioniert wird, was (entgegen den Erwartungen) selbst durch den Einsatz von politischen Fertigkeiten nicht ausgeglichen werden kann, auch wenn Frauen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten von ihren Vorgesetzten grundsätzlich mehr Sympathie entgegengebracht wird.

Inzwischen wurden vielfach die Zusammenhänge von politischen Fertigkeiten und verschiedenen beruflichen Erfolgskriterien bzw. beruflicher Leistung nachgewiesen. Aufgrund ihrer Sicht auf die Arbeit als Arena für ihre Einflussversuche und als Möglichkeit zur Verwirklichung ihrer Ziele sollte der Arbeitsplatz für Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten positiv konnotiert sein und zu hoher Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment führen. In ihrer Metaanalyse konnten Munyon et al. (2015) dementsprechend zeigen, dass diese Kriterien zu .29 bzw. .28 mit politischen Fertigkeiten zusammenhängen. Bedi und Skowronski (2014) vermuten, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten mehr Kontrolle bei der Arbeit empfinden und dass dies zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. In ihrer Metaanalyse fanden sie eine Effektstärke von .15 für die Vorhersage von Arbeitszufriedenheit durch politische Fertigkeiten.

Häufiger untersucht wurde der Zusammenhang von politischen Fertigkeiten mit Indikatoren beruflicher Leistung. Beispielsweise Blickle, Ferris et al. (2011) fanden signifikante Effekte sowohl von selbst- als auch von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten auf die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, Mentoren oder

Kollegen (u.a. allgemeine Leistung, persönliche Initiative („individuals' taking and active and self-starting approach to work“ (S. 461), aufgabenbezogene Leistung, berufliches Engagement). Blickle, John et al. (2010) konnten für Versicherungsvertreter auch objektive Leistungsdaten wie Umsatz und Provisionsniveau durch politische Fertigkeiten vorhersagen, wobei durch politische Fertigkeiten 2 bis 4% zusätzliche Varianz über die Effekte von soziodemographischen Variablen, Berufserfahrung, Work Values und den Big Five hinaus aufgeklärt wurde. Auch bei Blickle, Kramer et al. (2011) klären politische Fertigkeiten Varianz in der *Task Performance* über den Einfluss der Big Five sowie der allgemeinen Intelligenz hinaus auf ($\Delta R^2 = .06$, bzw. $\Delta R^2 = .05$ für *Overall Performance* und $\Delta R^2 = .05$ jeweils für *Job Dedication* und *Interpersonal Facilitation*), ebenso in der Metaanalyse von Munyon et al. (2015) ($\Delta R^2 = .03$). Ferris, Treadway et al. (2005) zeigten, dass bei Betrachtung der einzelnen Dimensionen von politischen Fertigkeiten sozialer Scharfsinn als einzige Varianz in Leistungsbeurteilungen erklärte.

Hogan und Shelton (1998) postulieren für die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Leistungserbringung die Existenz eines Moderators, der die in der Persönlichkeit des Einzelnen verwurzelten Motivationen und Verhaltensintentionen in Handlungsergebnisse übersetzt und so erst die Evaluation der Ergebnisse dieses Verhaltens in der Wahrnehmung anderer wie beispielsweise die durch andere eingeschätzte Leistung ermöglicht. Als diesen Moderator sehen sie *Social Skill* an. Dieser Logik folgend untersuchten Ferris, Witt und Hochwarter (2001) *Social Skill* (mit einer eigens entwickelten Skala, die allerdings an die spätere Konzeption von sozialem Scharfsinn und zwischenmenschlichem Einfluss sensu Ferris, Treadway et al. (2005) angelehnt ist) als Moderator für die Beziehung von allgemeiner Intelligenz und der durch den Vorgesetzten eingeschätzten beruflichen Leistung sowie dem Gehalt. Es zeigte sich, dass Personen mit hohem *Social Skill* bei zunehmender Intelligenz bessere Leistungseinschätzungen und ein höheres Gehalt erhielten als Personen mit niedrigem *Social Skill*. Weitere Studien lieferten Ergebnisse zur moderierenden Wirkung von politischen Fertigkeiten auf die Beziehung der Big Five mit beruflicher Leistung. So konnten Blickle et al. (2008) zeigen, dass Personen mit hoher Verträglichkeit nur dann positivere Leistungsbeurteilungen erhielten, wenn sie gleichzeitig über hohe politische Fertigkeiten verfügten. Die Autoren begründen dies damit, dass vor allem im Dienstleistungsbereich eine ausgeprägte Verträglichkeit hinderlich für die Leistungserbringung sein kann, indem sie zu Konflikten zwischen

einer zu hohen Kundenorientierung oder einer zu hohen Kooperationsneigung und den Unternehmenszielen bzw. der Durchsetzung der eigenen oder organisationalen Zielen führt. Der Einsatz von politischen Fertigkeiten verhindert dies, indem er die Person befähigt, ihr verträgliches Verhalten zur Erfüllung eigener Einflussbemühungen zu nutzen.

Auch für Extraversion konnte nachgewiesen werden, dass (zumindest bei Autoverkäufern) Personen mit hohen politischen Fertigkeiten mit zunehmender Extraversion mehr Leistung in Form eines höheren Umsatzes zeigten (Blickle, Wendel & Ferris, 2010). Dietl, Meurs und Blickle (2017) konnten zeigen, dass leistungsorientiertere Personen nur bei gleichzeitiger hoher Ausprägung von politischen Fertigkeiten von ihren Kollegen auch als leistungsorientierter eingeschätzt wurden, was sich wiederum positiv auf den erreichten beruflichen Status auswirkte. Witt und Ferris (2003) fanden einen Moderatoreffekt für die Beziehung von Gewissenhaftigkeit und Leistungsbeurteilung unter anderem bei Einzelhandelskaufleuten, zum einen durch den auch von Ferris et al. (2001) untersuchten Social Skill selbst und zum anderen durch das Bewusstsein über den eigenen Social Skill, was operationalisiert wurde über die Differenz einer Fremdeinschätzung und der Selbsteinschätzung von Social Skill. Die Interaktionseffekte mit Gewissenhaftigkeit klärten jeweils zusätzlich 3% bzw. 2% Varianz in verschiedenen Kriterien der Leistungsbeurteilung (unter anderem der Umsatzleistung) auf. Für Personen mit hohem Social Skill fiel entsprechend der Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Leistung höher aus, für Personen mit geringem Social Skill führte eine Zunahme an Gewissenhaftigkeit sogar zu negativeren Leistungsbeurteilungen. Witt und Ferris (2003) vermuten, dass „workers low in social skill and social skill awareness may have pursued issues with dogged determination without sensitivity to timing or appropriateness“ (S. 814). Shi et al. (2011) untersuchten die Rolle von politischen Fertigkeiten bzw. deren einzelner Dimensionen in der Vermittlung des Einflusses von proaktiver Persönlichkeit auf die durch den Vorgesetzten eingeschätzte aufgabenbezogene Leistung und fanden eine vollständige Mediation durch sozialen Scharfsinn, zwischenmenschlichen Einfluss und Netzwerkfähigkeit.

Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter und Ferris (2017) untersuchten die Wirkung von politischen Fertigkeiten im Zusammenhang mit Eigeninitiative bei der Arbeit. Sie konnten zeigen, dass sozialer Scharfsinn die Beziehung von Initiative-förderlichem Organisationsklima und gezeigtem proaktiven Verhalten moderierte: Nur Personen

mit ausgeprägtem sozialen Scharfsinn scheinen in der Lage zu sein, das Organisationsklima korrekt einzuschätzen und die sich bietenden Gelegenheiten wahrzunehmen und das erwartete proaktive Verhalten zu zeigen, sodass nur Personen mit hohem sozialen Scharfsinn in einem förderlicheren Klima mehr Eigeninitiative zeigen. Für die Auswirkung proaktiven Verhaltens auf die berufliche Leistung wiederum erwies sich die Dimension zwischenmenschlicher Einfluss als Moderator: Eigeninitiative wirkte sich nur dann positiv auf die Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten aus, wenn die Person über hohen zwischenmenschlichen Einfluss verfügte. Damit proaktives Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten nicht als unangemessen oder bedrohlich wahrgenommen wird, braucht es die Fähigkeit, das eigene Verhalten flexibel an die äußeren Umstände anzupassen und angemessen auszuführen, und diese Fähigkeit liegt auch der Dimension des zwischenmenschlichen Einflusses zugrunde. Einer ähnlichen Logik folgend konnte Schütte (2017) zeigen, dass der negative Effekt zu offensiver mikropolitischen Ambitionen auf die Leistungsbeurteilung aus Kollegensicht durch hohe politische Fertigkeiten neutralisiert werden kann.

Metaanalytisch zeigen sich für politische Fertigkeiten Zusammenhänge von .24 für die allgemeine berufliche Leistung (Bedi & Skowronski, 2014) und von .14 bis .38 für Arbeitsproduktivität, *Task Performance* und *Organizational Citizenship Behavior* (Munyon et al., 2015) bzw. von .19 für *Task Performance* und .26 für *Contextual Performance* (Bing et al., 2011). Die beiden letzteren Aspekte stellen allerdings keinen direkten Ausdruck beruflicher Leistung dar, sondern die Wahrnehmung der eigenen Leistung durch andere, da es sich in diesen Studien um die Beurteilung der Leistung durch Vorgesetzte oder Kollegen handelt. Schon Hogan und Shelton (1998) betonen, dass „job success is ultimately a function of the perceptions of others“ (S. 136). Aufgrund einer hohen Ausprägung in politischen Fertigkeiten sollten Personen zum einen in der Lage sein, mithilfe der ihnen zugänglichen Informationen zu den Arbeitsanforderungen, die sie über ihren sozialen Scharfsinn, aber auch über ihre Netzwerkkontakte erlangen, tatsächlich produktiver zu arbeiten. Dieser Effekt erweist sich in der Metaanalyse von Munyon und Kollegen allerdings als schwach. Zum anderen sind sie aber auch besser in der Lage, sowohl die Erwartungen ihrer Kollegen und Vorgesetzten an sie und ihre Arbeit wahrzunehmen und auch diese ihre Leistung leichter wahrnehmen zu lassen (aufgrund ihrer zentralen Position in ihrem beruflichen Netzwerk) und darüber hinaus vermitteln sie den Eindruck, ihr Arbeitsverhalten diene dem Wohlergehen der Organisation und nicht

eigennützigen Zwecken. Treadway et al. (2013) argumentieren, dass „for most jobs, performance cannot be objectively determined but instead can only be subjectively assessed, thus permitting non-performance-related information to contaminate and influence performance evaluations“ (S. 1534).

Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass andere die Leistung von Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten positiver bewerten als dies bei Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten der Fall ist. Die Zusammenhänge von politischen Fertigkeiten und Organizational Citizenship Behavior bzw. kontextueller Leistung fallen höher aus als dies bei der aufgabenbezogenen Leistung der Fall ist, weil die Einschätzung ersterer stärker von einem zur Schau gestellten aufrichtigen und uneigennütigen Interesse an den Zielen der Organisation profitiert. Zudem ist Organizational Citizenship Behavior im Gegenteil zu im Stellenprofil festgelegten Aufgaben nicht klar umrissen, und es bedarf sozialen Scharfsinns, um herauszukristallisieren, welche Verhaltensweisen für die Organisation nützlich bzw. von ihr gewünscht sind. Über die Zeit trägt das zur Schau gestellte Verhalten und die aufrichtige Art und Weise, mit der es ausgeführt zu werden scheint, zum Aufbau einer positiven Reputation in der Organisation und vor allem innerhalb des aufgebauten Netzwerks bei. Personen mit hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten wissen „what behaviors and images are necessary in order to establish and maintain positive impressions“ (Munyon et al., 2015, S. 154). Entsprechend konnten Munyon und Kollegen in ihrer Metaanalyse einen deutlichen Zusammenhang von .46 zwischen politischen Fertigkeiten und Reputation nachweisen. Die Reputation erwies sich dabei zudem als ein Mediator des Effekts von politischen Fertigkeiten auf die *Task Performance*, so wie auch schon Liu et al. (2007) einen über Reputation vermittelten Zusammenhang von politischen Fertigkeiten und selbstberichteter Job Performance gefunden hatten.

Neben dem Einfluss von politischen Fertigkeiten auf die eigentliche berufliche Leistung wurden auch Zusammenhänge mit Kriterien des Berufserfolgs untersucht. Munyon et al. (2015) postulieren anhand bisheriger empirischer Ergebnisse: „Career success is founded more on social factors than on actual performance“ (S. 156). Dementsprechend sollten politische Fertigkeiten großen Einfluss auf den beruflichen Erfolg (auch unabhängig von konkreten beruflichen Leistungen) nehmen. Die bereits erwähnten Aspekte beruflicher Leistung tragen natürlich zu beruflichem Erfolg bei, aber darüber hinaus auch die Fähigkeit zum Netzwerken, zur Sichtbarmachung

eigener Leistung und zur Einflussnahme auf Entscheidungsträger, Fähigkeiten also, über die Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten verfügen. Wei, Chiang und Wu (2012) konnten zeigen, dass politische Fertigkeiten nicht nur den Aufbau von Netzwerken fördern und Netzwerkressourcen ein Mediator für die Beziehung von politischen Fertigkeiten und der durch den Vorgesetzten eingeschätzten beruflichen Leistung sind. Zusätzlich können Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten auch eher Nutzen aus ihren Netzwerken (in Form besserer Leistungsbeurteilungen und des ebenfalls durch den Vorgesetzten eingeschätzten Potenzials) ziehen als Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten, selbst wenn letztere ihre Netzwerke gleich gut bewerteten wie die Personen mit hohen politischen Fertigkeiten. Blickle, Schneider, Liu und Ferris (2011) argumentieren, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten in der Lage sind, starke und stabile Beziehungen zu ihren Vorgesetzten aufzubauen, wovon diese profitieren können. Im Gegenzug belohnen diese ihre Mitarbeiter mit positiven Bewertungen und Unterstützung. Ein Umstand, der zum Aufbau dieser profitablen Beziehung beitragen kann, ist, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten öfter mit ihrem Vorgesetzten interagieren als ihre Kollegen mit niedrigen politischen Fertigkeiten, was wiederum dazu führt, dass ihre Vorgesetzten eine stärkere Abhängigkeit von der Arbeit dieser Mitarbeiter äußern und diese eher für Beförderungen, Gehaltserhöhungen und karriereförderliche Maßnahmen empfehlen würden (Shi et al., 2013). Für letzteres Kriterium konnten Shi et al. (2013) auch einen indirekten Effekt von politischen Fertigkeiten via Interaktionshäufigkeit nachweisen.

In der Metaanalyse von Munyon et al. (2015) finden sich positive Zusammenhänge von politischen Fertigkeiten mit Berufserfolg allgemein ($\rho = .27$), aber auch mit den Kriterien hierarchische Position in der Organisation ($\rho = .30$) und Einkommen ($\rho = .14$), wenn auch der Zusammenhang für letzteres deutlich schwächer ausfällt.

Auch mit der Karrierezufriedenheit findet sich metaanalytisch ein positiver Zusammenhang von $\rho = .33$ (Munyon et al., 2015). Ferris et al. (2008) konnten diese Zusammenhänge auch für Personen relativ am Anfang ihrer beruflichen Karriere nachweisen. Blickle, Schneider et al. (2011) konnten für den Gesamtwert politischer Fertigkeiten ebenfalls einen deutlichen Einfluss auf hierarchische Position, Einkommen und Karrierezufriedenheit ein Jahr später nachweisen; zudem wurde dieser Effekt (zum Teil vollständig) über die erreichte Reputation mediiert. Bei

Betrachtung der Subdimensionen von politischen Fertigkeiten weist die Netzwerkfähigkeit die höchsten Zusammenhänge mit verschiedenen Kriterien von Berufserfolg wie Beförderungen und Karrierezufriedenheit auf (Todd et al., 2009). Auch Blickle, Witzki und Schneider (2009) konnten in ihrer längsschnittlich angelegten Studie die Wirksamkeit von Netzwerkverhalten auf den Berufserfolg ein Jahr später nachweisen.

Barrick, Mount und Strauss (1993) argumentieren, dass Traits als distale Einflüsse vermittelt über proximalere Prozessvariablen wie motivationale Zustände auf Leistung einwirken. Ferris et al. (2008) übertragen diese Logik auf die Rolle von politischen Fertigkeiten in der Beziehung von Persönlichkeitsdispositionen und Berufserfolg und untersuchten entsprechende Mediatoreffekte. Sie konnten einen vollständigen Mediatoreffekt von politischen Fertigkeiten für die Beziehung von Extraversion und Karrierezufriedenheit sowie für die Beziehung von Selbstwirksamkeit und erreichter hierarchischer Position im Unternehmen nachweisen. Auch die Beziehung von erhaltenem Mentoring und Einkommen wurde durch politische Fertigkeiten mediiert.

Momm et al. (2015) untersuchten eine Kernfacette von emotionaler Intelligenz, die Fähigkeit zur Emotionserkennung, in diesem Fall in Bezug auf Mimik und Stimmlage. Es zeigte sich kein direkter Zusammenhang mit dem Einkommen, stattdessen wurde dieser vollständig durch politische Fertigkeiten mediiert, deren Einfluss wiederum durch ihren Effekt auf das durch den Vorgesetzten wahrgenommene kooperative und hilfsbereite Arbeitsverhalten vermittelt wurde.

Einzelne Studien untersuchten darüber hinaus noch weitere berufliche Effekte von politischen Fertigkeiten. So zeigten Treadway et al. (2013), dass politische Fertigkeiten einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Leistungsbewertungen und dem Grad der Vernetzung mit einflussreichen Kollegen haben, dergestalt, dass für Personen mit hohen politischen Fertigkeiten eine steigende Leistung mit steigendem Einfluss einhergeht, vermutlich da diese besser in der Lage sind, ihre erbrachte Leistung ihren vielzähligen Kontakten gegenüber zur Geltung zu bringen und in Einfluss und Macht umzusetzen. In einer Studie mit Führungskräften konnten Blickle, Meurs, Wihler, Ewen und Peiseler (2014) nachweisen, dass die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte in positivem Zusammenhang mit dem durch ihre Mitarbeiter eingeschätzten Charisma stehen. Todd et

al. (2009) untersuchten neben konventionelleren Indikatoren von Berufserfolg (s. oben) auch die selbsteingeschätzte externe Vermarktbarkeit, also die Überzeugung, dass man anderswo leicht eine neue Stelle bekommen würde, was in etwa der selbsteingeschätzten Employability entspricht. Sie fanden einen signifikanten positiven Zusammenhang mit politischen Fertigkeiten, der am stärksten für die Dimension Netzwerkfähigkeit ausfiel. Darüber hinaus betrachteten die Autoren die allgemeine Lebenszufriedenheit und konnten hier ebenfalls einen signifikanten positiven Zusammenhang mit politischen Fertigkeiten nachweisen, wofür vor allem die Dimensionen Netzwerkfähigkeit und augenscheinliche Aufrichtigkeit verantwortlich waren.

Auch im direkten Vergleich mit anderen Konstrukten aus dem Bereich der sozialen Effektivität erweisen sich politische Fertigkeiten als besonders relevant für den beruflichen Leistungskontext. So fanden Semadar et al. (2006), dass politische Fertigkeiten die Leistung von Managern stärker beeinflusste als Self-Monitoring, emotionale Intelligenz und Führungs-Selbstwirksamkeit, wobei politische Fertigkeiten unter Kontrolle der anderen genannten Konstrukte alleine 5% zur Aufklärung der Leistungsvarianz beitrugen.

Ausgeprägte politische Fertigkeiten zeigen aber nicht nur positive Effekte für die Person selbst, sondern auch für ihr soziales Umfeld in der Organisation. So fanden Harris, Harvey und Booth (2010), dass Personen mit höheren politischen Fertigkeiten ihre Kollegen weniger stark drangsalierten. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten „can generally find less polarizing and controversial means for achieving goals than abusing coworkers“ (S. 621). Ahearn et al. (2004) konnten zeigen, dass die politischen Fertigkeiten von Führungskräften in einem positiven Zusammenhang mit der objektiven Leistung ihres Teams standen.

Bing et al. (2011) kommen durch ihre Metaanalyse zu dem Schluss, dass „across various jobs political skill is, on-the-average, a job-relevant construct“ (S. 571). Positive Effekte von politischen Fertigkeiten auf den Berufserfolg wurden dabei nicht nur im westlichen Kulturkreis (USA, Westeuropa) nachgewiesen, sondern beispielsweise auch im asiatischen Raum (vgl. z.B. Shi et al., 2013; Wei et al., 2012). Die Validität des Political Skill Inventory für den Einsatz in verschiedenen Kulturkreisen wurde von Lvina et al. (2012) nachgewiesen, die faktorielle Invarianz und partielle Messinvarianz für China, Deutschland, Russland und die Türkei bele-

gen konnten, sodass „political skill can be treated as a stable construct among diverse cultural groups“ (S. 185), auch wenn die durchschnittlichen Ausprägungen von politischen Fertigkeiten in den verschiedenen Ländern unterschiedlich ausfallen.

2.1.5 Politische Fertigkeiten als Resilienzfaktor

Bereits zu Beginn der neueren Forschung zu politischen Fertigkeiten argumentierten Perrewé et al. (2000), dass ausgeprägte politische Fertigkeiten bei Führungskräften dazu führen, dass sie ihr Arbeitsumfeld als weniger stressig und bedrohlich wahrnehmen. Perrewé und Kollegen führen dies darauf zurück, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten zuversichtlicher sind, sowohl die Interaktionen am Arbeitsplatz als auch den Eindruck, den sie auf andere machen, kontrollieren zu können und sich deshalb weniger Sorgen um diese potenziellen Stressoren machen. Auch Perrewé et al. (2005) argumentieren: „Political skill makes interactions more predictable, thus reducing the pressures caused by uncertainty, and in turn, enhancing perceived control over events“ (S. 242). Zusätzlich zu diesem Gefühl der Kontrolle sollten Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten aufgrund ihrer einflussreichen Position in ihrem sozialen Netzwerk auch eine gewisse tatsächliche Kontrolle, vor allem auf soziale Interaktionen, ausüben können (Perrewé et al., 2005). Zudem nehmen diese Personen Interaktionen eher als Herausforderungen bzw. willkommene Gelegenheiten, ihre politischen Fertigkeiten einzusetzen, statt als Bedrohungen wahr (Perrewé et al., 2000; Perrewé et al., 2004) bzw. „as opportunities to exert further influence“ (Ferris et al., 2011, S. 77) oder zumindest als „relatively nonsevere threats to coping resources“ (Harvey et al., 2007, S. 107). Ein zusätzlicher positiver Effekt sollte auch davon ausgehen, dass „political skill creates feelings of success, accomplishment, and self-efficacy“ (Perrewé et al., 2000, S. 120).

Durch das Gefühl von persönlicher Kontrolle, das sie verleihen, können politische Fertigkeiten zudem als Coping-Mechanismus zur Reduktion von negativen Auswirkungen betrachtet werden, wenn das Arbeitsumfeld doch als stressig erlebt wird (Ferris et al., 2011; Harvey et al., 2007). Kimura (2015) vermutet einen Einfluss von politischen Fertigkeiten auf das „level of the possessors' perceived and actual coping ability“ (S. 316). Harvey et al. (2007) führen aus, dass politische Fertigkeiten

Personen vor den negativen Auswirkungen sozialer Stressoren auf die Selbstwahrnehmung schützen. Ferris et al. (2011) ergänzen, dass auch die mit politischen Fertigkeiten einhergehenden Gefühle von Selbstbewusstsein, Selbstwert und Selbstwirksamkeit als Puffer gegen die durch Stress ausgelösten negativen Gefühle wirken. Darüber hinaus sind Personen mit hohen politischen Fertigkeiten in der Lage, proaktives Coping-Verhalten zu zeigen, und verfügen durch ihre Netzwerkfähigkeit über mehr soziale Ressourcen und Einfluss in der Organisation, die sie zur Früherkennung von Stressoren oder deren Bewältigung nutzen können (vgl. auch Perrewé et al., 2004). Ihr sozialer Scharfsinn ermöglicht ihnen dabei einen vorausschauenden Umgang mit potenziellen Stressoren.

Munyon et al. (2015) fanden zwar metaanalytisch einen negativen bivariaten Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und körperlichem Stress, dieser Effekt war allerdings klein ($\rho = -.10$), und mit psychologischem Stress fand sich keinerlei Zusammenhang. Ferris et al. (2011) fassen die Befunde zu den gesundheitlichen Auswirkungen so zusammen, dass sich politische Fertigkeiten zumindest als Moderator für die Beziehung zwischen verschiedenen Arten von Stressoren und sowohl psychologischem als auch physiologischem Stress erwiesen haben. Sie beschreiben diverse intrapsychische und interpersonelle Variablen, durch die politische Fertigkeiten ihre Wirkung auf die Minderung negativer Auswirkungen von Stressoren und den Aufbau von Ressourcen für die Stressbewältigung entfalten. Auch Bedi und Skowronski (2014) deuten die Ergebnisse ihrer Metaanalyse so, dass „the direct relationship between political skill and job stress is small“ (S. 42) und vermuten daher Interaktionseffekte mit Drittvariablen.

In der empirischen Forschung findet sich eine Reihe von Befunden zu den moderierenden Effekten von politischen Fertigkeiten im Bereich der Gesundheit. Beispielsweise fanden Meurs, Coleman Gallagher und Perrewé (2010) nicht nur ein negatives Beta-Gewicht von politischen Fertigkeiten für die Vorhersage von emotionalem Burnout, sondern außerdem eine signifikante Interaktion von politischen Fertigkeiten und Konflikten mit dem Vorgesetzten, dergestalt, dass Mitarbeiter mit hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten bei Konflikten mit Vorgesetzten deutlich weniger über einen zunehmenden Burnout klagten als Kollegen mit niedrigen politischen Fertigkeiten.

Harvey et al. (2007) gehen davon aus, dass zwar das Ausmaß an sozialen Stressoren von Personen unabhängig von ihren politischen Fertigkeiten ungefähr gleich wahrgenommen wird (in ihrer Studie fand sich dementsprechend keine signifikante Korrelation von politischen Fertigkeiten und dem Ausmaß wahrgenommener Stressoren), aber dass politische Fertigkeiten das Ausmaß bestimmen, in dem diese Stressoren als Bedrohung für die eigenen Coping-Möglichkeiten gesehen werden. Sie sind außerdem der Meinung, dass dienstleistungsorientierte Berufe, die beispielsweise den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen und damit verstärkt Interaktionen mit Kunden beinhalten, besonders anfällig für soziale Stressoren sind und deshalb besonders von politischen Fertigkeiten als Puffer gegen diese Stressoren bzw. als Coping-Mechanismus profitieren könnten. Als Beispiel für einen sozialen Stressor in einem solchen Beruf nennen sie negatives Feedback durch einen unzufriedenen Kunden. Hinzukommen können darüber hinaus wie in jedem Beruf noch interpersonelle Konflikte etwa mit Kollegen oder Vorgesetzten oder Rollenkonflikte, wenn unterschiedliche Verpflichtungen im Widerspruch miteinander stehen oder auch die eigenen Werte und die Arbeitsanforderungen. Auch Meurs et al. (2010) postulieren, dass in dienstleistungsnahen Branchen und aufgrund des Abbaus hierarchischer Strukturen in Organisationen „interpersonal and role-related conflict situations are inevitable“ (S. 531). Diese sozialen Stressoren haben sowohl negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden als auch auf die Leistung von Arbeitnehmern, die solchen Konflikten ausgesetzt sind.

Harvey et al. (2007) fanden in ihrer Studie den erwarteten Moderatoreffekt für politische Fertigkeiten, dergestalt, dass für Personen mit hohen politischen Fertigkeiten der negative Zusammenhang zwischen sozialen Stressoren und Arbeits- sowie Karrierezufriedenheit deutlich geringer ausfiel als für Personen mit niedriger Ausprägung in politischen Fertigkeiten. Perrewé et al. (2005) fanden – unter Kontrolle unter anderem der Selbstwirksamkeit – einen Moderatoreffekt von politischen Fertigkeiten für die Beziehung von Rollenüberfrachtung und Arbeitszufriedenheit, Anspannung bei der Arbeit und generalisierter Ängstlichkeit dergestalt, dass politische Fertigkeiten den negativen Einfluss von Rollenüberfrachtung auf die genannten Variablen neutralisierten: Personen mit hohen politischen Fertigkeiten empfanden bei steigender Rollenüberfrachtung weniger stark wachsende Anspannung und Ängstlichkeit, und ihre Zufriedenheit nahm weniger stark ab. Perrewé et al. (2004) fanden eine vergleichbare Wechselwirkung bei der Betrachtung des Zusammen-

hangs des Ausmaßes wahrgenommener Rollenkonflikte mit Besorgnis, somatischen Beschwerden und dem Blutdruck. Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper und Ferris (2008) fanden, dass Personen mit hoher negativer Affektivität mehr physiologische Stresssymptome zeigen, dass diese Auswirkungen aber durch politische Fertigkeiten abgemildert werden bzw. der Zusammenhang zwischen diesen Variablen durch politische Fertigkeiten moderiert wird. Dieser Puffer-Effekt von politischen Fertigkeiten wird wiederum durch die wahrgenommene Kontrolle über die Situation am Arbeitsplatz mediiert.

Aus den skizzierten Überlegungen und Befunden wird deutlich, dass politische Fertigkeiten eine nützliche Ressource zum einen mit Blick auf den beruflichen Erfolg und zum anderen hinsichtlich der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmern sind. Dies ist besonders relevant für Berufe, in denen soziale Interaktionen das Kerngeschäft der Tätigkeit bilden, wie etwa im Verkauf oder anderen Dienstleistungsberufen. Einerseits lässt sich hier die berufliche Leistung durch den Einsatz von politischen Fertigkeiten besonders verbessern und andererseits sollten hier besonders viele soziale Stressoren auftreten, gegen die politische Fertigkeiten dann als Puffer wirken. Bezüglich ihrer Puffer-Wirkung sollten politische Fertigkeiten außerdem besonders relevant für Berufsanfänger oder Organisationsneulinge sein (vgl. Ferris et al., 2012). Blass, Brouer, Perrewé und Ferris (2007) vermuten gar, dass der im Sozialisationsprozess durch beispielsweise Rollenkonflikte hervorgerufene Stress „the primary catalyst for individuals to increase their political skill, as a problem-solving strategy“ (S. 103) sein könnte. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob und wie Personen ihre politischen Fertigkeiten (weiter-)entwickeln können.

2.1.6 Veränderungspotenzial von politischen Fertigkeiten

Schon Hogan und Shelton (1998) gehen davon aus, dass „social skills are relatively trainable“ (S. 135). Bezüglich politischer Fertigkeiten betonen unter anderem Ferris et al. (2000), Ferris et al. (2007), Ferris et al. (2012) sowie Munyon et al. (2015), dass diese zwar zum einen dispositionelle Anteile haben (welche in Kapitel 2.1.2 beschrieben wurden), aber auch zu einem gewissen Grad entwickelt bzw. geformt werden können: „Political Skill [...] is conceptualized as a competency that can be substantially developed through training, mentoring, and socialization“

(Munyon et al., S. 146). Ferris et al. (2007) postulieren: „Individuals benefit from experiences that cultivate the development of political skill, regardless of their inherent political capabilities“ (S. 292). Also sollten auch Personen, die keine optimale Persönlichkeitsausstattung für politische Fertigkeiten mitbringen, von entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten profitieren können. Auch Oerder et al. (2014) schlussfolgern aus den Ergebnissen ihrer Studie: „It might not always be necessary to have available relevant social skills for a new job already, as these skills can develop over time“ (S. 582). Sie untersuchten die Zunahme von politischen Fertigkeiten bei Betriebsräten in einem Zweijahresintervall und konnten zeigen, dass die mit der Arbeit für den Betriebsrat verbrachte Zeit sowie die im Betriebsrat eingenommene hierarchische Position, die mit steigenden Herausforderungen auch an die Interaktionsfähigkeit und den Aufbau von sozialem Kapital und dadurch auch mit mehr Lerngelegenheiten für diese Fähigkeiten einhergeht, einen positiven Effekt auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten hat. Die Autoren schließen daraus, dass politische Fertigkeiten auch außerhalb formalen Trainings selbständig verbessert werden können und dass „situational factors in one’s work can predict these changes“ (S. 594).

Trotz dieser Erkenntnis bemängeln Ferris et al. (2012), dass „research on the development of political skill is in its infancy“ (S. 520). Demgemäß fordern unter anderem Bedi und Skowronski (2014) Forschung „exploring how political skill develops over time“, wobei sie vermuten, dass „the culture of an individual’s organization and work group have a significant impact on the development“ (S. 43). Kimura (2015) regt an, die Entwicklung von politischen Fertigkeiten im Prozes der organisationalen Sozialisation zu erforschen, denn „the development of political skill in the early career stage has a significant impact on subsequent career success“ (S. 324).

Als Grundlage für die Untersuchung der Prozesse, die die Entwicklung von politischen Fertigkeiten beeinflussen können, wird das *neo-sozioanalytische Modell* von Roberts (2006) herangezogen, das im Folgenden skizziert wird.

2.2. Das Neo-Sozioanalytische Modell

In seinem neo-sozioanalytischen Modell versucht Roberts (2006), Trait-Ansätze der Persönlichkeitspsychologie, die davon ausgehen, dass Persönlichkeitsmerkmale weitgehend in Stein gemeißelt und nicht veränderbar sind, und die sozialpsychologische Perspektive zu integrieren, nach der Verhalten vor allem von situativen bzw. sozialen Einflüssen determiniert wird.

2.2.1 Veränderung und Stabilität der Persönlichkeit

Bereits Bandura (1979) stellte fest, dass „die Vorstellung, daß Verhalten situationsspezifisch sein kann, in krassem Widerspruch zu der Überzeugung, daß Menschen Eigenschaften oder Dispositionen besitzen, die sie dazu veranlassen, sich unter wechselnden Umständen konsistent zu verhalten“, steht (S. 17). Er beschrieb dies als „die alte Kontroverse über situationsbedingte oder dispositionelle Verhaltensdeterminanten“ (S. 17).

Roberts (2006) gründet seine Überlegungen auf empirische Befunde, die in vermeintlichem Widerspruch zueinander stehen. Auf der einen Seite belegen Studien, vor allem zu den übergeordneten Persönlichkeitsfaktoren wie den Big Five, hohe Test-Retest-Korrelationen über den Verlauf großer Zeiträume (Costa & McCrae, 1988; Roberts & DelVecchio, 2000), andererseits sind diese weit entfernt von 1.0 (Fraleley und Roberts (2005) nennen für die Big Five einen durchschnittlichen Wert von .65) und verringern sich zudem, je größer das betrachtete Zeitintervall ist (Roberts & DelVecchio, 2000). Dass die Stabilität der Persönlichkeit im Laufe des Lebens immer weiter zunimmt und um das Alter von 50 Jahren herum ihren Höhepunkt erreicht (Roberts & DelVecchio, 2000), führt Roberts (2006) darauf zurück, dass Personen im Laufe des Lebens immer besser darin werden, eine Nische zu finden bzw. zu gestalten, die den eigenen Fähigkeiten und der eigenen Persönlichkeit entspricht, in welcher dann wenig Druck für weitere Veränderungen auf die Persönlichkeit einwirkt. Allerdings kommen auch McAdams und Adler (2006) zu dem Schluss, dass „dispositional traits, although likely the most stable of the three levels of personality, are never completely set in stone“ (S. 475). Caspi und Roberts (2001) stellen dazu fest: „Several theorists are in agreement that personality becomes increasingly stable in adulthood, but are equivocal about when and whether

personality ever stops changing“ (S. 51). Sie kommen zu dem Schluss, dass „life experiences appear to be related to individual differences in personality change well into the 4th decade of life“ (S. 51).

Caspi und Roberts (1999) unterscheiden deshalb auch zwischen absoluter und differenzieller Kontinuität der Persönlichkeit. Absolute Kontinuität „refers to constancy in the quantity or amount of an attribute over time“ (S. 305). Absolute Veränderungen der Persönlichkeit äußern sich entsprechend in Veränderungen des Mittelwerts innerhalb einer Gruppe. Es gibt Hinweise auf geradezu normative Veränderungen bestimmter Traits im Lebensverlauf, die fast alle Menschen durchlaufen, wie etwa Zuwächse in Facetten von emotionaler Stabilität und Gewissenhaftigkeit vor allem im jungen Erwachsenenalter (vgl. z.B. Nye, Allemand, Gosling, Potter & Roberts, 2016), die als Reaktion auf und Anpassung an die Herausforderungen der neu einzunehmenden Rollen beispielsweise im familiären und beruflichen Kontext gewertet werden können (Roberts & Mroczek, 2008; Robins, Fraley, Roberts & Trzesniewski, 2001). Roberts, Wood und Smith (2005) führen dies auf das sogenannte *Social Investment Principle* zurück, nach dem „investing in social institutions, such as age-graded social roles, is one of the driving mechanisms of personality development“ (S. 173; vgl. auch Lodi-Smith & Roberts, 2007; Roberts & Wood, 2006). Da ein Großteil einer bestimmten Altersgruppe zeitgleich mit der Aufnahme der gleichen sozialen Rollen, wie etwa Gründung einer Familie und Aufnahme einer Berufstätigkeit im jungen Erwachsenenalter, und damit auch mit den gleichen Erwartungen an angemessenes Verhalten und dessen Verstärkung durch die Gesellschaft konfrontiert ist, lassen sich in der jeweiligen Altersgruppe diese gleichförmigen Persönlichkeitsveränderungen feststellen. Hopwood et al. (2011) fanden in ihrer längsschnittlichen Analyse größere Persönlichkeitsveränderungen für den Altersbereich von 17 bis 24 als für den Zeitraum von 24 bis 29 Jahren. Roberts, Walton und Viechtbauer (2006) zeigten in ihrer Metaanalyse für den Altersbereich von 18 bis 22 Jahren mittelstarke Zunahmen in der Extraversionsfacette soziale Dominanz und Offenheit für neue Erfahrungen sowie leichte Zuwächse in emotionaler Stabilität. Signifikante Zunahmen in Gewissenhaftigkeit traten hingegen in der nächsthöheren Altersgruppe der 22- bis 30-Jährigen auf.

Differenzielle Kontinuität hingegen meint „the consistency of individual differences within a sample of individuals over time, to the retention of an individual’s relative placement in a group“ (Caspi & Roberts, 1999, S. 304), ausgedrückt über

den Rangkorrelationskoeffizienten (Caspi, Roberts & Shiner, 2005). Gibt es unterschiedlich geartete, also differenzielle Veränderungen in einer Kohorte, weil manche Personen Zuwächse in einem Trait aufweisen, andere aber sinkende Werte auf diesem Trait aufweisen, äußert sich dies als Veränderung der Rangplätze in dieser Gruppe (vgl. Roberts, 2006). Beispielsweise Lüdtkke, Roberts, Trautwein und Nagy (2011) konnten in einer Gruppe von Gymnasiasten, die von ihrem letzten Schuljahr an vier Jahre begleitet wurden, sowohl einen allgemeinen Anstieg (bzw. für Neurotizismus eine Abnahme) der Mittelwerte aller Big Five feststellen, zugleich aber auch für alle Persönlichkeitsdimensionen das Vorhandensein individueller Unterschiede im Ausmaß der Veränderungen, bis hin zu Personen, deren Persönlichkeit sich gegenläufig zum allgemeinen Trend entwickelte. Daneben gibt es, gerade bei der Betrachtung aggregierter Persönlichkeitsdimensionen wie der Big Five, immer auch Personen, die zumindest über kürzere Zeiträume (hier: zwei Jahre) gar keine signifikante Veränderung in Bezug auf diese Dimensionen zeigen (Lüdtkke, Trautwein & Husemann, 2009). Wie für die absolute Stabilität der Persönlichkeit gilt auch für die differenzielle Stabilität, dass sie mit dem Alter zunimmt. So fanden Hopwood et al. (2011), dass im Alter von 17 bis 24 mehr differenzielle Veränderungen auftraten als im darauffolgenden Intervall von 24 bis 29.

Ein Grund für eine solche uneinheitliche Veränderung eines Traits in einer Gruppe können Umwelteinflüsse sein, die für die einzelnen Personen unterschiedlich groß ausfallen. Auf das *Social Investment Principle* bezogen kann dies zum Beispiel ein unterschiedlich starkes Engagement in einer bestimmten sozialen Rolle sein (Roberts et al., 2005). Edmonds, Jackson, Fayard und Roberts (2008) bezeichnen dieses Engagement in sozialen Rollen als „one of the most salient factors contributing to individual differences in personality“, vor allem im Hinblick auf Persönlichkeitsveränderungen im jungen Erwachsenenalter (S. 409).

Fraley und Roberts (2005) kommen zu dem Schluss, dass Stabilitätskoeffizienten zwar nur über kurze Zeiträume hoch sind und danach schnell abfallen, sich dabei allerdings nicht Null annähern, sondern stattdessen nicht unter ein Plateau von .20 bis .30 absinken. So bleibt neben einer gewissen Stabilität auch Raum für Veränderungen in der Persönlichkeit gerade junger Erwachsener.

Bezüglich dieser Veränderungen greifen laut Fraley und Roberts (2005) zum einen sogenannte stochastische Mechanismen, die für eine dynamische Persön-

lichkeitsentwicklung verantwortlich sind: Stochastische, also zufällige Umweltfaktoren beeinflussen die Entwicklung bzw. wie stabil oder veränderlich die Persönlichkeit eines Menschen über die Zeit bleibt. Zum anderen sind aber auch transaktionale Mechanismen am Werk, die dafür sorgen, dass Personen die Umwelten, denen sie ausgesetzt sind, auch aktiv beeinflussen und verändern können, indem sie beispielsweise für sich passende Umwelten gezielt aufsuchen oder bei Anderen bestimmte Reaktionen hervorrufen. Dies sorgt wiederum für Stabilität und führt dazu, dass Personen in ihrer bestehenden Persönlichkeit bekräftigt werden, was Roberts und Caspi (2003) mit ihrem „Cumulative Continuity Model“ (S. 186) beschreiben (vgl. auch Caspi et al., 2005). In ihrer mathematischen Modellrechnung kommen Fraley und Roberts (2005) allerdings zu dem Schluss, dass zumindest in Bezug auf die Big Five die stochastischen Mechanismen bedeutsamer sind als die transaktionalen.

Für ein gewisses Maß an Stabilität sorgen darüber hinaus konstante Faktoren in der Umwelt oder der Person, sodass sich individuelle Persönlichkeitsunterschiede trotz aller Variabilität zu einem gewissen Grad jeweils um eine zentrale Tendenz herum bewegen (und einen Rahmen vorgeben, in welchem sich die Fluktuationen bewegen) (Caspi et al., 2005). Fraley und Roberts (2005) schlagen deshalb einen integrativen Ansatz für Theorien zur Persönlichkeitsentwicklung vor, in welchem die drei genannten Prozesse zusammenwirken und gemeinsam für Stabilität und Veränderungen der Persönlichkeit sorgen. Aus ihren Analysen ziehen sie den Schluss, dass „a model that excludes the role of environmental experiences, whether those experiences are driven by random events or trait-driven ones, simply cannot account for the empirical patterns of stability and change“ (S. 71). Auch Davis-Blake und Pfeffer (1989) sind der Überzeugung, „that individuals are highly responsive and adaptive to organizational settings and that personality traits change in response to organizational situations“ (S. 387), und Harms und Brummel (2013) postulieren: „Work experiences themselves are an important driver of not only KSAs but also character traits“ (S. 21). Roberts (1997) schließt sich dieser Meinung an: „Occupational experiences may influence personality change in both young adulthood and midlife“ (S. 206) und Caspi und Roberts (2001) postulieren: „The most consequential environments for personality development are interpersonal environments“ (S. 58).

Zur Überprüfung dieser Annahmen liegen bereits einige empirische Längsschnittstudien vor, unter anderem in Bezug auf das Arbeitsleben und soziale Beziehungen. Bereits Roberts (1997) zeigte, dass Frauen, die vom jungen zum mittleren Erwachsenenalter ihre Berufstätigkeit ausbauten (in Form einer Erhöhung ihrer Arbeitszeit oder eines beruflichen Aufstiegs), in der Extraversionsfacette *Agency* zunahmen, also ihre Selbstbehauptung steigerten. Beruflicher Aufstieg ging zudem mit einem Anstieg in gewissenhaftem Verhalten in Form von Impulskontrolle und normkonformem Verhalten einher. Roberts, Caspi und Moffitt (2003) demonstrieren, dass junge Erwachsene, die sich mehr mit ihrer Arbeit identifizierten, über einen Zeitraum von acht Jahren steigende Werte in Selbstkontrolle und Facetten von Gewissenhaftigkeit aufwiesen und dass Personen in prestigeträchtigeren Arbeits-tätigkeiten negative Emotionen reduzierten und selbstbewusster wurden.

Hudson, Roberts und Lodi-Smith (2012) prüften explizit den Einfluss von Engagement in der Arbeitsrolle im Sinne des *Social Investment Principle* auf die Persönlichkeitsentwicklung, indem sie verschiedene Aspekte der Bindung an die eigene Arbeitstätigkeit erfassten, nämlich *Job Involvement* (was eine positive Arbeitsmentalität und persönliches Interesse an der Arbeit einschließt), *Organizational Citizenship Behavior*, *Work Investment* (im Sinne einer sozialen Bindung an die Arbeit) und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz. Das aus diesen Facetten aggregierte Maß korrelierte positiv mit allen zeitgleich erhobenen Big Five außer Offenheit. In Bezug auf die zwei bis drei Jahre später erneut erhobenen Persönlichkeitsdimensionen zeigten sich signifikante Zusammenhänge für Verträglichkeit und Extraversion, wobei der Zusammenhang zwischen dem zum ersten Zeitpunkt erhobenen Grad an Social Investment und Verträglichkeit positiv ausfiel, zwischen Social Investment und Extraversion hingegen negativ. Diese Zusammenhänge sind vor allem auf die Facette des Work Investment zurückzuführen. Betrachtet man hingegen die Veränderung des Grads an Social Investment, zeigen sich damit einhergehende Veränderungen in der Persönlichkeit lediglich für die Dimension Gewissenhaftigkeit. Für die erhobenen Einzelfacetten von Social Investment zeigen sich derartige Zusammenhänge allerdings auch für andere Dimensionen der Big Five, wie etwa eine mit der Zunahme von Job Involvement einhergehende Zunahme von Offenheit für Erfahrungen. Die berichteten Zusammenhänge zeigten sich bei getrennter Betrachtung dabei sowohl im jüngeren als auch im mittleren Erwachsenenalter, woraus die Autoren folgern, dass sich neue bzw. veränderte Arbeitserfah-

rungen in jedem Alter auf die Persönlichkeitsentwicklung auswirken können – „even if the sheer amount of change experienced in work decreases with age“ (S. 342).

Lodi-Smith und Roberts (2007) konnten metaanalytische Zusammenhänge zwischen Social Investment in den Bereichen Arbeit, Familie, Religion und Ehrenamt und den Big Five zeigen. So geht höheres Engagement in der Arbeitstätigkeit (Organizational Citizenship Behavior, berufliche Einbindung, Commitment) mit höherer Gewissenhaftigkeit, emotionaler Stabilität und Verträglichkeit einher, gleiches gilt für den Bereich des Commitments in der Rolle als Elternteil und Partner. Lodi-Smith und Roberts (2012) konnten auch in einer Stichprobe von Senioren Effekte des Involviertseins in sozialen Beziehungen auf Veränderungen in Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren nachweisen. Scollon und Diener (2006) konnten für Erwachsene verschiedener Altersgruppen zeigen, dass zunehmende Arbeitszufriedenheit mit zunehmender emotionaler Stabilität und Extraversion einhergeht, ebenso die Zufriedenheit mit der Beziehung zum Partner. Zudem konnte für die Arbeitszufriedenheit ein Effekt auf die zwei Jahre später erhobene Extraversion nachgewiesen werden.

Bleidorn (2012) konnte in einer Stichprobe von angehenden Abiturienten einen positiven Zusammenhang zwischen einem Anstieg in der Anstrengungsbereitschaft in Bezug auf schulische Leistung und einer Zunahme in Gewissenhaftigkeit demonstrieren. Lüdtkke et al. (2011) verglichen Schulabgänger, die in eine Berufsausbildung oder ein Studium einmündeten. Die Auszubildenden nahmen schneller in Gewissenhaftigkeit zu als die Studenten, aber weniger in Verträglichkeit. Generell zeigte sich, dass Personen, die mehr positive Erfahrungen in ihrem Leben machten, in Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit zunahmen, und dass das Erleben negativer Erfahrungen mit einer Zunahme in Neurotizismus einherging, während positive berufliche Erfahrungen wie eine Beförderung mit sinkendem Neurotizismus zusammenhingen. Le, Donnellan und Conger (2014) konnten zeigen, dass junge Erwachsene, die bei der Arbeit unter anderem mehr Selbstbestimmung und einen höheren Fit von Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen erlebten, ihren Ehrgeiz und ihre positive Emotionalität stärker steigerten.

Neben den bereits erwähnten Befunden zum Einfluss familiärer Beziehungen auf die Persönlichkeit liegen weitere empirische Studien zur Bedeutung der Erfahrungen in romantischen und anderweitigen sozialen Beziehungen vor. Roberts und

Bogg (2004) zeigten, dass Frauen, die bis ins mittlere Erwachsenenalter eine längere Zeit verheiratet waren, danach stärker in der Gewissenhaftigkeitsfacette soziale Verantwortung zunahmen. Frauen, die bis dahin schon eine Scheidung erlebt hatten, nahmen hingegen in sozialer Verantwortung ab. Lehnart, Neyer und Eccles (2010) untersuchten die Aufnahme der ersten romantischen Langzeitbeziehung und zeigten, dass mit dieser die Abnahme in Facetten von Neurotizismus einherging. Parker, Lüdtke, Trautwein und Roberts (2012) untersuchten das soziale Netzwerk von Gymnasiasten in ihrem letzten Schuljahr und zwei Jahre nach Schulende und entdeckten, dass Veränderungen in der Qualität der sozialen Beziehungen mit Veränderungen der Persönlichkeit einhergingen. Dabei hing eine Zunahme des Unsicherheitsgefühls in den persönlichen sozialen Beziehungen mit einer Zunahme in Neurotizismus und einer Abnahme in Extraversion und Verträglichkeit zusammen. Außerdem korrelierten Veränderungen der Wichtigkeit der sozialen Beziehungen (positiv) sowie der Konflikthäufigkeit (negativ) mit Veränderungen in Verträglichkeit.

Darüber hinaus lässt sich aus Studien im klinischen Bereich ableiten, dass Interventionen dort zu Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderungen führen können (vgl. Roberts, Wood & Caspi, 2008). In einer Interventionsstudie im nicht-klinischen Bereich an Senioren konnten Jackson, Hill, Payne, Roberts und Stine-Morrow (2012) zeigen, dass ein Training zur Verbesserung der kognitiven Leistungsfähigkeit zu Zuwächsen in Offenheit für Erfahrungen führte, die nicht allein durch die ebenfalls stattfindende Zunahme in der Fähigkeit zum induktiven Schlussfolgern zurückzuführen war.

Hennecke, Bleidorn, Denissen und Wood (2014) betonen die aktive, d.h. selbstregulierende, Rolle des Individuums im Prozess der Persönlichkeitsveränderung. Sie gehen davon aus, dass es zu einer aktiven Persönlichkeitsentwicklung nur dann kommt, wenn Personen ihr traitbezogenes Verhalten verändern wollen, davon ausgehen, die neuen Verhaltensweisen auch ausführen zu können und tatsächlich dazu in der Lage sind, sowie die neuen Verhaltensweisen regelmäßig ausführen. Hudson und Roberts (2014) untersuchten solche geplanten Persönlichkeitsveränderungen, indem sie die Ziele von Personen in Bezug auf Traits, die sie ändern möchten, berücksichtigten. Während generelle traitbezogene Motive zusätzliche Vorhersagekraft für das entsprechende Verhalten über den Einfluss des Traits hinaus aufwiesen, scheinen sich Effekte von Zielen, den entsprechenden Trait zu verändern, aus der unbefriedigenden Ausprägung dieses Traits zu ergeben und

keine zusätzliche Aussagekraft für das gegenwärtige Verhalten zu haben. Allerdings vermuten Hudson und Roberts, dass sich sehr wohl Effekte dieser Ziele auf zukünftig gezeigtes Verhalten nachweisen lassen sollten und schlussfolgern:

If individuals can volitionally maintain behavioral changes over an extended period of time, they may be successful in attaining desired changes to their personality traits through sheer willpower. Beyond this, social roles are well-known to provide the structure necessary for lasting behavioral changes that facilitate trait change. (S. 81)

Hinsichtlich der Darstellung der Einflussprozesse der Umwelt auf die Persönlichkeit ist das sogenannte *PRISM (Personality and Role Identity Structural Model)* das Kernstück von Roberts' Theorie (vgl. auch Wood & Roberts, 2006), das im Folgenden näher erläutert wird.

2.2.2 Das Personality and Role Identity Structural Model

Das in Abbildung 1 dargestellte *Personality and Role Identity Structural Model (PRISM)* nimmt eine hierarchische Struktur mit drei Ebenen an, und zwar sowohl für die Seite der Person als auch für die Seite der Umwelt.

Auf der obersten und damit breitesten Ebene auf Personenseite befindet sich die allgemeine Identität in Form übergeordneter Traits aus Persönlichkeitsklassifikationen wie den Big Five, welche Roberts (2006) definiert als „the enduring patterns of thoughts, feelings, and behaviors that people exhibit“ (S. 6). Diese „general identity is a collection of social role identities“ (Bogg, Voss, Wood & Roberts, 2008, S. 187). Auf der mittleren Ebene befinden sich somit die sogenannten Rollenidentitäten, von Wood und Roberts (2006) auch kontext-spezifische Dispositionen genannt, welche die Spezifizierungen eines Traits für unterschiedliche Kontexte bzw. die verschiedenen Rollen, die eine Person ausübt, darstellen. Dabei repräsentieren Rollen „the sets of expectations and demands that define the parts people play in social interactions“ (Wood & Roberts, 2006, S. 780). Beispielsweise schlägt sich der Trait Gewissenhaftigkeit in einem Selbstkonzept als gewissenhafter Mitarbeiter der Firma X, einem Selbstkonzept als zuverlässiger Familienvater und einem Selbstbild als gewissenhafter Kassenwart des Sportvereins nieder. Diese Ebene bildet somit die einer Person selbst bewusste Repräsentation ihrer Persönlichkeit bezogen auf

ihre verschiedenen Lebensbereiche bzw. sozialen Rollen (Wood & Roberts, 2006). Die Rollenidentitäten sind demnach auch konzeptuell enger gefasst, da sie sich jeweils nur auf eine bestimmte soziale Rolle im Leben einer Person beziehen, in welcher sich der jeweilige Trait in spezifischer Form niederschlägt. Auf der untersten Ebene schließlich finden sich einzelne Verhaltensweisen, die der jeweiligen Rollenidentität zugeordnet sind, (für das Beispiel Gewissenhaftigkeit etwa die fleißige Mitarbeit in einem Projekt).

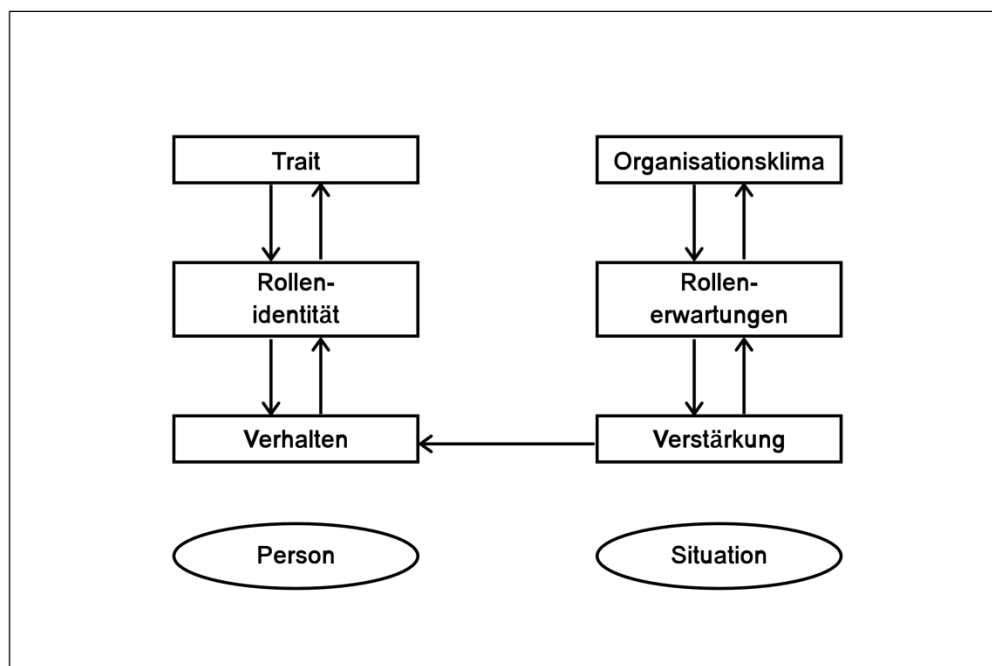


Abbildung 1. Das Personality and Role Identity Structural Model.
Modell adaptiert nach Roberts (2006).

Mit dieser hierarchischen Struktur begegnet Roberts auch der Kritik, dass Traits nur eine begrenzte Vorhersagekraft für tatsächliches Verhalten hätten: Die Zusammenhänge von Persönlichkeit und Verhalten sind stärker, wenn man auf Seiten der Persönlichkeit nicht die oberste Ebene der Traits, sondern die mittlere Hierarchieebene der Rollenidentitäten heranzieht, was sich auch empirisch bestätigt (z.B. Roberts & Donahue, 1994). Denn: „These identity trait ratings share the important common feature of context with the outcomes – i.e., they are more psychologically proximal to such outcomes than the decontextualized general trait ratings“

(Bogg et al., 2008, S. 185). Bogg et al. (2008) konnten zeigen, dass gesundheitsbezogenes Verhalten wie eine gesunde Ernährung und körperliche Fitness weniger stark mit den Big Five auf der Trait-Ebene als mit Trait-Maßen, die für jeden der Big Five auf das Sport- und Ernährungsverhalten bezogen wurden und damit die Ebene der Rollenidentität abbildeten, korrelierte. Dabei fungierten letztere als Mediatoren für den jeweiligen Einfluss von genereller Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen auf die körperliche Fitness und das Ernährungsverhalten. Bogg und Kollegen interpretieren diese Ergebnisse als Hinweis auf „an intervening role for behavioral identities“ und „support for a Neo-Socioanalytic hierarchical arrangement of personality traits in the prediction of behavior“ (S. 201).

Doch ist das Verhalten einer Person nicht nur das Produkt der zugrundeliegenden Persönlichkeit, sondern „behaviors are both outcomes of traits and causes of traits“ (Roberts, 2006, S. 14). Allerdings gilt es auch hier, die hierarchische Struktur der Einflussprozesse zu berücksichtigen, da sich veränderte Rollenerfahrungen bzw. eine Änderung des eigenen Rollenverhaltens auf der untersten Ebene nicht direkt in einer Änderung des entsprechenden Traits niederschlagen, sondern dieser Einfluss über die dazwischenliegende Ebene, also zunächst eine Änderung der Rollenidentitäten, wirkt (vgl. Wood & Roberts, 2006). Wood (2007) führt in diesem Zusammenhang aus: „A role-identity rating might be usefully thought of as the translation of the person’s idiosyncratic past behaviors in the context into trait terms“ (S. 1106).

In entgegengesetzter Richtung zu dem geschilderten Top-down-Einfluss von Traits auf einzelne Verhaltensweisen läuft somit die Beeinflussung der Persönlichkeit durch Umwelteinflüsse. Wenn Personen in einer neuen Umwelt, beispielsweise in einem neuen Arbeitsumfeld, aufgrund von geänderten Anforderungen verstärkt neue Verhaltensweisen zeigen, werden sie mit der Zeit diese Verhaltensweisen in ihre Rollenidentität integrieren. Denn: „Due to their proximity to role experiences, role identities may change substantially because of role-relevant experiences“ (Roberts et al., 2008, S. 391). Kommen gleichgerichtete Veränderungen in anderen Rollenidentitäten hinzu, die sich auf denselben zugrundeliegenden Trait beziehen, wird sich auf längere Sicht auch eine Anpassung des Traits zeigen: „Over time, with more consistent experiences, a person may internalize and generalize these lower-level attributions into something broader, like a dispositional inference“ (Roberts, 2006, S. 15). Wood und Roberts (2006) konnten zeigen, dass Änderungen in Extra-

version und emotionaler Stabilität über einen Zeitraum von sechs Monaten durch die Ausprägung jeweils zweier zugehöriger Rollenidentitäten vorhergesagt werden konnten, was sie als Hinweis auf den geschilderten Bottom-up-Prozess sehen. Darüber hinaus korrelierte eine Zunahme an positiven Rollenerfahrungen mit Zunahmen in den jeweiligen Rollenidentitäten von Extraversion und emotionaler Stabilität. Wood (2007) konnte nachweisen, dass Erfahrungen im sozialen Umfeld wie die Akzeptanz durch andere Organisationsmitglieder zu einem Anstieg in der auf die Rolle als Organisationsmitglied bezogenen Extraversion, und zu einem geringeren Anteil auch zu einem Anstieg der allgemeinen Extraversion im Abstand von einem Jahr führte.

Aus diesem Grund bietet sich für Interventionen, die auf Verhaltensänderungen abzielen, eine Beeinflussung der Rollenidentität eher an als Versuche, direkt den Trait zu beeinflussen, da es einfacher ist „to make smaller behavioral adjustments“ (Bogg et al., 2008, S. 205). Bogg et al. (2008) führen deshalb als Vorteil des neo-sozioanalytischen Modells an, dass ein „hierarchical assessment of personality and behaviors allows for the identification of specific areas where change might best be facilitated“ (S. 205).

Dabei kann der Einfluss der Anforderungen aus der Umwelt ebenso wie die Personenseite in eine hierarchische Struktur eingebettet werden. Die Umweltanforderungen am Arbeitsplatz werden letztendlich durch das Organisationsklima bestimmt, welches die oberste Hierarchiestufe auf Seiten der Umwelt im Sozialisationsprozess bildet. Das Klima in der Organisation schlägt sich in Rollenanforderungen an die Mitarbeiter nieder. Diese bestimmen wiederum die Verstärkungsmechanismen für die entsprechenden erwünschten Verhaltensweisen. Die Verstärkung dieser Verhaltensweisen sowie diskriminante Stimuli für erwünschtes Verhalten führen dazu, dass Personen diese auch vermehrt zeigen. Wenn Personen diese veränderten Verhaltensweisen dauerhaft und konsistent an sich beobachten, werden sie mit der Zeit dann diese Verhaltensweisen in ihre Rollenidentität integrieren, und, wie oben beschrieben, auf lange Sicht auch in den dahinterliegenden Trait. Somit führt Roberts (2009) aus, dass „environments will most likely affect personality trait change in a slow, incremental fashion“ (S. 141). Schon Davis-Blake und Pfeffer (1989) postulieren, dass das Selbstverständnis einer Organisation über angemessenes Verhalten und die entsprechenden Erwartungen an Einstellungen und Verhalten ihrer Mitglieder „lead organizational participants to adopt attitudes

and behaviors that are consistent with their organizational roles“ (S. 388). Auch Davis-Blake und Pfeffer gehen von einer letztendlichen Veränderung der Persönlichkeit durch solche Rollenerwartungen aus: „Individuals respond to organizational settings not only with changed attitudes and behaviors but also with changed dispositions“ (S. 389). Warum sich gerade Erfahrungen am Arbeitsplatz besonders auf die Persönlichkeit auswirken sollten, begründen Le et al. (2014) folgendermaßen: „Work conditions might influence the development of personality traits, in part, because the workplace provides clear contingencies that reward and punish particular kinds of behavior“ (S. 45).

Die Sozialisationsprozesse, die zu einem Anstieg politischer Fertigkeiten führen sollten, lassen sich anhand des PRISM folgendermaßen veranschaulichen: In einer Organisation, in welcher ein erfolgreiches Arbeiten von der Kooperation mit Kollegen und möglicherweise auch Externen abhängt (Organisationsklima), wird von den Mitarbeitern in hohem Maße Netzwerkverhalten erwartet werden (Rollen-erwartungen). Entsprechend wird das Netzwerkverhalten eines neuen Mitarbeiters von den Vorgesetzten und Kollegen verstärkt werden (Verstärkung), sodass dieser auch vermehrt Networking betreiben wird (Verhalten). Auf Dauer wird er sich als engagierter Netzwerker sehen, der weiß, wie er auf Andere reagieren muss, und entsprechend seine eigenen politischen Fertigkeiten als höher ausgeprägt wahrnehmen (Rollenidentität). Wenn er diese neuen Fertigkeiten nun auch in anderen Rollen, beispielsweise in seinem Verein, einsetzt, wird sich dies auf längere Sicht auch in einer Zunahme des hinter politischen Fertigkeiten stehenden Traits – Self-Monitoring – niederschlagen (Trait). Allerdings zeigen sich wie oben skizziert die Effekte auf der mittleren Ebene der Rollenidentität unmittelbar.

2.2.3 Persönlichkeitsveränderungen im Rahmen der organisationalen Sozialisation

Diese Einfluss- und Veränderungsprozesse, die prinzipiell unablässig ablaufen, entfalten ihre Wirkung besonders deutlich, wenn Personen mit einer neuen Umwelt und deren Anforderungen konfrontiert werden:

The crux of the process of personality development, within the social investment framework, lies in committing oneself to social institutions outside of

one's existing identity structure. This act exposes a person to the contingencies contained in the new social role. (Roberts et al., 2005, S. 174)

Je weniger Erfahrungen jemand aus vorherigen ähnlichen Rollen für eine neue Rolle mitbringt, desto mehr wird er sich verändern müssen (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994). Dies ist beispielsweise der Fall beim Eintritt in eine neue Organisation oder beim Wechseln des Arbeitsplatzes, besonders aber beim erstmaligen Eintritt ins Berufsleben, also im Rahmen der organisationalen bzw. beruflichen Erstsozialisation: „Newcomers transitioning from school to work face more drastic transitions and greater challenges than those transitioning from one job to another job“ (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007, S. 710).

Chao et al. (1994) bezeichnen organisationale Sozialisation als „the primary process by which people adapt to new jobs and organizational roles“ (S. 730) und Louis (1980) definiert sie als „the process by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member“ (S. 229/230). Sie betont, dass jeder bedeutendere Rollenwechsel Sozialisation in die neue Situation erfordert. Kann sich ein neuer Mitarbeiter im Rahmen der organisationalen Sozialisation der neuen Umwelt nicht ausreichend anpassen, wird er diese über kurz oder lang wieder verlassen. Ist der Eintritt in die Organisation aber aus beiderseitigem Interesse von Mitarbeiter und Organisation und aufgrund einer reziproken wahrgenommenen Attraktivität erfolgt, sollte der Mitarbeiter den an ihn gestellten Rollenerwartungen nach den notwendigen Anpassungsprozessen nachkommen können. Zudem wird der Mitarbeiter durch sein eigenes Verhalten bis zu einem gewissen Grad auch Einfluss auf seine Arbeitsumgebung nehmen können.

Diese Prozesse an der Schnittstelle der organisationalen Sozialisation wurden ebenfalls von Roberts (2006) beschrieben. Dazu erweitert er das ASA-Modell von Schneider (Schneider, 1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995), welches beschreibt, wie Organisationen über den Eintritt und die Anpassung organisationskonformer neuer Mitarbeiter mit der Zeit homogener werden, um zwei grundlegende Wirkmechanismen: Personen treten in eine Organisation ein, die sie als zu ihren Interessen und Bedürfnissen passend wahrnehmen (*Attraction*). Auch die Organisation ist bestrebt, nur solche Mitarbeiter auszuwählen und einzustellen, die ihre Werte teilen (*Selection*). Nach Eintritt in die Organisation passt sich der neue Mitarbeiter

den Rollenerwartungen der Organisation zum einen an (*Transformation*), beeinflusst durch sein Verhalten aber wiederum selbst das organisationale Umfeld (*Manipulation*). Wenn diese beiden Prozesse allerdings nicht zu einem genügenden Fit zwischen Mitarbeiter und Organisation führen, wird der Mitarbeiter die Organisation wieder verlassen (müssen) (*Attrition*). Für diese Arbeit von Interesse ist der Transformationsprozess, der über die im PRISM beschriebenen Vorgänge dazu führt, dass sich neue Mitarbeiter den Werten und Rollenerwartungen ihrer Organisation anpassen und die dazu nötigen Rollenidentitäten bzw. Fertigkeiten entwickeln. Jones (1983) betont dabei: „The newcomer is most susceptible to the power of the organizational socialization process during the entry or encounter phase“ (S. 465).

Roberts (2006) kommt mit Blick auf die bisherige empirische Forschung zu diesen Prozessen zu dem Schluss, dass „the traits that ‘selected’ people into specific work experiences, whatever the process, were the same traits that changed in response to those same work experiences“ (S. 27). Nye und Roberts (2013) gehen davon aus, dass die meisten Persönlichkeitsveränderungen im Lebensverlauf somit einem „corresponsive principle“ (S. 801) folgen, da Personen nicht zufällig mit Situationen und Erfahrungen konfrontiert werden, sondern sich aufgrund ihrer Persönlichkeit in bestimmte Situationen begeben und somit gezielt Erfahrungen machen, die bekräftigend auf die bereits ausgeprägten Traits wirken (vgl. auch Caspi et al., 2005). Roberts (2006) nennt diese Erfahrungen „trait-correlated experiences“ (S. 27). So kommt er auch zu dem Schluss, dass „the predominant personality-related phenomenon is continuity rather than change“ (S. 30), allerdings schließt das eine (moderate) Verstärkung bereits bestehender Trait-Ausprägungen mit ein. Wille und De Fruyt (2014) konnten zeigen, dass die Extraversion von Studienabsolventen die Ausprägung von Social- und Enterprising-Anforderungen sensu Holland (1997; s. Kap. 2.3) in ihrer ersten Arbeitstätigkeit ein Jahr später vorhersagten. Diese Umweltanforderungen zu Arbeitsbeginn konnten ihrerseits zwar nicht die Entwicklung von Extraversion zu einem späteren Zeitpunkt vorhersagen, jedoch ging eine Zunahme in diesen Anforderungen über den Studienzeitraum (15 Jahre) mit einer Zunahme in Extraversion einher. Darüber hinaus führten Enterprising-Anforderungen allerdings auch zu Veränderungen in Offenheit und Verträglichkeit, obwohl diese nicht an der Selektion der Enterprising-Umwelt beteiligt waren.

Nach den Überlegungen von Roberts und Kollegen sollte der Fit zwischen Person und Organisation mit fortschreitendem Alter ansteigen, da es Personen mit

zunehmender Erfahrung besser gelingt, ihre persönliche Nische zu finden und zudem diese Nische noch weiter nach ihren eigenen Bedürfnissen zu formen (Roberts, 2006). Harms, Roberts und Winter (2006) nennen es sogar „one of the primary goals of adulthood – to find one’s developmental niche“ (S. 851). Nichtsdestotrotz postulieren Caspi und Roberts (2001): „It is not likely that new environments – even when proactively selected – will fit perfectly, and the imperfections may be manifest in role demands that lead to personality change“ (S. 62). Dies sollte in besonderem Maße auf die berufliche Erstausbildung zutreffen. Berufsanfänger haben zwar ihren (Ausbildungs-)Beruf idealerweise konform zu ihren Interessen, Neigungen und Fähigkeiten gewählt, können aber noch gar nicht über alle nötigen beruflichen Fertigkeiten und Identitätsmerkmale für ihre neue Rolle verfügen. Aus diesem Grund wird die Aufnahme dieser neuen Rolle in jedem Fall Veränderungen ihrer Persönlichkeit mit sich bringen.

Aus ihrer Studie zum *Person-Environment-Fit* in einer Studentenchprobe ziehen Harms et al. (2006) die Schlussfolgerung, dass „it is possible that the traits that tend to lead an individual to fitting well with an organization were enhanced by the experience of being in that organization and increased over time“ (S. 863). Dadurch sollte auch der Person-Environment-Fit mit der Zeit, die in derselben Umwelt verbracht wird, steigen. In ihrer Studie fanden Harms und Kollegen allerdings keine signifikante Änderung des Mittelwerts des Person-Environment-Fit, was sie in Zusammenhang mit einer moderaten Test-Retest Korrelation als Hinweis dafür sehen, dass es sowohl Personen gab, deren Fit absank, als auch solche, deren Fit über die Zeit zunahm – was der von Caspi et al. (2005) beschriebenen differenziellen Veränderung (vgl. Kapitel 2.2.1) entspricht.

Um den Prozess der Sozialisation zu optimieren, empfiehlt Louis (1980) „socialization practices that facilitate sense making“ (S. 245). Darunter fallen die Vermittlung von Informationen über die Kultur der Organisation sowie die organisationspezifischen Interpretationsschemata. Als Informationsgeber sollten erfahrene Organisationsmitglieder dienen, welche sinnvollerweise keine Vorgesetzten sein sollten, sondern auf einer ähnlichen Position wie der Neuling. Gegebenenfalls können sie auch als informelle Mentoren dienen, die den Neuling auch über nicht-explicite an ihn gerichtete Erwartungen aufklären sowie ihm als Rollenmodelle dienen können. Darüber hinaus sollten sie ihm Feedback zu seinem eigenen Rollenverhalten geben, um potentiell ungenaue Selbsteinschätzungen des Neulings zu

seinem Arbeitsverhalten zu korrigieren und letztendlich auch die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung zu verbessern. Denn die „learn-on-your-own philosophy“ (Louis, 1980, S. 247) kann eher als dysfunktional für Neulinge angesehen werden.

Bauer et al. (2007), Jones (1983) sowie Louis (1980) erklären, dass Neulinge beim Eintritt in eine Organisation mit Unsicherheit und der Mehrdeutigkeit der Situation konfrontiert sind, die sie im Rahmen des Sozialisationsprozesses abzubauen bestrebt sind. Laut Jones (1983) ist deshalb das Hauptanliegen von Organisationsneulingen „to clarify their situational identity through their work roles“ (S. 465). Um Rollenunklarheiten zu beseitigen, suchen sie nach „interpretive schemes that allow them to define the expectations of others“ (ebd.), also ergründen sie aktiv Rollenanforderungen bzw. Verstärkungsmechanismen und sammeln Informationen „about why people behave as they do“ (Jones, 1986, S. 263). Saks und Ashforth (1997a) sowie Bauer et al. (2007) betonen demgemäß die Rolle von Informationssuche auf Seiten des Individuums und Sozialisationsstrategien der Organisation für eine erfolgreiche Anpassung eines Neulings. Auch Feldman (1981) postuliert: „Organizational socialization can play a major part in ensuring that the learning and rewarding of role behaviors occur“ (S. 314/315). Er unterscheidet drei Facetten organisationaler Sozialisation: Sozialisation als das Verstehen und Klären von Rollenanforderungen bzw. das Erlernen des angemessenen Rollenverhaltens, als das Erlernen der nötigen Fertigkeiten und Fähigkeiten, und als die Anpassung an die Werte und Normen der entsprechenden Arbeitsgruppe. Saks und Ashforth (1997a) bringen dies auf den Punkt: „Organizational socialization is primarily a learning process“ (S. 238).

2.3 Auswahl der Stichprobe für die Studie

Aus Roberts' Arbeiten lässt sich ableiten, dass das junge Erwachsenenalter noch in verhältnismäßig hohem Maß empfänglich für Persönlichkeitsveränderungen ist und deshalb mit besonders umfangreichen Entwicklungen des Verhaltensrepertoires und der Rollenidentitäten zu rechnen ist (vgl. Roberts, 2006): „Overall, there appears to be more mean-level change occurring in young adulthood than any other period of the life course“ (Roberts, Walton, Bogg & Caspi, 2006, S. 462), weshalb Roberts (2006) das junge Erwachsenenalter als „the key developmental period for personality traits“ (S. 30) bezeichnet (vgl. auch Roberts & Mroczek, 2008). Dies ist vor allem auf die Übernahme neuer Rollen in diesem Alter zurückzuführen (vgl.

Arnett, 2015), für welche die jungen Erwachsenen auch neue Verhaltensweisen entwickeln müssen, für die sie bisher noch keinen Bedarf hatten, z.B. weil diese ausschließlich in beruflichen Kontexten benötigt werden (wie etwa politische Fertigkeiten). Eine dieser Rollen ist der Eintritt ins Berufsleben. Dieser erfolgt in Deutschland entweder über ein Studium oder eine vollzeitschulische oder duale Berufsausbildung. Letztere verbindet das theoretische Lernen in der Berufsschule mit dem praktischen Lernen in den Arbeitsabläufen des Ausbildungsbetriebs. Durch den praktischen Ausbildungsanteil werden die jungen Erwachsenen schon mit der neuen beruflichen Rolle konfrontiert und durchlaufen damit eine Phase der organisationalen Sozialisation bzw. zugleich der Erstsozialisation in einen Beruf, sollten aber bei diesem Übergang durch ihre Ausbilder und Kollegen in ihrer Entwicklung besonders unterstützt werden. Die Einmündung in den Beruf erfolgt somit in einer formalen Lernumgebung, in welcher die an die Neulinge gerichteten Rollenerwartungen gewöhnlich in gezielter Form gestellt werden, notwendige neue Verhaltensweisen bewusst zu fördern versucht werden und Feedbackprozesse vorgesehen sind. Somit sollten in dieser Konstellation Bedingungen vorliegen, die die Vermittlung und Verstärkung von Rollenerwartungen besonders deutlich machen und sich daraus folgende Veränderungen im Verhalten und in der Rollenidentität besonders gut untersuchen lassen sollten. Zudem fordern beispielsweise Soucek, Pospesch und Moser (2010), dass es „angesichts der Bedeutung sozialer Kompetenzen“ naheliege, „diese bereits im Rahmen der beruflichen Erstausbildung zu fördern“ (S. 182).

Da diese Studie die Entwicklung von politischen Fertigkeiten untersucht, bieten sich Auszubildende in Berufen an, bei denen zwischenmenschliche Interaktionen im Vordergrund stehen. Für die Auswahl eines Ausbildungsberufes kann auf die Theorie John L. Hollands zurückgegriffen werden. Holland (1973) entwickelte als Bestandteil seiner Berufswahltheorie ein hexagonales Modell, in welchem sich berufliche Interessen sechs inhaltlichen Kategorien zuordnen lassen. Diese Kategorien betitelte Holland mit *Realistic* (praktisch-konkrete Interessen), *Investigative* (intellektuell-forschende Interessen), *Artistic* (künstlerische Interessen), *Social* (helfende oder erzieherische Interessen), *Enterprising* (unternehmerische oder verkäuferische Interessen) und *Conventional* (buchhalterische oder organisatorisch-prüfende Interessen). Das hexagonale Modell ist in Abbildung 2 dargestellt. Räumlich weiter voneinander entfernte Kategorien sollen auch inhaltlich weniger verwandt sein als räumlich benachbarte Kategorien.

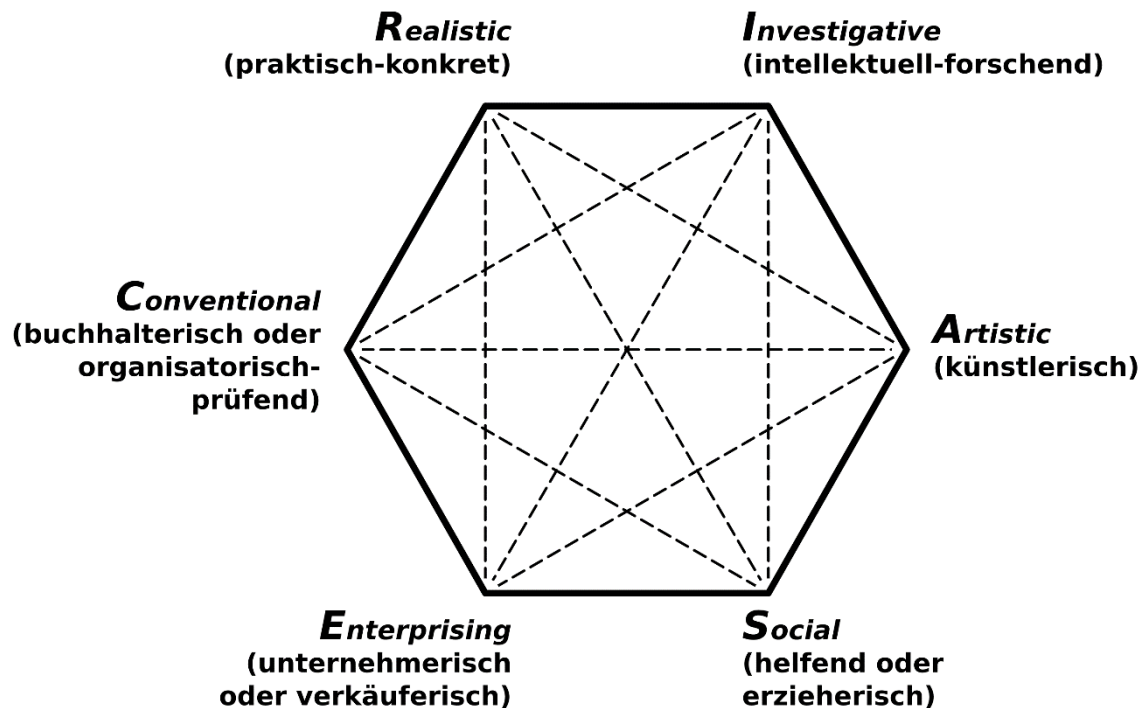


Abbildung 2. Das hexagonale Modell von Interessentypen und Berufen nach Holland. Abbildung in Anlehnung an Holland (1997).

Diesen Interessensskategorien stehen sechs Umweltkategorien gegenüber, denen sich Berufe und Arbeitsumfelder zuordnen lassen und die Anforderungen enthalten, die von einer Person mit zur Umwelt passendem Interessentyp am besten erfüllt werden können, da laut Holland (1997) mit den Interessen auch der Erwerb passender Fähigkeiten und Kompetenzen einhergeht. Der Umwelttyp, der am stärksten auf den Einsatz von politischen Fertigkeiten abzielt und damit auch eine Grundlage bietet, um die politischen Fertigkeiten einer in diesen Anforderungen arbeitenden Person (weiter) zu entwickeln, ist die Kategorie *Enterprising* (vgl. Holland, 1997, S. 46). In Enterprising-Umwelten stehen Tätigkeiten im Vordergrund, bei denen organisationale oder eigene Interessen und Ziele durch die Beeinflussung und Manipulation anderer erreicht werden müssen. Diese Charakterisierung legt nahe, dass zur Bewältigung der genannten Anforderungen Fertigkeiten benötigt werden, die durch das Konstrukt der politischen Fertigkeiten abgebildet werden. Personen, die über diese Fertigkeiten verfügen und eine Vorliebe für die Bewältigung der skizzierten Tätigkeiten haben, sind entsprechend dem Interessentyp Enterprising zuzuordnen.

Ähnlich wie Holland argumentiert Kaplan (2008), dass, weil Personen sich (Arbeits-)Umwelten suchen, in denen sie erfolgreich sein können, Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten bevorzugt in Arbeitsumgebungen, in denen strategisches und politisches Handeln im Vordergrund steht, streben sollten. In Bezug auf Hollands hexagonales Modell verortet Kaplan (2008) politische Fertigkeiten in den menschenorientierten Dimensionen, sprich im Enterprising- und im Socialtyp, was vor allem für die Subdimensionen zwischenmenschlicher Einfluss und Netzwerkfähigkeit gelte. Diese Subdimensionen vereinen seiner Meinung nach den Aspekt des Überredens, was charakteristisch für die Enterprising-Kategorie ist, und das Interesse an der (Zusammen-)Arbeit mit Anderen der Social-Kategorie. Aus diesem Grund sollten sich Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten besonders in Arbeitsumfeldern der Kategorien Enterprising und Social wohlfühlen, in ihnen erfolgreich sein und, weiter gedacht, von diesen Umwelten bezüglich der Weiterentwicklung ihrer politischen Fertigkeiten profitieren.

Kaplan (2008) konnte an einer Stichprobe amerikanischer Wirtschaftsstudenten zeigen, dass hoch ausgeprägte politische Fertigkeiten die Wahrscheinlichkeit erhöhten, sich für ein Hauptfach mit Fokus auf soziale Interaktionen zu entscheiden (z.B. Marketing, International Business oder Tourismusmanagement). Dieser Effekt ging auf die Dimension der Netzwerkfähigkeit zurück. Zudem ließen sich bei Betrachtung der anderen Subdimensionen von politischen Fertigkeiten Unterschiede zwischen Personen in eher sozialen Hauptfächern und Enterprising Hauptfächern feststellen, dergestalt, dass Personen mit einem Enterprising Hauptfach eher eine höhere Ausprägung von zwischenmenschlichem Einfluss und geringere Werte in augenscheinlicher Aufrichtigkeit aufwiesen. Kaplan schließt daraus, dass vor allem die Notwendigkeit, andere überreden oder überzeugen zu müssen, den charakteristischen Unterschied zwischen Tätigkeiten aus dem Enterprising-Bereich im Vergleich zum sozialen Bereich ausmachen, und dass diese Anforderungen für Personen mit hohen politischen Fertigkeiten den Reiz von Enterprising-Tätigkeiten ausmachen. Zudem geht Holland (1997) davon aus, dass zum Beispiel eine Enterprising-Umwelt bewirkt, dass sich darin tätige Personen in ihrem Selbstbild und in ihren Fertigkeiten den Enterprising-Anforderungen anpassen, indem sie zum Beispiel ein extrovertierteres Interaktionsverhalten entwickeln, sodass ein Ausbildungsberuf des Typs Enterprising als geeignete Grundlage für die Untersuchung von Entwicklungsprozessen im Bereich politische Fertigkeiten angesehen wird.

Als Beispiele für Enterprising-Berufsfelder nennt Holland (1997) Führungsaufgaben oder Verkaufstätigkeiten. Da erstere für den Ausbildungskontext noch nicht relevant sind, wurde mit dem Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* ein kaufmännischer Beruf ausgewählt, bei dem das Informieren und Überzeugen von Kunden und der Verkauf teurer und/oder langfristig bindender Produkte ein Kernelement der Tätigkeit darstellt. So nennt die Ausbildungsordnung¹ im Ausbildungsrahmenplan bezüglich der zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich „Kundenberatung und Verkauf“ unter anderem die Punkte „vorhandene Kundenbeziehungen auf Verkaufschancen prüfen“, „Kundensituation analysieren und Bedarf feststellen“ und „Einwände behandeln und Argumentationstechniken anwenden“. Auch der Bereich des Marketing ist Bestandteil der Ausbildung. Aus diesen Inhalten der Ausbildungsordnung wird deutlich, dass die Arbeitsinhalte des genannten Ausbildungsberufes den Einsatz von politischen Fertigkeiten erfordern bzw. deren Entwicklung nötig machen und befördern sollten.

Das Tätigkeitsfeld des Vertriebs von Versicherungen wird auch von Blickle, John et al. (2012) als ein Beispiel für einen Beruf mit hohen Enterprising-Anforderungen genannt und wurde auch bereits in empirischen Forschungsarbeiten (z.B. Blickle, John et al., 2012; Blickle, Kramer et al., 2009; Shi et al., 2011) als bedeutsamer Kontext für den Einsatz von politischen Fertigkeiten wahrgenommen und untersucht. Versicherungskaufleute sollten von politischen Fertigkeiten dabei nicht nur bezüglich ihres beruflichen Erfolgs profitieren. Da in ihrem beruflichen Alltag oftmals Diskrepanzen zwischen verschiedenen Interessen virulent werden, wenn etwa möglichst teure Produkte verkauft werden sollen, dies aber nicht unbedingt auch im Interesse des Kunden ist, können Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten von ihrer Fähigkeit profitieren, hier eine Balance zwischen diesen „potentially conflicting social demands“ (Momm et al., 2013, S. 2307) zu finden und so auch weniger emotionalen Stress zu erleben (vgl. auch Harvey et al., 2007). Bezüglich der Zeitspanne der organisationalen Sozialisation kommen Chao et al. (1994) zwar zu dem Schluss, dass „the socialization process continues as one matures on the job“ (S. 740), erwarten aber gleichwohl die größten Veränderungen bei Organisationsneulingen. Louis (1980) gibt für die Phase der organisationalen Sozia-

¹ Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen vom 17.05.2006. Verfügbar unter https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/kaufmann_versicherungen_finanzen_2006.pdf (Zugriff: 11.04.2017)

lisation einen Zeitrahmen von sechs bis zehn Monaten an und Bauer et al. (2007) beziehen in ihre Metaanalyse zur organisationalen Sozialisation Neulinge bis zu einer Organisationszugehörigkeit von 13 Monaten ein, wohingegen Reichers (1987) betont, dass es nicht möglich ist, aus der bisherigen Sozialisationsforschung „an absolute time period“ (S. 281) vorherzusagen. Damit die Zielgruppe dieser Studie bereits einige Sozialisationserfahrungen vorweisen kann, soll die Untersuchung deshalb rund ein halbes Jahr nach Beginn der Ausbildung ansetzen und zudem auch Auszubildende einbeziehen, die bereits ihr erstes Ausbildungsjahr beendet haben.

2.4 Entwicklung von politischen Fertigkeiten

In diesem Kapitel werden zunächst Reflexionen zu Entwicklungsbedingungen von politischen Fertigkeiten sowie empirische Befunde dazu aus der Literatur zusammengetragen (Kapitel 2.3.1). Anschließend werden Überlegungen zu weiteren potenziellen Einflussfaktoren auf die (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten dargelegt (Kapitel 2.3.2) sowie kognitive Variablen, welche als Indikator der Adaptation nach erfolgter Sozialisation betrachtet werden können und welche die Entwicklung von politischen Fertigkeiten vermitteln könnten (Kapitel 2.3.3).

2.4.1 Bisherige Überlegungen und Befunde zur Förderbarkeit von politischen Fertigkeiten

Ferris und Kollegen gingen schon zu Beginn ihrer Forschung zu politischen Fertigkeiten (Ferris, Davidson et al., 2005; Ferris et al., 2000; Perrewé et al., 2000) davon aus, dass politische Fertigkeiten, trotz ebenfalls vorhandener dispositioneller Anteile, entwickelt werden können. Ferris et al. (2007) führen dazu aus, dass „political skill is substantially grounded in inherent general dispositions and in learned personal skills and abilities“ (S. 299). Obschonka (2016) geht davon aus, dass sich die dispositionellen Anteile von Fertigkeiten mit Bezug zu unternehmerischer Kompetenz, die konzeptionelle Überschneidungen mit politischen Fertigkeiten aufweisen, nur entfalten können, wenn entwicklungsförderliche Gelegenheitsstrukturen in der Umwelt vorliegen. Dabei setzen diese Entwicklungen bereits in der Jugend ein und schlagen sich beim Eintritt ins Berufsleben dann in arbeitsbezogener unter-

nehmerischer Kompetenz und Mentalität nieder. Ferris, Anthony et al. (2002) sind der Meinung, dass „while some individuals naturally seem to have facility in this area, we believe that most need to learn and practice ways to become more interpersonally effective“ (S. 22).

Ferris, Davidson et al. (2005) sowie Ferris, Anthony et al. (2002) schlagen diverse Trainingsmethoden vor, um politische Fertigkeiten (bei Managern) zu fördern, wie z.B. Videofeedback oder Rollenspiele. Auch das Beobachten von und Diskutieren mit einem erfahrenen Kollegen oder Mentor kann einem Neuling das Konzept der politischen Fertigkeiten erschließen.

Ferris et al. (2000) betonen, dass beim Trainieren von politischen Fertigkeiten sowohl inhaltliche Aspekte, nämlich welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen angemessen sind, als auch prozessuale Aspekte, also die Art und Weise, wie dieses Verhalten ausgeführt werden sollte, gelernt werden müssen. Als ersten Schritt nennen sie „self-awareness and understanding of oneself“ (S. 34). Die konkreten Verhaltensweisen ließen sich durch erfahrungsbasiertes und stellvertretendes Lernen entwickeln und trainieren, welches durch regelmäßiges Feedback unterstützt werden sollte. Für das Lernen am Modell empfehlen Ferris und Kollegen „assigning a trainee to work closely with a mentor or coach who is a master at political skill“, z.B. „by assigning the individual to a project of which the politically skilled person is in charge“ (S. 35). Das nötige Feedback kann von Vorgesetzten, Kollegen oder auch Kunden kommen.

Ferris, Davidson et al. (2005) fordern vor allem „active, experiential, and involvement-related techniques“ (S. 35), um politische Fertigkeiten zu trainieren. Sie beschreiben Wege zum Training der einzelnen Dimensionen von politischen Fertigkeiten, wobei viele der vorgeschlagenen Techniken von Ferris, Anthony et al. (2002) als brauchbar für die Entwicklung mehrerer der Dimensionen angesehen werden. Für die Entwicklung von sozialem Scharfsinn ist Feedback über das Verhalten in sozialen Interaktionen nötig, möglichst präzise auch bezüglich der erkennbaren Aufmerksamkeit des Handelnden sowie der Verhaltensoptionen in der Situation. In solche Feedbacksituationen kann auch die Modellierung einer der Situation angemessenen Reaktion eingebunden werden. Ferris, Anthony et al. (2002) schlagen auch übergreifenderes Feedback zum Verhalten der Person, etwa zu ihrer Per-

sönlichkeit und ihren Interessen vor, was dazu dienen soll, die Selbst-Bewusstheit und die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung der Person zu schulen.

Für die Entwicklung von zwischenmenschlichem Einfluss schlagen sie neben den bereits für sozialen Scharfsinn genannten Methoden vor allem das Lernen am Modell, Mentoring und Situationssimulationen vor. Die Zuweisung eines Mentors empfehlen Ferris, Anthony et al. (2002), damit „individuals can observe professionals in real-work situations as they exercise influence in meetings with subordinates and peers“ (S. 43). Idealerweise sollten die beobachteten Interaktionen anschließend mit dem Mentor diskutiert werden, damit der Beobachter genau versteht, wie und vor allem warum der Mentor in der beobachteten Weise gehandelt hat. Ferris, Davidson et al. (2005) loben aber darüber hinaus vor allem den Methodenmix, um mehr über Situationen und die Bandbreite an möglichen Reaktionsweisen zu lernen. Zum Aufbau der Netzwerkfähigkeit empfehlen Ferris und Kollegen ebenfalls Feedback und Verhaltensmodellierung, vor allem zur Veranschaulichung neuer Verhaltensweisen in sozialen Kontexten zum Aufbau von Kontakten. Für die Verbesserung der augenscheinlichen Aufrichtigkeit schließlich empfehlen sie das Trainieren von Kommunikationsfertigkeiten, um den authentischen und empathischen Auftritt zu verbessern. Dies lässt sich unter anderem durch das Beobachten des Auftretens von Verhaltensmodellen lernen.

Damit sich das neu gelernte Verhalten festigen kann, muss es vom Lernenden wiederholt selbst ausgeführt werden, sodass Ferris, Anthony et al. (2002) empfehlen: „The best way to practice influencing others is to use the new skills in any social setting in which an influence situation occurs, regardless of whether it is in the workplace or not“ (S. 15). Auch Witt und Ferris (2003) schlagen in Bezug auf das Trainieren von Social Skill vor, dass zunächst zwar die Prinzipien korrekten Verhaltens vermittelt werden sollten, aber dass anschließend auf „techniques that maximize the active involvement of participants“ (S. 817) zurückgegriffen werden sollte.

Wenn auch nicht explizit auf die Förderung von politischen Fertigkeiten ausgerichtet, konnten Schütte und Blicke (2015) an einer Gruppe von angehenden Abiturienten zeigen, dass sich Kompetenzen im Aufbauen von Netzwerken durch gezieltes Training steigern lassen. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, für die Erleichterung der Berufswahl zusätzliche Informationsquellen zu erschließen, ver-

mittelte das Training die Nützlichkeit von Networking und veranschaulichte anhand von Rollenmodellierungen korrektes Netzwerkverhalten, bevor die Schüler selbst Netzwerkversuche unternahmen. Damit griff das Training einige der von Ferris und Kollegen empfohlenen Maßnahmen auf.

Auch wenn sich Ferris und Kollegen in ihren Vorschlägen weitgehend auf gezielte Entwicklungsmaßnahmen, die im Rahmen solcher expliziten Trainings eingesetzt werden können, beziehen, lassen sich aus ihren Ausführungen ebenfalls Anregungen für die Gestaltung lernförderlicher Arbeits- und Ausbildungsbedingungen gewinnen, die eine beiläufige (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten im Arbeitsalltag erlauben. So stellen Ferris, Anthony et al. (2002) immer wieder die Bedeutsamkeit von Rückmeldung zum eigenen Verhalten in Interaktionssituationen einerseits und der Modellierung politisch geschickten Verhaltens durch erfahrene Rollenvorbilder andererseits heraus. Leitende Grundsätze wie das aktive Involvieren der Lernenden und die Notwendigkeit von Interaktionen in echten Arbeitssituationen sollten sich besonders gut auf den Arbeits- oder Ausbildungsalltag übertragen lassen.

Auch andere Arbeiten haben sich mit der Förderbarkeit von politischen Fertigkeiten beschäftigt. So schlagen Munyon et al. (2015) für die Förderung von politischen Fertigkeiten unter anderem den Einsatz von Mentoring-Programmen vor, außerdem „team-based training that includes simulations, roleplay, and feedback mechanisms“ (S. 167). Speziell für die Entwicklung der beiden (verhaltensnäheren) Dimensionen zwischenmenschlicher Einfluss und Netzwerkfähigkeit regen sie „behavior modeling in professional as well as personal situations“ an (S. 168). Blickle, Witzki et al. (2009) postulieren, dass durch Mentoring „early career employees observe professionals in real work situations as these professionals exercise networking“ (S. 183); zudem können die Neulinge so Feedback zu ihrem eigenen Netzwerkverhalten erhalten. Die Autoren konnten einen positiven Zusammenhang des Ausmaßes von erhaltenem Mentoring aus Sicht des Protégés (nicht aber aus Sicht des Mentors) und Netzwerkverhalten (erfasst über die Subskala des Political Skill Inventory zur Netzwerkfähigkeit) zwei Jahre später zeigen, der 9.2% Varianz im Netzwerkverhalten aufklärte, sodass sie schlussfolgern: „Mentoring promotes successful networking by early career employees“ (S. 187). Die Autoren beschränken sich in ihrer Studie nicht auf das traditionelle Verständnis von Mentoring („a one-on-one relationship between a less experienced (protégé) and a more expe-

rienced person (mentor), which is intended to advance the personal and professional growth of the less experienced individual“ (S. 181), sondern beziehen sich auf die *Developmental-Network-Perspektive*, nach welcher „the traditional mentor is just one career supporter in a larger social network that at the same time also may comprise other career supports inside and outside the organization“ (S. 182). Dadurch wird nicht nur Führungskräften, sondern auch z.B. Kollegen auf derselben Hierarchieebene eine Mentoring-Funktion zugesprochen. Für die Förderung des Netzwerkverhaltens sind also nach den Ergebnissen von Blickle, Witzki et al. (2009) solche Kollegen, die Mentorenfunktionen wie Verhaltensmodellierung und Feedback ausüben, sehr bedeutsam.

Zu einem ähnlichen Schluss gelangten Lankau und Scandura (2002), die die Rolle von Mentoren auf den Erwerb von Wissen über das Funktionieren der Organisation, das für das Verständnis der sozialen Zusammenhänge in der Organisation wichtig ist (*relational job learning*), und auf die (Weiter-)Entwicklung der eigenen Fertigkeiten untersuchten. Angestellte mit Mentor erwarben zwar mehr soziales Wissen, zeigten aber nicht mehr Fertigkeitsentwicklung als Kollegen ohne Mentor. Förderliche Effekte zeigten sich aber sehr wohl für Mentoring-Funktionen, unabhängig davon, ob sie von einem Mentor oder sonstigen Kollegen ausgeübt wurden, sowohl auf den Wissenserwerb als auch auf die Fertigkeitsentwicklung, woraus die Autoren schließen, dass auch Kollegen diese Funktionen übernehmen können. Für die Fertigkeitsentwicklung zeigte sich dabei vor allem das Vorhandensein von Rollenvorbildern bedeutsam.

Auch Blass et al. (2007) untersuchten den Einfluss von Mentoring auf die Entwicklung der Dimension Netzwerkfähigkeit. Sie konnten einen entsprechenden Zusammenhang nachweisen, der zudem vollständig über das Verständnis der *politics content area* sensu Chao et al. (1994) mediiert wurde, „suggesting that understanding the politics in the environment stimulates the drive to develop and use social networks“ (Ferris et al., 2012, S. 510).

Ferris et al. (2008) konnten ebenfalls einen signifikanten positiven Effekt von erhaltenem Mentoring auf die zwei Jahre danach gemessenen politischen Fertigkeiten nachweisen. Daraus ziehen sie den Schluss: „It is clear that political skill can be improved through the practices of an organization“ (S. 765). In Bezug auf diese organisationalen Praktiken bemängeln aber Oerder et al. (2014), dass bisher als

entwicklungsfördernd für politische Fertigkeiten lediglich formale Maßnahmen in Form direkter Trainings untersucht wurden und in Bezug auf *learning on the job* lediglich der Einfluss von Mentoring, aber wenig von dem, was sie als autonome und selbständige Entwicklung bezeichnen und was sie am Beispiel der hierarchischen Position von Betriebsratsmitgliedern und dem zeitlichen Rahmen, der diesen für ihr Engagement zur Verfügung steht, untersuchten. Die Variable Zeit, die die Betriebsräte für ihr Engagement aufwenden können, wurde untersucht, da Oerder et al. (2014) argumentieren, dass „the development of political skill takes time and is the result of habit and hard work“ (S. 585).

Bezugnehmend auf die Klage von Oerder et al. (2014), dass verstärkt Rahmenbedingungen des Lernens von politischen Fertigkeiten *on the job* berücksichtigt werden müssten, sollen im Folgenden einige Bedingungen am Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz in den Blick genommen werden, von denen eine Anregung der autonomen (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten erwartet werden könnte.

2.4.2 Kontextfaktoren zur Förderung von politischen Fertigkeiten

In diesem Teilkapitel werden kontextuelle Faktoren am Arbeitsplatz betrachtet, die zur Entstehung bzw. Weiterentwicklung von politischen Fertigkeiten beitragen könnten. Nicht nur Oerder et al. (2014) bemängeln konkret in Bezug auf die Forschung zu politischen Fertigkeiten: „Little systematic effort has been devoted to determining the conditions in which individuals in the workplace develop interpersonal skills on their own as opposed to formal training“ (S. 583). Auch Johns (2006) sowie Rousseau und Fried (2001) fordern, dass Forschung insgesamt stärker kontextuelle Faktoren bei der Theorieentwicklung und in empirischen Studien berücksichtigen sollte. Dabei definiert Johns (2006) Kontext als „situational opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables“ (S. 386). Dabei kann der Kontext in Form eines Haupteffekts wirken oder auch mit Variablen auf Seiten des Individuums interagieren und so organisationales Verhalten beeinflussen. Im Rahmen der organisationalen Sozialisation kommt vor allem dem unmittelbaren Umfeld bzw. den Kollegen, die dieses Umfeld bilden, eine entscheidende Rolle zu (Saks & Ashforth, 1997a), wobei Reichers (1987) die Häufigkeit von Interaktionen als entscheidenden Faktor benennt, da häufige Interaktionen mit erfahreneren Organisationsmitgliedern

mit einer verbesserten Ausgangslage für das Aufnehmen relevanter Informationen und Feedback für das eigene Rollenverhalten verbunden sind. Mit Rückgriff auf die bereits skizzierten theoretischen Erörterungen von Ferris und Kollegen sowie die in Kapitel 2.3.1 berichteten empirischen Befunde wird hier die Bedeutung der *Interaktionsanforderungen* in der Arbeit (2.3.2.1), des *Modelllernens* (2.3.2.2), des erhaltenen *Feedbacks* (2.3.2.3) und der *Vermittlung der Relevanz* von politisch gewandtem Verhalten (2.3.2.4) in den Fokus genommen. Damit wird dem Ratschlag von Rousseau und Fried (2001) gefolgt, die betonen: „A set of factors, when considered together, can sometimes yield a more interpretable and theoretically interesting pattern than any of the factors would show in isolation“ (S. 4).

2.4.2.1 Interaktionsanforderungen in der Arbeit

Da sich Veränderungen der Persönlichkeit und auch der Rollenidentitäten über die im neo-sozioanalytischen Modell beschriebenen sozial-kognitiven Prozesse erst allmählich vollziehen und auf eine Umgebung angewiesen sind, die bestimmte Verhaltensweisen dauerhaft verstärken (vgl. Kapitel 2.2.2), postuliert Roberts (2009): „The effect of an environment will be felt at the trait level more if the environment is persistent – that is, the situation does not change over time and therefore provides a constant press to change in a specific direction“ (S. 143). Deshalb sollte bei der Betrachtung von Einfluss- und Veränderungsprozessen in diesem Zusammenhang der Blick nicht auf einzelne Maßnahmen, sondern auf Strukturmerkmale des Umfeldes gerichtet sein, die als relativ überdauernd angesehen werden können. Auch ist es wichtig, sich nicht auf die Betrachtung statischer Maße von Rollenerfahrung (z.B. wie lange und in welchem Beruf eine Person arbeitet) zu beschränken, sondern „psychological experiences, such as whether people are experiencing a uniform set of expectations for how they should behave“ (Roberts et al., 2005, S. 179) zu berücksichtigen. In ihrer Metaanalyse zum Einfluss des Investment in verschiedene Rollen auf drei der Big Five kamen Lodi-Smith und Roberts (2007) zu dem Ergebnis, dass psychologische Maße des Engagements in der Arbeitsrolle wie etwa *Job Involvement* und *Organizational Citizenship Behavior* durchgängig höhere Zusammenhänge zu den Persönlichkeitsdimensionen aufweisen als demographische Maße wie die Beschäftigungsdauer.

Bezüglich der organisationalen Umwelt sollten zunächst die Anforderungen, die sich an den Organisations- und Berufsneuling aus seiner neuen Arbeit ergeben, in den Blick genommen werden. Die für die Entwicklung von politischen Fertigkeiten als besonders relevant anzusehenden Tätigkeitsanforderungen sind nach Hollands (1997) hexagonalem Modell der Interessen- und Umwelt-Typen diejenigen aus dem Bereich Enterprising (vgl. Kapitel 2.3). In Enterprising-Umwelten ist die Beeinflussung anderer ein Kernelement der Zielerreichung, dementsprechend sollte die Ausübung von Enterprising-Tätigkeiten zum Erwerb oder Ausbau von interpersonellen Kompetenzen und Überzeugungskraft führen. Personen, die in einem Enterprising-Umfeld arbeiten, werden laut Holland (1997) durch diese Umwelteinflüsse empfänglicher für soziale und emotionale Einflussprozesse sowie selbstbewusster, dominanter und extrovertierter. Wille und De Fruyt (2014) führen in Bezug auf Personen, die in einem Enterprising-Umfeld arbeiten, aus: „Workers are encouraged to see the world in terms of power, status, and responsibility“ (S. 264). Laut Hollands Überlegungen zur Berufswahl sollten Personen sich auch nicht zufällig in einen Beruf eines bestimmten Umwelttyps begeben, sondern: „People search for environments that will let them exercise their skills and abilities, express their attitudes and values, and take on agreeable problems and roles.“ (Holland, 1997, S. 4). Dies würde auch Roberts (2006) Annahmen über Selektions- und Transformationsprozesse entsprechen (vgl. Kapitel 2.2.3). Personen, die interessengeleitet einen Beruf mit hohen Enterprising-Anforderungen ergreifen, sollten also eine gewisse Eignung für diese Anforderungen bereits mitbringen und zudem empfänglich für Veränderungsimpulse in Bezug auf die benötigten Fertigkeiten sein:

Each model environment reinforces a characteristic group of social behaviors. [...] Each model environment sensitizes people or makes them more responsive to special stimuli such as characteristic attitudes, beliefs, values, roles. (Holland, 1997, S. 54).

Aber selbst Berufsanfänger, die noch kein eindeutiges Interesse an Enterprising-Tätigkeiten ausgebildet haben und sich in einem Enterprising-Umfeld wiederfinden, sollten sich den Anforderungen der Umwelt anpassen: „Persons with undifferentiated and inconsistent personality patterns and diffuse identity tend to adapt to incongruence by changing their own behavior and personality pattern to achieve greater congruence with their environment“ (Holland, 1997, S. 68).

Diese Annahme wird durch die Befunde von Wille und De Fruyt (2014) gestützt, dass „reactivity/ socialization effects are possible in the absence of prior selection effects“ (S. 275). So sagte das Ausmaß der Enterprising-Anforderungen in der Arbeitstätigkeit z.B. Abnahmen in Verträglichkeit voraus, obwohl die anfängliche Verträglichkeit der Person nicht im Zusammenhang mit der Aufnahme dieser Arbeitstätigkeit stand. Unabhängig von Selektionseffekten gilt also: „Work experiences serve to shape those personality traits that promote effective functioning in a specific occupational context“ (Wille & De Fruyt, 2014, S. 274). Und dies sollte in einem Umfeld, das reich an Enterprising-Anforderungen ist, unter anderem dazu führen, dass die für die Bewältigung dieser Anforderungen nötigen Fertigkeiten ausgebildet oder weiterentwickelt werden, darunter politische Fertigkeiten.

In der bisherigen Forschung lassen sich empirische Befunde finden, die diese Annahme stützen. So fanden Blickle, John et al. (2012) einen Zusammenhang von $r = .35$ zwischen Arbeitsanforderungen des Typs Enterprising und den politischen Fertigkeiten der dort arbeitenden Personen. Aufgrund des querschnittlichen Designs lässt sich allerdings nicht sagen, ob die Personen aufgrund der Arbeitsanforderungen ihre politischen Fertigkeiten entwickelt oder verbessert hatten, oder ob die Personen sich aufgrund ihrer hohen politischen Fertigkeiten verstärkt Tätigkeiten mit hohen Enterprising-Anforderungen zugewandt hatten. Zudem zeigte sich ein Zusammenhang ähnlicher Größenordnung für das Ausmaß der Enterprising-Anforderungen und der durch Vorgesetzte eingeschätzten beruflichen Leistung hinsichtlich dieser Anforderungen, welche wiederum positiv mit den politischen Fertigkeiten der Personen zusammenhing. Höhere Enterprising-Anforderungen in der Arbeit bringen also eine höhere Leistungsfähigkeit in Bezug auf Enterprising-Anforderungen mit sich, wobei diese Leistungsfähigkeit zumindest teilweise auf politische Fertigkeiten zurückzuführen sein scheint. Auch Blickle, Kramer et al. (2009) konnten zeigen, dass Personen in Tätigkeiten der Kategorie Enterprising im Mittel signifikant höhere politische Fertigkeiten aufweisen als in sozialen und konventionellen Berufen im Sinne Hollands (1997).

Der Großteil der empirischen Forschung, der sich mit der Bedeutung von Enterprising-Anforderungen für politische Fertigkeiten beschäftigt, legt den Fokus auf die Moderation des Zusammenhangs von politischen Fertigkeiten und beruflicher Leistung durch das Vorhandensein einer Enterprising-Umwelt. Unter anderem Kimura (2015) und Ferris et al. (2012) fordern die verstärkte Berücksichtigung von

Kontextfaktoren, um zu untersuchen, welche Rolle diesen für die Wirkung von politischen Fertigkeiten zukommt. Blickle, John et al. (2012) bemängeln darüber hinaus: „Only limited research has considered the social context“ (S. 296).

Perrewé et al. (2000) erläutern, dass Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten ihr Potenzial am besten in zwischenmenschlichen Interaktionen entfalten können und dass sie „thrive in social situations where working with and through others is requisite to job and work-unit success“ (S. 116). Shi et al. (2013) schlussfolgern aus ihren Ergebnissen zum moderierenden Einfluss des politischen Verhaltens von Vorgesetzten auf die Effekte der politischen Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter dass „political skill is especially valuable in situations that favor (or at least do not discourage) political activity“ (S. 381), was auf das Arbeitsumfeld eines Enterprising-Berufes zutreffen dürfte, wie auch Blickle, Kramer et al. (2009) argumentieren.

Mit Blick auf den unterschiedlichen Nutzen, den politische Fertigkeiten in verschiedenen Berufen bringen können, argumentieren Bing et al. (2011), dass „the effective use of political skill seems especially advantageous in occupations that require interpersonal skills, networking abilities, and social influence tactics“, also in „work environments where working with others and through others are essential to job and organizational success“ (S. 563). Darunter fassen sie die Tätigkeiten, die auf dem Aufbau und der Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen, dem Verkaufen sowie dem Beeinflussen Anderer basieren, welche besonders in Enterprising-Umwelten sensu Holland (1997) auftreten sollten. Bing et al. (2011) argumentieren, dass situative Hinweisreize als Auslöser für den Einsatz von politischen Fertigkeiten bzw. politischem Verhalten fungieren. Darunter fassen sie „primarily the interpersonal and social requirements of the job“ (S. 568). Diese Hinweisreize werden laut Bing et al. unter anderem über die Tätigkeitsbeschreibung und Instruktionen durch Vorgesetzte vermittelt. In der Metaanalyse von Bing et al. (2011) erwiesen sich politische Fertigkeiten als valider Prädiktor für Leistungsbeurteilungen, allerdings zeigte sich, dass „as the interpersonal and social requirements of the occupations increased, so did the strength of the positive relationship between political skill and task performance ratings“ (S. 563).

Auch Blickle, Kramer et al. (2009) postulieren, dass „the particular job context within which political skill is exhibited might affect its predictability“ (S. 333) und untersuchten deshalb, in welchen von Hollands (1997) sechs Kategorien von

Arbeitsumwelten Personen tatsächlich von hohen politischen Fertigkeiten hinsichtlich einer besseren beruflichen Leistung profitieren. Sie argumentieren, dass „political skill is more salient, and a stronger performance predictor, within strong interpersonal contexts“ (S. 334). Diese zwischenmenschlichen Kontexte müssen darüber hinaus aber noch Möglichkeiten zur sozialen Einflussnahme bieten, damit politische Fertigkeiten gewinnbringend eingesetzt werden können. Dies trifft wie bereits erläutert (vgl. Kapitel 2.3) am stärksten auf die Kategorie Enterprising zu, in welchen „demands and opportunities that entail the manipulation of others to attain organizational or personal goals“ (Blickle, Kramer et al., 2009, S. 339) im Vordergrund stehen und das Arbeitsumfeld eher unklare oder mehrdeutige Anforderungen stellt. Blickle, John et al. (2010) führen für Arbeitskontexte aus dem Enterprising-Bereich aus, dass „the ability to perceive the motives of others in order to lead and persuade is critical“ (S. 4), zumal in diesen Kontexten auch häufig die Interaktion mit verschiedensten Personengruppen in verschiedenartigen Situationen erforderlich ist. Darüber hinaus postulieren Blickle, John et al. (2012): „Individuals' social competencies will be more likely to manifest themselves in the enterprising job contexts“ (S. 298/299). So stellen Blickle, Kramer et al. (2009) auch fest: „The enterprising environment is ripe for politically skilled individuals to excel“ (S. 338). Beispielsweise Witt und Ferris (2003) argumentieren, dass im Verkaufs- und Dienstleistungsbereich „interpersonal facilitation is directly linked to task performance“ (S. 810) und nicht, wie in anderen Bereichen, nur für die kontextuelle Leistung wichtig. Darüber hinaus betonen Blickle, John et al. (2012), dass Enterprising-Umgebungen von Uneindeutigkeit geprägt sind und deshalb besonders dort politische Fertigkeiten für die Vermittlung eines positiven Eindrucks hilfreich sind.

Blickle, Kramer et al. (2009) zeigten in der genannten Studie zum einen abermals einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen dem Vorliegen von Enterprising-Anforderungen und politischen Fertigkeiten, der höher ausfällt als für die anderen Umwelt-Kategorien mit sozialen Anforderungen nach Holland (1997) (d.h. Social und Conventional), zum anderen, dass nur in Arbeitsumfeldern mit hohen Enterprising-Anforderungen (aber weder in den anderen Kategorien mit sozialen Anforderungen noch in den Kategorien ohne soziale Anforderungen) eine Zunahme von politischen Fertigkeiten mit einer deutlich höheren beruflichen Leistung einhergeht, beim Vorliegen niedriger Enterprising-Anforderungen war dieser Zusammenhang abgeschwächt. Darüber hinaus zeigte sich, dass Personen mit

niedrigen politischen Fertigkeiten bei Vorliegen hoher Enterprising-Anforderungen schlechtere Leistung zeigten als in Umfeldern mit wenig Enterprising-Anforderungen, sodass sich schlussfolgern lässt, dass in Enterprising-Umwelten politische Fertigkeiten nicht nur ein förderlicher Faktor, sondern unabdingbar für die Leistungserbringung sind. Blickle, John et al. (2012) replizierten diese Studie, wobei sie anstelle einer allgemeinen Leistungsbeurteilung eine Vorgesetzten einschätzung hinsichtlich der Leistungserbringung in Enterprising-Anforderungen als Kriterium verwendeten. Es zeigte sich der gleiche, signifikante Interaktionseffekt von Enterprising-Anforderungen bei der Arbeit und politischen Fertigkeiten auf das Vorgesetztenurteil, allerdings fiel hier im Fall einer niedrigen Enterprising-Ausprägung der Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Leistung nicht nur schwächer aus als beim Vorliegen hoher Enterprising-Anforderungen, sondern verschwand sogar gänzlich.

Aber nicht nur für subjektive Leistungskriterien wie Leistungsbeurteilungen lassen sich Vorteile von politischen Fertigkeiten in Enterprising-Umgebungen bzw. Tätigkeiten feststellen, sondern auch bei Berücksichtigung objektiver Leistungsindikatoren wie dem Verkaufserfolg von Versicherungsvertretern – auch unter Kontrolle der Persönlichkeit in Form der Big Five (Blickle, John et al., 2010). Blickle, John et al. (2012) konnten durch politische Fertigkeiten über berufliche Erfahrung hinaus prospektiv 3 bis 4% Varianz im Verkaufsvolumen und der Kommissionsrate sowie der 5-Jahresleistung von Versicherungsverkäufern aufklären, wobei von den einzelnen Subdimensionen die Netzwerkfähigkeit insgesamt die stärksten Zusammenhänge aufwies. Ferris et al. (2008) vermuten dementsprechend, „that political skill is a more valuable social competency in some professions (e.g. sales) than in others“ (S. 765). Li, Sun und Cheng (2017) untersuchten Effekte von politischen Fertigkeiten bei chinesischen *securities sales professionals* (Wertpapierhändlern) und fanden, dass politische Fertigkeiten in positivem Zusammenhang mit Zugang zu arbeitsnotwendigen Ressourcen und dem Aufbau von *guanxi*, also von einer positiven, vertrauensvollen Beziehung zu Kunden stehen. Der Zugang zu Ressourcen fungiert dabei als Mediator für die Beziehung von politischen Fertigkeiten und selbsteingeschätzter Verkaufsleistung. Ebenfalls in China untersuchten Shi et al. (2011) Versicherungsverkäufer und konnten für diese einen vollständig mediierenden Effekt einzelner Dimensionen von politischen Fertigkeiten auf die Beziehung

von proaktiver Persönlichkeit und der durch den Vorgesetzten bewerteten aufgabenbezogenen Leistung nachweisen.

Die geschilderten Befunde machen deutlich, dass Situationen mit hohen Enterprising-Anforderungen den Einsatz von politischen Fertigkeiten erfordern, damit Personen gute Leistungen erzielen können. Die Studie von Blickle, John et al. (2012) legt aber auch nahe, dass hohe Enterprising-Anforderungen am Arbeitsplatz mit hohen politischen Fertigkeiten der dort Arbeitenden einhergeht, allerdings bleibt hier offen, ob es sich hier um einen kausalen Zusammenhang handelt. Nach den Überlegungen von Roberts (2006) ist es aber plausibel, davon auszugehen, dass dauerhaft hohe Anforderungen an das Interaktionsverhalten bewirken, dass die diesen Anforderungen ausgesetzten Personen durch die wiederholte Bewältigung dieser Anforderungen ihr Interaktionsverhalten und die dahinterliegenden Fertigkeiten mit der Zeit verbessern. Ferris, Anthony et al. (2002) schlagen als eine Maßnahme zum Trainieren von politischen Fertigkeiten die Simulation arbeitsbezogener Interaktionssituationen vor. Im Rahmen der beruflichen Erstausbildung in Berufen des Typs Enterprising sollten solche Situationen im Ausbildungsbetrieb regulär an der Tagesordnung sein und sich allein durch die Anforderungen der Arbeit gewissermaßen von selbst ergeben, sodass reichlich Übungskontexte für das Interaktionsverhalten vorhanden sein sollten.

Dass Personen einem Mindestmaß an Interaktionsanforderungen ausgesetzt sein müssen, um überhaupt ihre politischen Fertigkeiten entfalten und auch verbessern zu können, stellen Ferris et al. (2000) klar:

People are probably born with the capacity for political skill, but it may never be realized to its fullest extent unless they find themselves in situations that call upon them to exercise it, and thus further hone the skill to perfection. (S. 34)

Bing et al. (2011) argumentieren ebenfalls, dass in Tätigkeiten mit geringen Anforderungen an die sozialen und interaktionalen Kompetenzen die Notwendigkeit der Nutzung von politischen Fertigkeiten fehlt, „because the trait is not as relevant for the situation and thus not as likely to be ‘activated’“ (S. 568). Auch Ferris, Davidson et al. (2005) betonen dies: „No matter how great your natural aptitude, if you never work on political skill or are never put in situations that bring it out and develop it, it will not be realized“ (S. 34), ebenso Ferris et al. (2000): „Without proper environmental stimuli or precipitants, this set of skills may never be fully realized“ (S.

32). Daher sollte nicht nur für das Ausüben, sondern auch für das Erlernen von politischen Fertigkeiten eine Arbeitsumgebung voller interpersonaler und sozialer Anforderungen förderlich sein, wobei neben den Enterprising-Anforderungen auch Anforderungen aus der Kategorie Social das Verhalten in Interaktionssituationen schulen können. In beiden Situationstypen steht die soziale Steuerung im Vordergrund, auch wenn diese einmal eher manipulativ (Enterprising), das andere Mal eher prosozial (Social) ausfällt.

Smart (1985) konnte zeigen, dass die RIASEC-Kategorie (vgl. Holland, 1997) des am College belegten Studiengangs das Selbstkonzept der zugehörigen Kategorie verstärkte, dass also z.B. bei Personen in Hauptfächern der Kategorie Investigative das intellektuelle Selbstkonzept zunahm. Gerade für Studiengänge des Bereichs Enterprising fand Smart zwar keine Effekte auf das Selbstkonzept bezüglich der eigenen Führungsqualitäten, allerdings führt der Autor selbst dies auf eine mögliche mangelhafte Kohärenz und Konsistenz der tatsächlichen Enterprising-Merkmale im entsprechenden akademischen Umfeld zurück. In der Tat erscheint Smarts Operationalisierung der Enterprising-Umwelt bzw. generell der verschiedenen RIASEC-Umwelten allein über das Hauptfach als zu distal, um Einflussprozesse zu untersuchen. So fordern auch Davis-Blake und Pfeffer (1989) bezüglich der Untersuchung der Einflüsse von Jobdesign und organisationaler Umwelt:

In order to use meaningful measurements of job characteristics, researchers must move beyond crude occupational surrogates to measures that actually reflect the characteristics of a particular job as it is structured in a particular organizational setting. (S. 394)

Auch Johns (2006) betont, dass diskrete Kontextvariablen, also „specific situational variables that influence behavior directly or moderate relationships between variables“ (S. 393), „provide the explanatory link between more descriptive and general omnibus context and specific organizational behavior and attitudes“ (S. 391). Holland (1997) selbst betont: „It is therefore important to assess the subenvironmental unit that makes up the largest or most influential portion of a person’s environment“ (S. 42).

Aus diesem Grund erscheint es ratsam, nicht nur einen Beruf mit Enterprising-Profil auszuwählen, sondern auch die jeweilige tatsächliche Ausprägung der Enterprising-Anforderungen in der Arbeit zu erfassen. Damit wird auch der Annah-

me von Wille und De Fruyt (2014) Rechnung getragen, „that the effect of a work role investment on personality change depends on specific characteristics of this work role“ (S. 273), worunter sie in ihrer Studie ebenfalls die Umwelanforderungen am Arbeitsplatz nach dem RIASEC-Modell fassten. Darüber hinaus plädieren sie dafür, diese Merkmale über Selbstauskünfte der Betroffenen zu erheben, um die spezifische Beschaffenheit der jeweiligen Arbeitsumwelt zu erheben, die auch innerhalb einer Firma von Mitarbeiter zu Mitarbeiter abweichen kann. Da überdies Holland (1997) hervorhebt, dass „it is equally important to estimate the person’s perception of his or her psychological field or environment“ (S. 42), sollte wenn möglich die Wahrnehmung der Person bezüglich der Ausprägung der Enterprising-Anforderungen in ihrem Umfeld erfasst werden, denn diese Wahrnehmung ist letztlich handlungsleitend bei der Bewältigung dieser Anforderungen. Da wie bereits erläutert auch von den Social-Anforderungen eine Förderung der Fähigkeit zur sozialen Steuerung zu erwarten ist, sollen Enterprising- und Social-Anforderungen unter dem Oberbegriff Interaktionsanforderungen zusammengefasst betrachtet werden.

2.4.2.2 Lernen am Modell

Ferris, Anthony et al. (2002) bezeichnen Verhaltensmodellierung im Rahmen des Modelllernens als „perhaps the primary interpersonal skills training technique used in business today“ (S. 15) und betonen, genau wie Ferris, Davidson et al. (2005) dessen Bedeutung für die Förderung von politischen Fertigkeiten. Ferris et al. (2007) nennen als Maßnahmen zur Verbesserung von politischen Fertigkeiten unter anderem ebenfalls das Lernen an Rollenmodellen sowie Mentoring. In beiden Fällen geht es darum, erfahrenere Personen bei der Ausübung von politischen Fertigkeiten zu beobachten, idealerweise in realen Arbeitszusammenhängen. Dabei können sich die Beobachter auch „language, facial expressions, body posture, and gestures“ (S. 299) des Rollenmodells oder Mentors abgucken. Dies erfordert allerdings, dass diese Rollenmodelle oft beim Handeln in sozialen Einflussituationen beobachtet werden können. Dies dürfte in Organisationen, die dem Typ Enterprising zuzuordnen sind, wie etwa Versicherungsagenturen, der Fall sein. Darüber hinaus sollte ein solches Umfeld laut der Theorie von Holland (1997) durch einen hohen Anteil an Personen mit Enterprising-Interesse gekennzeichnet sein, deren Einstellungen und Fertigkeiten dann ebenfalls übernommen werden können: „Persons tend

to change or to become like the dominant persons in the environment“ (Holland, 1997, S. 68). Ferris, Anthony et al. (2002) postulieren, dass Verhaltensmodellierung „helpful in encouraging individuals to take risks and try new behaviors in social contexts“ (S. 17) ist, was gerade bei Berufsanfängern, die noch keine oder wenig Erfahrung mit denen mit politischen Fertigkeiten assoziierten Verhaltensweisen haben, sinnvoll ist. Obschonka (2016) betont für die Entwicklung unternehmerischer Kompetenz und Mentalität, die sich auf ähnlicher Basis entwickeln wie politische Fertigkeiten und auch erst im beruflichen Kontext zu ihrer endgültigen Form kommen, die Bedeutung von Rollenmodellen im sozialen Umfeld, um die dispositionellen Anteile wie Extraversion und Offenheit zu aktivieren und unternehmerisches Interesse und die relevanten sozialen Fertigkeiten zu entwickeln, wofür Obschonka, Silbereisen und Schmitt-Rodermund (2011) empirische Hinweise lieferten.

Im Rahmen der Sozialisationsforschung wird das Lernen am Modell bereits seit langem berücksichtigt. So kommt beispielsweise Weiss (1977) in seiner Studie zur Imitation des Vorgesetztenverhaltens zu dem Schluss, dass „modeling is a mechanism for the socialization of organizational behaviors“ (S. 103). Bandura (1979) postuliert dazu: „Wenn Menschen sehen, daß andere mit einer bestimmten Verhaltensweise Erfolg haben, tendieren sie in der Regel dazu, sich ähnlich zu verhalten“ (S. 120). Das sollte besonders relevant für jemanden sein, der noch nicht weiß, was in einem bestimmten Setting ein erfolgreiches Verhalten darstellt, wie etwa ein Organisationsneuling. Pervin, Cervone und John (2005) argumentieren, dass die Bedeutung des Modelllernens über das bloße Aneignen von Verhaltensweisen hinausgeht: „In addition to the importance of direct experience, social-cognitive theory emphasizes the importance of models and observational learning in personality development“ (S. 453).

Bandura (1979) beschreibt das Lernen am Modell im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie. Er postuliert: „The complex repertoires of behavior displayed by members of society are to a large extent acquired with little or no direct tuition through observation of response patterns exemplified by various socialization agents“ (Bandura, 1969, S. 213). Neue Verhaltensweisen können also erworben werden, indem eine andere Person bei dem Ausüben dieses Verhaltens beobachtet wird. Dies ist laut Bandura auch notwendig, da komplexe soziale Verhaltensweisen durch operante Konditionierung nur mit großem Aufwand erworben werden könnten:

Tatsächlich ereignen sich nahezu alle Lernphänomene, die sich aus der unmittelbaren Erfahrung ergeben, auf einer stellvertretenden Basis. Man beobachtet, wie andere Menschen sich verhalten und welche Konsequenzen ihnen dies einträgt. Die Fähigkeit, durch Beobachtung zu lernen, ermöglicht den Menschen ausgedehnte, integrierte Verhaltensmuster zu erwerben, ohne sie langwierig und mühsam durch Versuch und Irrtum aufbauen zu müssen. (Bandura, 1979, S. 22)

Ein wesentlicher Vorteil ist also, dass „das Beobachtungslernen den Aneignungsprozeß abkürzt“ (Bandura, 1979, S. 22). Dabei kann das Beobachten zufällig stattfinden oder absichtlich betrieben werden. „Anfänger können deshalb in unterschiedlichen Situationen und bei verschiedenen Anlässen angemessen zu handeln lernen, indem sie sich an das Verhalten kundiger Modelle halten“ (Bandura, 1979, S. 94). Bandura (1986) nennt das Lernen am Modell demgemäß „one of the most powerful means of transmitting values, attitudes, and patterns of thought and behavior“ (S. 47/48). „Providing a model of thought and behavior is one of the most effective ways to convey information about the rules for producing new behavior“ (S. 51).

Bandura (1969) nennt vier Prozesse, die für das Beobachtungslernen nötig sind: Zunächst einmal muss der Lernende überhaupt die Aufmerksamkeit auf das neue Verhalten lenken, denn „simply exposing persons to distinctive sequences of modeling stimuli is no guarantee that they will attend closely to the cues“ (S. 222). Die Motivation des Lernenden bestimmt, auf welche Merkmale des sozialen Umfeldes er seine Aufmerksamkeit lenkt. Bei Organisationsneulingen und Auszubildenden kann davon ausgegangen werden, dass sie motiviert sind, ihre Aufmerksamkeit auf das Verhalten ihrer erfahreneren Kollegen zu richten, um entsprechende Hinweise für ihr eigenes Verhalten zu bekommen. Bandura (1979) selbst sagt, dass „die Menschen, mit denen wir regelmäßig umgehen, weil wir es wollen oder müssen“ (S. 33) zu einem großen Teil für die Art und Häufigkeit von Verhaltensweisen, die beobachtet werden können, verantwortlich sind. Die Aufmerksamkeit wird darüber hinaus gesteuert von Merkmalen des Beobachters, z.B. seines Vorwissens oder seiner kognitiven Fähigkeiten wie Wahrnehmungskapazität bzw. Informationsverarbeitungskapazität, sowie durch Merkmale der beobachteten Tätigkeit selbst, wie etwa ihre Komplexität oder affektive Valenz, oder den funktionalen Wert des Verhaltens. Der funktionale Wert kann sich beispielsweise daraus ergeben, dass man weiß, dass man zukünftig die Situationen, die man beobachtet, auch selbst

bewältigen können muss (Bandura, 1986), was die Aufmerksamkeit für das Verhalten entscheidend erhöhen sollte. Bekräftigung kann das Beobachtungslernen zwar fördern, ist aber nicht unbedingt notwendig, damit Lernen stattfindet, etwa, wenn die Aufmerksamkeit ohnehin auf ein sehr interessantes Verhalten gerichtet ist.

Der zweite Prozess betrifft die Speicherung und somit die symbolische Repräsentation des beobachteten Verhaltens im Gedächtnis, die vor allem für eine nicht unmittelbar erfolgende Nachahmung des Verhaltens nötig ist. Wiederholte Beobachtung, gedankliche Wiederholung und Übung des Verhaltens „stabilize and strengthen acquired responses“ (Bandura, 1969, S. 222), und kognitive Fähigkeiten und Strukturen erleichtern das symbolische Kodieren (Bandura, 1986). Ein weiterer Prozess betrifft die Ausführung der nötigen Verhaltenskomponenten durch den Beobachter bzw. Lernenden. Dafür sind die symbolischen, etwa verbalen, Repräsentationen des nachzuahmenden Verhaltens nötig, um die Verhaltensausführung kontrollieren und steuern zu können. Dabei gelingt die Nachahmung am einfachsten, wenn der Lernende bereits die einzelnen Verhaltensschritte beherrscht und lediglich zu dem neuen, vom Modell gezeigten Verhaltensmuster zusammensetzen muss. Ist dies nicht der Fall und der Lernende kann das zu imitierende Verhalten zunächst nur teilweise ausführen, wird er nach und nach die weiteren Verhaltenskomponenten durch weitere Imitation in sein Verhalten aufnehmen, wobei Rückmeldeprozesse eine entscheidende Rolle spielen. Wenn es zu einer „Diskrepanz zwischen der symbolischen Repräsentation und der tatsächlichen Ausführung“ (Bandura, 1979, S. 37) kommt, weil noch nicht alle benötigten Teilverhalten beherrscht werden, so muss der Lernende Selbstkorrekturen vornehmen, um sich dem Zielverhalten weiter anzunähern. Dazu greift die Person neben weiterer Beobachtung auf „das Informationsfeedback aus ihrer eigenen Ausführung“ zurück (Bandura, 1979, S. 37).

Als letzte Bedingung für die Nachahmung modellierten Verhaltens müssen motivationale Prozesse erfüllt sein. So ist anzunehmen, dass nur wenn positive Verstärkung für das neu erworbene Verhalten zu erwarten ist, der Lernende zu einer Nachahmung des Verhaltens motiviert sein wird. Dies sollte bei Organisationsneulingen der Fall sein, da zu erwarten ist, dass die Organisation das Nachahmen zielführender Verhaltensweisen der erfahreneren Kollegen positiv verstärken wird. Allerdings beeinflusst auch „die Art, wie Menschen ihr Verhalten selbst einschätzen“ (Bandura, 1979, S. 38) welches Verhalten imitiert wird. So spielt auch die

Einstellung gegenüber dem nachzuahmenden Verhalten eine Rolle (Hicks, 1971), denn Menschen „lehnen diejenigen [Verhaltensweisen] ab, die sie persönlich mißbilligen“ (Bandura, 1979, S. 38). Generell können Rollenmodelle aber auch „die Hemmungen stärken oder schwächen, die bei Beobachtern gegenüber bereits erlernten Verhaltensweisen wirksam sind“ (Bandura, 1979, S. 58).

Bandura (1986) führte auch das Konzept der abstrakten Modellierung ein, bei denen der Beobachter durch das Ableiten von Regeln aus dem beobachteten Verhalten auch in unvertrauten Situationen gewissermaßen im Sinne des Rollenmodells handeln kann:

Observers extract the common attributes exemplified in diverse modelled responses and combine them into rules for generating behavior with similar structural properties. Response embodying the observationally derived rules resemble the behavior the model would tend to exhibit under similar circumstances, even though observers have never seen the model behaving in these new situations. (S. 100)

Es muss also nicht jeder Aspekt einer neu zu erwerbenden Fertigkeit bis ins kleinste Detail am Modell beobachtet werden, um sich diese Fertigkeit anzueignen.

Nach Bandura (1969) sind die Mechanismen, durch welche direkte und stellvertretende Verstärkung auf eine Verhaltensänderung wirken, die gleichen, da beide Auskunft über die wahrscheinlichen Konsequenzen dieses Verhaltens geben. Wenn aus der Beobachtung des Verhaltens selbst keine Informationen über die Verhaltenskonsequenzen abgeleitet werden können, etwa, weil das Verhalten nicht direkt belohnt oder bestraft wird bzw. „unklar ist, welche Konsequenzen ein bestimmtes Verhalten nach sich ziehen wird“ (Bandura, 1979, S. 96), greifen Beobachter ersatzhalber auf andere Hinweise zurück. Entsprechende Informationsquellen wären z.B. Hinweise darauf, dass das Modell üblicherweise lohnende Verhaltensweisen zeigt, was sich aus seinem Status und Einfluss in der Organisation ableiten ließe, aber auch aus der vom Beobachter wahrgenommenen Kompetenz des Modells. Dem Beobachter erscheint es somit wahrscheinlich, dass ein Nachahmen der von diesen Modellen gezeigten Verhaltensweisen von Erfolg gekrönt sein wird. Diese Hinweisreize ersetzen somit die Bekräftigung des eigenen Verhaltens. Wiederum auf den Ausbildungskontext bezogen ist davon auszugehen, dass Auszubildende allen ihren erfahreneren Kollegen einen Kompetenzvorsprung zuschreiben, weshalb

sich eine Imitation des Verhaltens lohnen sollte. In vielen Fällen von Beobachtungslernen im Alltag wird nicht jede Tätigkeit, die man beobachtet, unmittelbar verstärkt werden, sodass Personen beim Beobachtungslernen verstärkt auf solche symbolischen Prozesse angewiesen sind (Bandura, 1979). Empirisch ist gut dokumentiert, dass sowohl Kinder als auch Erwachsene Personen mit hohem Status eher imitieren. Von Rollenmodellen, die eine hohe soziale Macht innehaben, werden dabei nicht nur Verhaltensweisen, sondern auch soziale Einstellungen übernommen (Bandura, 1969).

Auch wenn sich besonders mächtige oder erfolgreiche Personen, etwa oberste Vorgesetzte, nach dieser Logik am stärksten als Rollenmodelle anbieten, sind sie doch oft dem Beobachter (in dem Fall dem Auszubildenden) zu unähnlich und die Distanz zu ihnen ist zu groß, als dass der Beobachter ihr Verhalten nachahmen könnte oder wollte, z.B. wegen fehlender Ressourcen oder der Nichtanwendbarkeit der von diesen Personen zu erlernenden Verhaltensweisen auf die eigenen Aufgaben:

It seems the observing tactic would be particularly salient for obtaining information from co-workers as opposed to supervisors because co-workers are likely to perform tasks similar to that of the newcomer, usually are more available for observation, and often provide a more comparative basis for evaluation of performance. (V. D. Miller & Jablin, 1991, S. 110).

Deshalb kommen als Rollenmodelle vor allem leicht höher gestellte Personen wie erfahrenere Kollegen oder die direkten Vorgesetzten in Frage. In einer Studie von Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) gaben Organisationsneulinge dementsprechend an, im Rahmen ihrer Sozialisation von ihren Kollegen deutlich mehr beeinflusst worden zu sein als von Vorgesetzten. Nach den Ergebnissen von Weiss (1977) ist die Übernahme von Verhaltensweisen unabhängig von den Möglichkeiten des Rollenmodells, dem Neuling Belohnungen etwa in Form interessanter Tätigkeiten oder der Mitbestimmung zukommen zu lassen. Folglich sollte es unerheblich sein, ob die von einem Auszubildenden beobachteten Rollenmodelle in einem Machtverhältnis zu ihm stehen (z.B. Ausbilder, die ihm ihre Unterstützung verweigern könnten) oder nicht (nicht weisungsbefugte Kollegen).

Auch die Ähnlichkeit eines Beobachters zum Rollenmodell, zum Beispiel hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen oder Interessen, erhöht die Wahrscheinlichkeit

einer Verhaltensnachahmung. Im beruflichen Kontext sollte beim Beobachten von Kollegen durch einen ähnlichen Ausbildungshintergrund und ähnliche Berufsinteressen diese Bedingung meistens erfüllt sein.

Laut Bandura (1979) funktioniert Beobachtungslernen darüber hinaus effektiver, wenn sich der Beobachter von vornherein darüber klar ist, dass ihm das Nachahmen eines bestimmten Modellverhaltens Nutzen bringen wird, als wenn er erst beim Nachahmen durch positive Verstärkung erfährt, dass er scheinbar ein nützliches Verhalten übernommen hat. In einem Ausbildungskontext sollte dem Neuling allerdings ohnehin klar sein, dass das Nachahmen erfahrenerer Kollegen ein nützlicher Weg zum Erlernen der nötigen Kompetenzen darstellt.

Wie empfänglich eine Person für das Lernen am Modell ist, hängt zudem auch von Eigenschaften des Beobachters ab (Bandura, 1979; Weiss & Nowicki, 1981). Beispielsweise imitieren Personen mit niedrigem Selbstwert eher als Personen mit hohem Selbstwert (Bandura & Walters, 1963).

Ob ein durch das Beobachten von Rollenmodellen gelerntes Verhalten dann auch von einer Person selbst gezeigt wird, hängt vor allem davon ab, ob sie für dieses Verhalten Verstärkung erfährt, welche sowohl von außen administriert werden kann als auch selbst gewährt werden kann. Für letzteren Fall ist eine ausreichende Fähigkeit zum Selbst-Feedback nötig (vgl. Kapitel 2.4.3.2). Bandura (1969) führt darüber hinaus aus, dass verbale Kodierung des gezeigten Verhaltens beim Beobachten der zu lernenden Verhaltensweisen zu häufigerer Nachahmung führt als das bloße Beobachten. Anscheinend kommt den kognitiven Prozessen zumindest für das Umsetzen des Gelernten eine bedeutsame Rolle zu.

Bandura (1969) betont, dass Beobachtungslernen besonders bedeutsam in Situationen bzw. Umwelten ist, „where considerable ambiguity exists about what constitutes permissible or punishable actions, and where the observer believes that the model’s contingencies apply to himself as well“ (S. 240). Außerdem besteht die informative Funktion darin, diskriminative Stimuli zu vermitteln, unter welchen situativen Bedingungen ein bestimmtes Verhalten geeignet und angemessen ist und wann nicht. (Bandura, 1979). Dies sind Bedingungen, welche exakt auf die Situation von Organisationsneulingen und besonders von Berufsanfängern, die ja nicht nur in die Organisation, sondern auch in ihren Beruf sozialisiert werden müssen, zutreffen. So fanden auch Ostroff und Kozlowski (1993), dass neue Mitarbeiter einer Organi-

sation das Beobachten von Anderen als häufigste Informationsquelle nutzen, und zwar unabhängig davon, ob sie über einen Mentor verfügten oder nicht. Das Lernen am Modell spielt auch deshalb eine große Rolle in der organisationalen Sozialisation, weil das aktive Sammeln von Informationen mit negativen Folgen behaftet sein kann, wie z.B. als unwissend dazustehen (V. D. Miller & Jablin, 1991), weshalb Ostroff und Kozlowski (1993) davon ausgehen, dass Neulinge sich Informationen auch auf andere Weise beschaffen, wie etwa durch Beobachtung als „more covert sources“ (S. 172).

Empirisch nachgewiesen wurden bereits in der Anfangszeit der Forschung zum Modelllernen Effekte auf die Übernahme von Werten (Weiss, 1978), Einstellungen (Bandura, 1969), Verhaltensstandards (vgl. Bandura, 1979) und Verhalten (z.B. Weiss, 1977). Aus den Ergebnissen von Jones (1986) zum Einsatz verschiedener Sozialisationstaktiken lässt sich auch auf die Wirksamkeit des Lernens am Modell schließen „The social dimensions of socialization – investiture and serial processes – appear to be particularly significant in influencing role orientations and subsequent adjustments to organizations“ (S. 275). Dabei versteht er unter serial processes, dass „experienced organizational members act as role models for new recruits“ (S. 265). Auch Bauer et al. (2007) fanden in ihrer Metaanalyse starke Effekte dieser Sozialisationstaktiken auf die Rollenklarheit und Selbstwirksamkeit des Neulings sowie in geringerem Ausmaß auf die Arbeitsleistung, ebenso wie Saks, Uggerslev und Fassina (2007), die, ebenfalls metaanalytisch, Effekte auch auf weitere Variablen wie den wahrgenommenen Fit des Neulings zum Beruf und zur Organisation nachweisen konnten, welche die Effekte anderer Sozialisationstaktiken überstiegen. Cable und Parsons (2001) konnten Zusammenhänge dieser Taktiken mit dem Person-Organisation-Fit nachweisen. Als Beispiel für eine soziale Sozialisationstaktik nennen letztere Mentorenprogramme, die sowohl soziale Unterstützung als auch die Möglichkeit zum Modelllernen für den Neuling beinhalten. Sie kommen zu dem Schluss, dass „interactions with supportive organizational insiders help newcomers develop networks“ (S. 16), und dadurch könnte auch die Netzwerkfähigkeit der Neulinge gestärkt werden. Sie leiten aus ihren Ergebnissen ab: „Newcomers should have the opportunity to observe role models, and to receive positive support from experienced insiders during the socialization process“ (S. 21). Damit kommt auch in der Mentoringforschung der Funktion des Mentors, als Rollenmodell zu dienen, eine große Bedeutung zu. Entsprechende empirische Befunde

zu den Einflüssen von Mentoring-Funktionen auf politische Fertigkeiten wurden bereits in Kapitel 2.4.1 zusammengefasst.

Jenseits der Sozialisationsforschung konnten Burke und Day (1986) darüber hinaus in ihrer Metaanalyse einen signifikanten positiven Effekt von Managertrainings auf der Basis von Modelllernen für selbsteingeschätzten Lernerfolg und eine Veränderung des selbst oder von anderen eingeschätzten Arbeitsverhaltens zeigen. Taylor, Russ-Eft und Chan (2005) untersuchten metaanalytisch die Effekte von auf den Überlegungen von Bandura aufbauenden Behavior-Modeling-Training-Ansätzen (BMT), wobei die meisten einbezogenen Studien sich auf zwischenmenschliche Fertigkeiten bezogen. Die größten Trainingseffekte zeigten sich für deklaratives Wissen zu diesen Fertigkeiten sowie für in verhaltensbasierten Tests gezeigte Fertigkeiten, wobei letztere über die Zeit stabiler blieben als erstere. Längere Trainingszeiten waren dabei mit höherem Fertigkeitserwerb assoziiert. Moderate Effekte zeigten sich auch für auf das Training bezogene Einstellungen wie Selbstwirksamkeit und kleine, aber dauerhafte Effekte auf das tatsächliche Arbeitsverhalten.

2.4.2.3 Feedback

Roberts (2006) nennt in seinem neo-sozioanalytischen Modell die Verstärkung von rollenkonformem Verhalten als Bedingung für die dauerhafte Veränderung von Rollenverhalten und letztendlich auch der Rollenidentität. Die direkteste Methode der Verstärkung von korrektem Rollenverhalten dürfte explizites Feedback zur Erfüllung der jeweiligen Arbeitsanforderungen darstellen. Auch Roberts et al. (2003) betonen die Rolle von Feedback für die Rollenidentität: „Individuals forge their self-perceptions on the basis of feedback from peers in their social roles“ (S. 582). Je häufiger ein Organisationsneuling (positives und negatives) Feedback erhält, desto mehr Verstärkung für korrektes Verhalten in seiner neuen Rolle bekommt er.

Auch Bandura (1979) geht in seiner sozial-kognitiven Theorie auf operante Konditionierung als Sonderfall des Beobachtungslernens ein: Die Informationen über richtiges Verhalten und damit symbolische Verhaltensrepräsentationen im eigenen Verhaltensrepertoire lassen sich nicht nur über die Beobachtung anderer und stellvertretende Verstärkung gewinnen, sondern auch über „Auswirkungen der

eigenen Ausführungen“ (S. 47) von Verhalten, also ob diese Verhaltensaushführungen durch andere verstärkt werden oder nicht. Dabei ist die Regelmäßigkeit des Feedbacks entscheidend: „Menschen reagieren nicht auf die isolierte Erfahrung einer bestimmten Feedbackinformation. Sie legen viel längere Zeiträume zugrunde und berücksichtigen das Feedback aus ganzen Handlungsfolgen“ (Bandura, 1979, S. 100). Dabei hat das Feedback mehrere positive Effekte: „For ongoing tasks, periodic feedback about how one is doing fosters goal setting and heightens attentional involvement in related activities“ (Bandura, 1986, S. 68). Damit hat das Feedback neben der Funktion, Informationen zu vermitteln, wie Verhalten korrekt gestaltet werden muss, auch eine motivierende Funktion. Dies setzt natürlich voraus, dass der Feedbackempfänger das Zielverhalten positiv bewertet und bestrebt ist, es zu verbessern, da Feedback zur Leistungserfüllung nur wirksam werden kann bei Aufgaben, die der Ausführende als wichtig und/ oder sinnvoll ansieht. Denn nur dann werden eigene Leistungsstandards gesetzt und deren Erreichung angestrebt. Aus diesem Grund sieht Bandura (1979) Feedback vor allem „als Motivationsfaktor, nicht als Reaktionskorrektiv“ (S. 164). Allerdings sollte dies für Verhaltensweisen, die zu den Kernelementen des jeweils gewählten Ausbildungsberufes gehören, der Fall sein. Bezüglich einer potenziellen Verbesserung des Verhaltens hilft laut Bandura (1979) Feedback dabei, die impliziten Regeln, die das Verhalten steuern, zu erschließen. Auf dieses ist man angewiesen, da „a common problem in learning is that people cannot fully observe their behavior“ (Bandura, 1986, S. 66). Allerdings postuliert Bandura (1986) auch, dass bei komplexen Verhaltensweisen das Beobachtungslernen schnellere Effekte erzielt.

Jones (1983) hebt die Funktion von Feedback für die organisationale Sozialisation hervor: Das von erfahreneren Organisationsmitgliedern gegebene Feedback „provides relatively unambiguous cues about the appropriateness of their behavior“ (S. 472). Im Idealfall führt das erhaltene Feedback zu einer Verbesserung der Fähigkeit zum Selbstfeedback, was wiederum für eine Verbesserung des gewünschten Rollenverhaltens relevant ist. Auch Weiss (1977) betont „the importance of direct reinforcement as an influence on the shaping of new employees' behaviors“ (S. 90). Feldman (1981) stellt einen expliziten Zusammenhang zwischen den Arbeitsanforderungen an den Neuling und Feedback her: „Early performance evaluations will mediate the relationship between initiation to the task and task mastery“ (S. 313). Allerdings offenbarte eine Studie von Kramer (1993), dass Organisations-

neulinge hinsichtlich einer erfolgreichen Anpassung nur von unaufgefordert erteiltem Feedback, aber nicht von Feedback auf Nachfrage profitierten.

Empirische Befunde zur Bedeutung des Feedbacks in der organisationalen Sozialisation wurden von Bauer et al. (2007) metaanalytisch aufbereitet. Sie fanden einen positiven Zusammenhang zwischen der Rollenklarheit und den vom Organisationsneuling gesammelten Informationen zu seinem Leistungsstand, welche wahrscheinlich weitgehend dem Feedback seiner Kollegen und Vorgesetzten entstammen sollten. Tatsächlich fand sich der stärkste Effekt auf die Rollenklarheit für die Kategorie der bewertenden Informationen. Auch für die berufliche Zufriedenheit zeigte diese Kategorie einen Effekt. Vermittelt über die Anpassung des Organisationsneulings an seine neue Rolle wie etwa seine Rollenklarheit wirken die gesammelten Informationen darüber hinaus auch auf die Leistung des Neulings.

Im Hinblick auf die Förderung von politischen Fertigkeiten betonen Ferris et al. (2007) ebenfalls die zentrale Bedeutung von Feedback über das Abschneiden in sozialen Interaktionen, wobei sie „level of awareness in social situations, about how well they understand such situations and about multiple behavioral response alternatives“ (S. 299) als wichtige Aspekte herausheben. Auch Ferris, Anthony et al. (2002) betrachten Feedback als wichtig für die Entwicklung der Dimensionen von politischen Fertigkeiten. Auch wenn sie dabei eher auf formalisierte Feedbackrunden abzielen, sollte auch von arbeitsbegleitendem Feedback eine positive Wirkung zur Verbesserung der sozialen Wahrnehmungsfähigkeit und der Einschätzung der Angemessenheit von Verhaltensweisen ausgehen.

2.4.2.4 Vermittlung der Relevanz von politisch gewandtem Verhalten

Alternativ zum Lernen durch die Beobachtung des Verhaltens anderer und durch die eigenen Verhaltenskonsequenzen können Informationen zum korrekten Verhalten in einer Organisation dem Neuling auch direkt vermittelt werden. Bandura (1979) weist darauf hin, dass „die meisten Handlungsregeln durch Unterweisung vermittelt“ (S. 97) werden und nicht selbst erarbeitet werden müssen. Unter Handlungsregeln versteht er dabei die Vorhersage kontextabhängiger Auswirkungen bestimmter Verhaltensweisen. Auch Weiss (1977) betont, dass dem Neuling zunächst einmal Richtlinien für sein Verhalten vermittelt werden müssen: „One way in

which organizational socialization mechanisms influence the behaviors of these new employees is by providing information which allows the individual to capture the reward policy of the new environment“ (S. 91). Bezogen auf das neo-sozioanalytische Modell von Roberts (2006) handelt es sich bei dieser Art von Informationen um die ausformulierten Rollenanforderungen und -erwartungen an den Neuling. Diese „act as discriminative stimuli signaling to people what behaviors are called for“ (S. 15), und wie in Kapitel 2.2.2 skizziert, geht Roberts davon aus, dass „acting in accordance with role expectations can lead to change in personality“ (S. 15). Die Organisation oder ihre Mitglieder vermitteln über diese Informationen also, welche Verhaltensweisen erwartet und dementsprechend auch belohnt werden und wirken so als antizipierte Verhaltenskonsequenzen, die laut Bandura (1979) das Verhalten stärker leiten können als tatsächlich erfahrene Verhaltenskonsequenzen. Auch Davis-Blake und Pfeffer (1989) betonen, dass „organizational attempts to actively develop common understandings about the organization’s mission and methods may have powerful effects on individuals’ attitudes and behaviors“ (S. 388), was Jones (1983) ebenfalls unterstützt: Das Verhalten von Organisationsneulingen „is conditioned by the knowledge provided by the organization during the induction process“ (S. 472). Klein und Weaver (2000) konnten zeigen, dass Teilnehmer an einer formalen dreistündigen Einführung in die Struktur, Mission und Arbeitsprinzipien der Organisation später eine stärkere Identifizierung mit den Werten und Zielen der Organisation aufwiesen als Neulinge, die diese freiwillige Einführung nicht besucht hatten.

Da Personen, die neu in eine Organisation, einen Beruf oder sogar erstmalig ins Berufsleben einsteigen, keine oder nur wenig Referenzen bezüglich der neuen Umgebung haben, postuliert Jones (1986): „Interpretations offered by other organizational members may more strongly influence newcomers’ perceptions of contexts than do objective characteristics of context“ (S. 265). Neben den selbst wahrgenommenen Arbeitsanforderungen müssen somit Hinweisreize zu diesen Anforderungen von Kollegenseite miteinbezogen werden. Auch Thomas und Griffin (1995) betonen die Bedeutung solcher Hinweisreize: „Social information causes some characteristics of the job to be judged important, and attitudes about these salient characteristics are formed“ (S. 183). Dabei verstehen sie unter sozialer Information „comments, observations, and similar cues provided by people whose view of the job an employee considers relevant“ (S. 182). Sie führen weiter aus:

„Once attitudes are formed, social cues offer suggestions in evaluating and choosing appropriate behaviors“ (S. 183). Aus diesem Grund fordern Saks und Ashforth (1997b), in der Forschung zu Sozialisationsprozessen auch das Ausmaß und die Qualität der Informationen, die der Neuling erhält, zu berücksichtigen.

Neben den Effekten auf das Verhalten der neuen Organisationsmitglieder vermutet Saks (1995), dass „early job training that provides newcomers with job and organizational information should reduce newcomers' uncertainty“ (S. 223). Auch Mignerey, Rubin und Gordon (1995) gehen davon aus: „That newcomers' successful passage through the entry phase is dependent on their ability to obtain sufficient information to reduce uncertainty“ (S. 55). V. D. Miller und Jablin (1991) richteten ihren Fokus zwar auf das aktive Sammeln von Informationen, aber ihr Argument, dass Informationen, die auf direktem Weg (z.B. explizit Fragen stellen) erlangt werden, hochwertiger sein sollten als indirekt, etwa über Beobachtung, erworbene Informationen, lässt sich auch auf den Fall übertragen, dass Informationen passiv erworben werden. Durch Kollegen explizit vermittelte Informationen, etwa zur Relevanz bestimmter Verhaltensweisen in der jeweiligen Organisation oder dem jeweiligen Beruf, sollten zur Reduzierung der Unsicherheit des Neulings beitragen. V. D. Miller und Jablin weisen selbst darauf hin, dass dabei sowohl die passive als auch aktive Informationsaufnahme eine Rolle spielen:

We need to broaden our conceptualization of how individuals acquire information to include consideration of both the information organizations give to newcomers (via socialization) and the information newcomers seek from those around them. (S. 114)

Bauer et al. (2007) bezeichnen das Sammeln von Informationen über das angemessene Rollenverhalten, die das Verständnis von „what is needed to function on the job“ (S. 709) erhöhen, als wichtigen Faktor für den Anpassungsprozess in der neuen Organisation. In ihrer Metaanalyse fanden sie Effekte dieses Informationstyps auf die Rollenklarheit und die rollenbezogene Selbstwirksamkeit.

Zu den Zielvariablen, die durch die Informationsvermittlung z.B. in Form von Unterweisungen beeinflusst werden können, zählt Bandura (1979) darüber hinaus noch Verhaltensstandards. Auch Cable und Parsons (2001) postulieren, dass „when firms' socialization tactics reduce uncertainty and provide a standardized set of responses for newcomers, the expected result is an increase in shared norms and

an acceptance of the existing organizational values“ (S. 5). Wenn durch die Vermittlung dieser Standards und Werte den Tätigkeitsanforderungen, die der Neuling bewältigen muss, eine hohe Bedeutung beigemessen wird, kann dies zu einer Leistungssteigerung führen, da nach Bandura (1979) Personen sich um eine gute Tätigkeitsausführung nur bei Tätigkeiten, denen sie Bedeutung beimessen, bemühen, was auch von der Motivationsforschung gestützt wird (vgl. Deci & Ryan, 2000). Dabei kommt den unmittelbaren Kollegen der engeren Arbeitsgruppe die größte Bedeutung zu, da sie laut Feldman (1981) „as a normative referent for appropriate types of behavior“ dienen.

Mit Blick auf politische Fertigkeiten gehen Blass et al. (2007) davon aus, dass „learning the politics content area will foster individuals' political skill“ (S. 95), worunter sie „learning the degree to which politics are implicitly encouraged, practiced, and ultimately result in successful outcomes within an organization“ (ebd.) verstehen. Dieser Inhaltsbereich „gives individuals a picture of 'how things are done around here'“, er bezieht sich also auf die Relevanz, die politisch gewandtem Verhalten in der Organisation zugeschrieben wird. Die Vermittlung dieser Relevanz dürfte sich von Organisation zu Organisation in ihrem Ausmaß unterscheiden, aber auch innerhalb von Organisationen erhalten nicht alle Neulinge denselben Zugang zu diesen Informationen, sondern nur diejenigen, denen der Eintritt in die informellen Informationsnetzwerke gelingt, und nur diejenigen haben die Möglichkeiten, ihr politisches Verständnis und ihre politischen Fertigkeiten optimal zu entwickeln (vgl. Blass et al., 2007).

2.4.3 Kognitive Indikatoren der Adaptation nach erfolgter Sozialisation

In ihrer Metaanalyse zu Sozialisationsprozessen wiesen Bauer et al. (2007) nach, dass der Einfluss des Informationsverhaltens von Organisationsneulingen bzw. der Sozialisationstaktiken der Organisation auf (unter anderem) Leistung, Zufriedenheit und Commitment durch die Adaptation des Neulings an seine neue Rolle mediiert wird. Die Adaptation wurde dabei unter anderem über die Rollenklarheit und die rollenbezogene Selbstwirksamkeit abgebildet. Aus diesem Grund empfehlen die Autoren: „To the degree that future researchers are interested in understanding the mechanisms of newcomer adjustment, these constructs (or other indicators of adjustment) should be included“ (S. 717). Sie gehen davon aus, dass

wenn Organisationen „facilitate newcomers in achieving higher levels of each of these, they should see better job attitudes and performance“ (ebd.). Bereits Bandura (1979) postuliert: „Die meisten äußeren Einflüsse wirken auf das Verhalten über zwischengeschaltete kognitive Prozesse ein“ und bestimmen, ob diese äußeren Einflüsse „irgendwelche bleibenden Wirkungen zeitigen“ (S. 162). Aus diesem Grund mahnt schon Jones (1983) eine interaktionistische Perspektive auf organisationale Sozialisation an: „It is impossible to predict the nature of the newcomer’s response to the organization [...] until both organizational and individual factors are analyzed conjointly“ (S. 464). Auch Rousseau und Fried (2001) empfehlen für die Erforschung organisationaler Prozesse „taking a richer slice of the organizational setting, its practices, and how people react to them“ (S. 4).

Auch Roberts (2006) beschäftigt sich am Ende der Vorstellung seines neo-sozioanalytischen Modells zur Erklärung von Persönlichkeitsveränderungen durch (Arbeits-)Erfahrungen mit der Frage: „What are the intervening mechanisms that enhance or detract from change occurring?“ (S. 33). Als potenzielle Mechanismen nennt er „the micro-analytic components of social cognitive models, such as schemas, moods, cognitive processing styles, and beliefs“ (S. 33), fügt aber hinzu, dass auch berücksichtigt werden muss „how situational constraints and demands can shape a person’s thoughts, feelings, and behaviors and subsequently their personality“ (S. 33). Die genannten mikro-analytischen Komponenten befinden sich in seinem hierarchischen Modell auf einer aggregierten Ebene oberhalb einzelner Verhaltensweisen, aber unterhalb der Rollenidentitäten (vgl. Wood & Roberts, 2006).

Den Empfehlungen von Bauer et al. (2007) folgend sollen in der vorliegenden Studie drei solcher mikro-analytischen Komponenten berücksichtigt werden, die als Hinweise auf eine gelungene Adaptation der Auszubildenden an ihre neue Arbeitsumgebung bzw. an die Anforderungen dieser neuen Umgebung gewertet werden können. Dies betrifft zum einen die (positive) *Einstellung zu politischen Fertigkeiten* (2.3.3.1), zum anderen die Fähigkeit, selbst die Qualität des eigenen Arbeitshandelns bei der Bewältigung von Interaktionsanforderungen einschätzen zu können, also die Fähigkeit zum *Selbst-Feedback* (2.3.3.2) und zuletzt die Sicherheit der *Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten* (2.3.3.3).

2.4.3.1 Einstellung zu politischen Fertigkeiten

„That newcomers have learned to act appropriately does not, given an active orientation, mean they will behave in that way“ (Jones, 1983, S. 471). Eine der Variablen, die beeinflussen, in welche Richtung sich das Verhalten der Neulinge im Verlauf der Sozialisation entwickelt, ist nach Jones die anfängliche sowie die sich nach Eintritt in die Organisation entwickelnde Einstellung gegenüber der Organisation. Auch für die Einstellung gegenüber dem zu zeigenden Verhalten selbst sollte dieser Zusammenhang gelten. Bandura (1986) argumentiert dementsprechend: „Personal standards of conduct provide a further source of motivation. The evaluative reactions people generate to their own behavior regulate which observationally learned activities they are most likely to pursue“ (S. 68). Diese Argumentation entspricht auch den Postulaten von Deci und Ryan (2000) zu den motivationalen Einflüssen auf selbstbestimmtes Verhalten, speziell in Bezug auf die integrierte Form der extrinsischen Motivation. Diese Motivationsform speist sich zwar nicht aus dem reinen inhaltlichen Interesse am Gegenstand, kann aber als die am meisten selbstbestimmte Form der extrinsischen Motivation angesehen werden, denn: „It results from the integration into people’s coherent sense of self of new values and regulations that they have identified with“ (Deci & Ryan, 2000, S. 80). Folglich resultieren aus dieser Motivationsform auch „a full sense of volitional behaving“ (ebd.) und hochwertigere Lernerfolge.

Chao et al. (1994) postulieren: „The relationship between training or mentoring practices and outcomes such as satisfaction and performance may depend on how well these practices socialized an individual to his or her role within the organization“ (S. 742). Als ein Merkmal einer erfolgreichen Sozialisation kann die Übernahme der in der Organisation vorherrschenden Werte und Meinungen angesehen werden (Chatman, 1991), was im Bereich des Versicherungsvertriebs eine positive Einstellung zu politischen Fertigkeiten einschließen sollte. Eine positive Einstellung zu politischen Fertigkeiten sollte dann eine höhere Leistung in politisch gewandtem Verhalten nach sich ziehen. Denn um in Organisationen politisch effektiv agieren zu können, hält Mintzberg (1983) nicht nur politische Fertigkeiten, sondern auch politischen Willen für nötig, welchen Doldor, Anderson und Vinnicombe (2013) definieren als die Motivation, politisches Verhalten zu zeigen und welchen Treadway, Hochwarter, Kacmar und Ferris (2005) als „an essential precursor to engaging in political behavior“ (S. 231) sehen. Schon Ferris et al. (1994) sprechen von „individu-

al differences in the propensity to behave politically“ (S. 11) und der Notwendigkeit, „to distinguish the notion of political skill from the propensity to behave politically“ (S. 19) und Kapoutsis, Papalexandris, Treadway und Bentley (2017) argumentieren: „Those who are politically skilled are not compulsive in their behavior: political skill has to be activated“ (S. 24).

Ferris et al. (2007) und Treadway et al. (2005) postulieren, dass sich politischer Wille zum einen aus dem Need for Achievement und zum anderen aus intrinsischer Motivation speist. Kapoutsis et al. (2017) entwickelten die Political Will Scale (PWS), welche eine eigennützige und eine auf kollektive Zwecke ausgerichtete Facette der Motivation zu strategischem politischem Verhalten abbildet, wobei erstere eher mit Need for Achievement assoziiert war und letztere eher mit intrinsischer Motivation. Die beiden Skalen lassen sich strukturell klar sowohl von politischen Fertigkeiten als auch von tatsächlich gezeigtem politischem Verhalten abgrenzen, wobei sich ein moderater positiver Zusammenhang zwischen politischem Willen und politischen Fertigkeiten sowie politischem Verhalten allgemein und dem Einsatz von Einflusstaktiken zeigte, wobei der Zusammenhang mit den Taktiken *Upward Appeals* und *Coalitions* am höchsten ausfiel. Politischer Wille konnte außerdem inkrementelle Varianz in allen Einflusstaktiken und dem allgemeinen politischen Verhalten über politische Fertigkeiten hinaus aufklären. Schütte (2017) validierte die Skala für den deutschsprachigen Raum und konnte den Zusammenhang von politischem Willen und politischen Fertigkeiten bestätigen, der im Übrigen für die eigennützige Facette von politischem Willen höher ausfiel.

Eine hohe Motivation zu politischem Verhalten sollte auch mit einer positiven Einstellung zu politischen Fertigkeiten einhergehen, welche wiederum von den Erfahrungen am Arbeitsplatz geprägt ist. Weiss und Nowicki (1981) stellen fest:

Job attitudes develop in a complex information environment with expressed attitudes resulting from the integration of available attitude-relevant information. Within this environment, socially provided cues about appropriate job attitudes and beliefs are important sources of such attitudinal information. (S. 345)

Ob ein Organisations- oder Berufsnuling eine positive Einstellung zu politischen Fertigkeiten entwickelt bzw. beibehält oder steigert, sollte zum einen davon abhängen, ob ihm politische Fertigkeiten als erstrebenswert und als relevant für die

Bewältigung seiner Arbeitsanforderungen vermittelt wurden. Zum anderen sollte die Relevanz von politischen Fertigkeiten auch dadurch deutlich werden, dass die anderen Kollegen sich in ihrer Arbeit ihrer politischen Fertigkeiten bedienen, damit der Neuling einerseits nicht den Eindruck gewinnt, dass es sich bei der Einforderung politischen Verhaltens nur um Lippenbekenntnisse handelt, und andererseits miterlebt, dass politisch gewandtes Verhalten tatsächlich positiv verstärkt wird und der Aufgabenerfüllung zweckdienlich ist. Denn Bandura (1979) postuliert, dass sich nicht nur konkrete Verhaltensweisen, sondern auch Wertvorstellungen und Verhaltensstandards durch Modellierungseinflüsse und Beobachtungslernen entwickeln bzw. verändern lassen, selbst eine negative Einstellung könne in eine positive umgewandelt werden. So argumentieren auch Shi et al. (2013), dass Vorgesetzte, die politisches Verhalten an den Tag legen, über ihre Modellfunktion ihre Mitarbeiter ermuntern, ihre politischen Fertigkeiten einzusetzen und ihnen eine positive Einstellung zum nutzbringenden Einsatz von Einflussverhalten vermitteln. Dieses Resultat könnte sich auch aus dem Mere-Exposure-Effekt (Zajonc, 1968) ergeben, indem Personen, die konstant von Personen, die ihre politischen Fertigkeiten einsetzen, umgeben sind, eine positivere Einstellung zu diesen Verhaltensweisen entwickeln. Schröder und Schmitt-Rodermund (2006) führten bei Jugendlichen ein Training zur Steigerung des Interesses an unternehmerischen Tätigkeiten und Reflexion der eigenen dafür notwendigen Fertigkeiten durch. Sie konnten dadurch bei Personen, die zwar über dispositionelle Anlagen für die nötigen Kompetenzen und Interessen, aber bisher nicht über diesbezügliche Lerngelegenheiten in Form von Rollenmodellen im familiären Umfeld verfügten (d.h. Familienmitglieder, die als Selbständige tätig sind), das Interesse an Tätigkeiten der Kategorie Enterprising sensu Holland (1997) steigern. Eine positive Einstellung zu Tätigkeiten aus dem Bereich Enterprising und damit sicherlich auch zu den in diesen Tätigkeiten benötigten Fertigkeiten lässt sich also gezielt fördern.

Auch das Feedback zum eigenen Verhalten kann die Einstellung zu politischen Fertigkeiten beeinflussen:

New employees watch incumbent employees and model or imitate their behavior: If the behaviors being modeled are opportunistic in nature, and the new employees are being rewarded (or at least not punished) for behaving in this way, these types of actions in the organization should increase. (Ferris et al., 1994, S. 24)

Nicht zuletzt die eigene Erfahrung, dass der Einsatz von politischen Fertigkeiten hilfreich bei der Bewältigung der eigenen Arbeitsanforderungen ist, sollte eine positive Einstellung befördern. Doldor et al. (2013) gehen in ihrer qualitativen Studie zur Entwicklung von politischem Willen davon aus, dass Einstellungen auch durch Kontextfaktoren geformt werden. In ihrer Studie stieg der politische Wille auch bei Personen, die zunächst Unbehagen in Bezug auf politisches Verhalten geäußert hatten, an, wenn sie zunehmende Führungsfunktionen übernahmen. Sie sahen die Notwendigkeit politischen Verhaltens zur Erfüllung dieser Aufgaben ein und entwickelten eine positivere Einstellung, die auch mit der Verbesserung ihrer politischen Fertigkeiten einherging. Dabei waren unter anderem auch die Einstellungen und das Verhalten von Vorgesetzten, die als Rollenvorbilder dienten, bedeutsam, sowie die bloße Tatsache, eine Rolle mit komplexen Beziehungsanforderungen ausführen zu müssen. Da Aufgaben mit Interaktionsanforderungen ein Kernelement von Berufen des Enterprisingtyps wie dem hier untersuchten *Kaufmann für Versicherungen und Finanzen* sind, kann mit Blick auf diese Ergebnisse erwartet werden, dass das hohe Ausmaß der Interaktionsanforderungen in der täglichen Arbeit zu einer positiveren Einstellung zu politischen Fertigkeiten führt.

2.4.3.2 Selbst-Feedback

„Die Erkenntnis, daß man richtig oder falsch handelt, kann ein Verhalten über längere Zeit verbessern und aufrechterhalten“ (Bandura, 1979, S. 164). Volpert (1974) spitzt diese Aussage zu: „Jede Lernhandlung muß – hinsichtlich des Lernzieles wie des Lernprozesses – die Beteiligung und Entwicklung der intellektuellen Regulationsebene der Lernenden beinhalten“ (S. 108). Über diese Regulation prüft der Lernende anhand seiner (Lern-)Ziele sein Handeln und dessen Ergebnisse unablässig hinsichtlich des Zielerreichungsgrads, um sein Verhalten solange anpassen zu können, bis das Ziel erreicht ist. Dies gilt nicht nur für explizite Lernkontexte, sondern für jegliches zielgerichtetes Handeln. In seiner Theorie der Handlungsregulation beschreibt Volpert, wie diese Regulationsprozesse ablaufen: Das Tätigkeitsergebnis, aber auch die dazu auszuführende Handlung, werden vor Handlungsbeginn im Kopf vorweggenommen, sodass diese anschließend mit dem tatsächlichen Ergebnis verglichen werden können. Dabei „verbinden sich Ziel-Rückmeldung und Ablauf-Rückmeldung“ (S. 22), es werden also sowohl der erreich-

te Zustand als auch die Handlung, die dazu geführt hat, evaluiert. Nur wenn sie dazu fähig ist, Ziel und tatsächliches Ergebnis selbst zu vergleichen, kann sich eine Person durch Ausführen einer nun abgeänderten Handlung dem angestrebten Ziel weiter annähern. Auch Hennecke et al. (2014) betonen in ihrem Modell der selbst-regulierten Persönlichkeitsentwicklung, dass Personen für die dauerhafte Änderung einer Persönlichkeitsfacette und der zugehörigen Verhaltensbereiche den Willen und die Fähigkeit benötigen, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad einzuschätzen. Ohne Fähigkeit, das eigene Verhalten hinsichtlich seiner Funktionalität zu überprüfen, kann es also nicht zu Lernfortschritten bzw. allgemein nicht zu einer zielgerichteten Änderung des Verhaltens kommen.

Die antizipatorisch-planerische und die handlungsbegleitende (regulierende und kontrollierende) intellektuelle Analyse stützen sich dabei auf erfahrungsbezogene Annahmen über Zustands- und Prozeßmerkmale, die ihrerseits im Verlauf der Tätigkeit verbessert werden. Die intellektuelle Regulation ermöglicht die Lenkung und Beherrschung von Prozessen und wird v.a. dann wirksam, wenn innerhalb des Aufgabenbereichs subjektiv neue, ungewohnte Anforderungen auftauchen. (Volpert, 1974, S. 38)

Hacker und Skell (1993) zählen dementsprechend auch „das Entstehen innerer Rückmeldungen aus reflektorischen Prozessen oder aus dem Probehandeln an internen Repräsentationen und das Vorwegnehmen von Rückmeldungen“ zu den „Hauptkennzeichen der Beherrschung von Tätigkeiten“, weshalb diese auch als wichtige Lernziele einer Ausbildung angesehen werden müssen (S. 164). Einen positiven Effekt des Selbst-Feedbacks auf die Leistungssteigerung vermutet auch Bandura (1986): „When people attend closely to their performances, they are inclined to set themselves goals of progressive improvement“ (S. 338). Bezüglich der Verbesserung des Selbst-Feedbacks argumentiert Bandura (1979): „Zum Teil lernen Menschen, ihr Verhalten einzuschätzen, weil sie gesehen haben, wie andere auf ebendieses Verhalten reagiert haben“ (S. 137). Fördern lässt sich diese Fähigkeit im Ausbildungskontext laut Hacker und Skell (1993) auch durch eine sinnvolle Gestaltung von Feedback, nach welcher der Ausbilder zwar anfangs zusätzliche Rückmeldungen gibt, um den Lernprozess zu beschleunigen, diese aber den Zweck haben, „die Aufmerksamkeit [des Auszubildenden] auf die tätigkeitsimmanenten Rückmeldungen [zu] lenken“ (S. 170), sodass die zusätzlichen Rückmeldungen auch nach und nach zurückgefahren werden können. Dieses Vorgehen „mit seiner

zunehmenden Orientierung auf die Eigenregulation des Lernenden mit Hilfe der in der Tätigkeit selbst verfügbaren Information“ (S. 171) befähigt den Auszubildenden am ehesten, seine Aufgaben schließlich selbständig bearbeiten zu können. Durch Feedback von anderen sollte es dem Organisationsneuling gelingen, Differenzen zwischen den selbst wahrgenommenen Ergebnissen und den tatsächlichen Ergebnissen der eigenen Handlungen zu verringern (vgl. Jones, 1983). Im Verlauf der Sozialisation sollte die „evaluation of the results of their behavior“ (S. 472) der Neu-linge realistischer werden.

Ein Organisations- oder Berufsneuling wird für eine Bestimmung der antizipierten Handlungsergebnisse, mit denen er sein Verhalten im Nachhinein abgleicht, auf externe Informationen darüber zurückgreifen müssen, welche Verhaltensweisen und Handlungsergebnisse in der Organisation als erstrebenswert gesehen werden. Dies können sowohl direkt vermittelte Informationen wie auch durch das Beobachten von Rollenmodellen erschlossene Verhaltensstandards sein. Da auf jede ausgeführte Handlung laut Volpert (1974) eine Evaluation folgt, bekommt eine Person mit häufiger Wiederholung ähnlicher Handlungen eine größere Übung im Evaluieren und könnte so auch ihre Selbst-Feedback-Fähigkeit bezogen auf den Handlungstyp steigern – bei häufiger Bearbeitung von Interaktionsanforderungen demnach ihre Selbst-Feedback-Fähigkeit in Bezug auf das Bewältigen von Interaktionsanforderungen. Dieser Argumentation schließt sich auch Bandura (1986) an: „Skill in monitoring one’s own behavior develops through experience“ (S. 369).

2.4.3.3 Sicherheit der Selbsteinschätzung

Mit Blick auf das neo-sozioanalytische Modell von Roberts (2006) wurden politische Fertigkeiten als berufsspezifische Ausprägung eines Traits auf der Ebene der Rollenidentitäten verortet (vgl. Kapitel 2.2.2). Bei Roberts stellen die Rollenidentitäten dem Bewusstsein zugängliche Repräsentationen aller rollenrelevanten Merkmale einer Person dar: „Identity reflects the sum total of opinions that are cognitively available to a person across the four units of analysis“, also der Traits, Motive, Fähigkeiten und Erinnerungen (Roberts, 2006, S. 10). Auch die Entwicklung bzw. Anpassung der Rollenidentität läuft als bewusster Prozess ab: „When noted and acknowledged by a person, the thoughts, feelings, and behaviors that a person has in roles may then be integrated into his or her role identity and then gradually

internalized into how the person sees himself or herself in general“ (Wood & Roberts, 2006, S. 784). Dementsprechend postuliert auch Roberts (2009) hinsichtlich der Umwelteinflüsse, die auf das Rollenverhalten einwirken und letztlich zu einer Anpassung der Rollenidentität und auf längere Sicht auch des dahinterliegenden Traits führen: „The force of the situation on the trait has to be indirect. It acts either through gross physiologic changes or through slow incremental or persistent effects on social cognitive systems“ (S. 143).

Nach Roberts (2006) beinhaltet die Wahrnehmung der eigenen Identität zum einen die Inhaltsdimension (also welche Attribute eine Person sich zuschreibt) und zum anderen „the metacognitive perception of those same self-perceptions. Specifically, people can simultaneously see themselves as ‘outgoing’ and a ‘carpenter’ (content) and feel more or less confident and invested (metaperception) in those self-perceptions“ (S. 10). Die Sicherheit der Selbsteinschätzung der eigenen Eigenschaften und Fähigkeiten ist also integraler Bestandteil der Rollenidentität einer Person. Campbell et al. (1996), welche das Selbstkonzept als „an organized knowledge structure that contains traits, values, episodic and semantic memories about the self and controls the processing of self-relevant information“ (S. 141) definieren, fassen die Klarheit des Selbstkonzepts als „the extent to which the contents of an individual’s self-concept (e.g. perceived personal attitudes) are clearly and confidently defined“ (S. 141) auf. Dabei ist die Klarheit und Sicherheit der Selbsteinschätzung kein allgemeines Persönlichkeitsmerkmal, sondern ist für das Selbstkonzept jeder Eigenschaft individuell ausgeprägt.

Bezüglich der Auswirkungen der Sicherheit auf die Weiterentwicklung der jeweiligen Aspekte der Rollenidentität führt Roberts (2006) lediglich aus, dass Personen mit zunehmendem Alter ein klareres Selbstkonzept ihrer Identität entwickeln und dass „this increase in identity clarity may also contribute to increasing consistency with age“ (S. 19). Daraus ließe sich allerdings ableiten, dass ein klareres Selbstkonzept und eine damit einhergehende sicherere Einschätzung der Eigenschaften und Fähigkeiten, die dieses Selbstkonzept ausmachen, dazu führt, dass diese Eigenschaften und Fähigkeiten konsistent weiterentwickelt werden, also auch weiter ausgebaut werden sollten (vgl. auch Roberts & Caspi, 2003). Diesbezüglich fanden Burke und Day (1986) in einer Metaanalyse, dass Managertrainings, die auf die Steigerung der Selbst-Bewusstheit abzielten, einen positiven Effekt auf den

selbsteingeschätzten Lernerfolg und selbsteingeschätzte Verhaltensänderung aufwiesen.

Anhaltspunkte zu dieser Annahme in Bezug auf soziale Fertigkeiten liefern Witt und Ferris (2003): „It is likely that individuals who have an accurate estimate of their social skill (i.e., social skill awareness) are likely to be more effective (i.e., have more social skill) than individuals who overestimate their social skill“ (S. 812). Auch wenn die Autoren in ihrer Studie diese Selbstbewusstheit als Differenz zwischen fremd- und selbsteingeschätzten sozialen Fertigkeiten abbilden, könnten ähnliche positive Effekte auch für die selbstgeäußerte Sicherheit der Einschätzung der eigenen sozialen Fertigkeiten erwartet werden. Aufgrund der inhaltlichen Verwandtschaft der Konstrukte lassen sich die Erkenntnisse von Witt und Ferris vermutlich auch auf andere Konstrukte aus dem Bereich der sozialen Effektivität wie politische Fertigkeiten übertragen.

Hinzu kommt, dass Selbstbewusstheit und Selbstaufmerksamkeit der eigenen Person gegenüber integrale Bestandteile von politischen Fertigkeiten sind. So schreiben Ferris et al. (2012) Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten neben einer feinen Wahrnehmung ihrer sozialen Umgebung auch eine „superior self-awareness“ (S. 491) zu, die diesen hilft, ihr Verhalten auf die jeweiligen Anforderungen der Umwelt auszurichten und wenn notwendig anzupassen. Ferris et al. (2011) bescheinigen Personen mit hohen politischen Fertigkeiten „in-depth understanding of who they are, of what they are capable“ (S. 85). Dieses Verständnis kann dann auch dazu beitragen, die anderen Aspekte der eigenen politischen Fertigkeiten noch zu verfeinern. So verweisen Gailliot, Mead und Baumeister (2008) darauf, dass „the primary purpose of self-awareness might be to benefit self-regulation via improved monitoring“ (S. 476), wie auch Bandura (1986) schon erkannte: „People cannot influence their own actions very well if they are inattentive to relevant aspects of their behavior“ (S. 336).

Dies sollte laut Markus (1983) umso besser gelingen, je zentraler und bedeutsamer ein bestimmter Verhaltensbereich für eine Person ist, denn für zentrale Inhalte des Selbst-Schemas ist ihr Wissen umfassender, genauer und zugänglicher. Denn Personen widmen den für sie relevanten Verhaltensbereichen und dazugehörigen Umweltreizen mehr Aufmerksamkeit und sind schneller, sicherer und konsistenter in der Selbstbeschreibung in diesen Bereichen. Markus beschreibt das Wis-

sen über das Selbst als dynamisch, da jedes neue Ereignis, das für einen bestimmten Verhaltensbereich relevant ist, zu einer Aktualisierung des Wissens über diesen Bereich führen kann. Welche Verhaltensbereiche für eine Person so relevant werden, dass er darüber ein Selbst-Schema ausbildet, hängt laut Markus unter anderem davon ab, ob ein Verhaltensbereich im Rahmen von sozialen Interaktionen salient geworden ist und die Person in diesem Bereich Erfahrung sammeln konnte. Auch wenn Campbell et al. (1996) und Roberts (2006) betonen, dass die Klarheit des Selbstkonzepts zeitliche Stabilität aufweist, erwarten sie doch ebenfalls Veränderungen durch Umwelteinflüsse. Dies dürfte vor allem der Fall sein, wenn es sich um das Selbstkonzept von sich gerade (neu) entwickelnden Fertigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmalen handelt, wie es für politische Fertigkeiten beim Eintritt ins Berufsleben der Fall ist.

Eine Beeinflussung der Sicherheit des Selbstkonzepts von politischen Fertigkeiten sollte in Anlehnung an Roberts (2006) und Markus (1983) zum einen von den auf politische Fertigkeiten abzielenden Umweltaforderungen ausgehen, da eine häufige Beschäftigung mit diesen Anforderungen umfassendes Wissen über die eigene Befähigung liefert: „Role experiences should affect people’s experiences and thus their self-perceptions“ (Roberts, 2006, S. 10). Auch Bandura (1986) führt aus, dass Erfahrungen in sozialen Situationen zum Erwerb von Wissen über das Selbst führen und dies wiederum beeinflusst das Verhalten der Person. Ob das eigene Selbstbild korrekt ist, lässt sich dadurch ermitteln, dass man „die gedanklichen Repräsentationen mit der Erfahrungsevidenz vergleicht“ (Bandura, 1979, S. 180). Diese Evidenz erhält eine Person unter anderem aus den Auswirkungen ihres eigenen Verhaltens, die ihr über das Feedback Anderer vermittelt werden. Neben Feedback werden auch Informationen zum erwünschten Verhalten benötigt, um Unsicherheit zu reduzieren (vgl. auch Mignerey et al., 1995). So konnten Bauer et al. (2007) in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang zwischen den vom Neuling gesammelten Informationen zum adäquaten Rollenverhalten und der Rollenklarheit nachweisen, und zwar sowohl für die Informationen bezüglich des eigenen Leistungsstands als auch für Informationen hinsichtlich des angemessenen Rollenverhaltens.

2.5 Fragestellung und Hypothesen

Die Ausführungen zum neo-sozioanalytischen Modell von Roberts (2006) machen deutlich, dass die Aufnahme einer neuen beruflichen Rolle und die damit einhergehenden geänderten bzw. neuartigen Rollenanforderungen sich in Veränderungen der beruflichen Rollenidentität niederschlagen werden. In Berufen der Kategorie Enterprising nach Holland (1997) sollte dem Aspekt der erfolgreichen Bewältigung von Interaktionsanforderungen und der geschickten sozialen Einflussnahme in der beruflichen Rollenidentität eine besondere Bedeutung zukommen. Dieser Aspekt lässt sich über das Konstrukt der politischen Fertigkeiten abbilden. Steigende Rollenanforderungen in Bezug auf die politischen Fertigkeiten an eine in einen Enterprising-Beruf eintretende Person sollten demnach zu einem Anstieg ihrer politischen Fertigkeiten führen. Diese Arbeit geht der Frage nach, in welchen Charakteristika der organisationalen Umwelt sich diese Rollenanforderungen niederschlagen bzw. welche Umweltfaktoren tatsächlich einen Einfluss auf die Rollenidentität zu politischen Fertigkeiten ausüben. Damit wird der von Oerder et al. (2014) formulierten Forschungslücke nachgegangen, dass „the ability for employees to develop political skill through their own means is a path that needs further elucidation“ (S. 584). Blickle, John et al. (2012) präzisieren diese Forderung darauf, zu untersuchen „how employees and salespersons can improve their political skill“ (S. 317). Dem nachkommend wird die Forschungsfrage in dieser Arbeit an Auszubildenden des Berufes *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* untersucht.

Dabei wird der Argumentation von Roberts (2006) folgend davon ausgegangen, dass die vom Auszubildenden auszuübenden Tätigkeiten – sofern es sich dabei um Tätigkeiten mit Interaktionsanteilen handelt – von ihm eine Anpassung seines Rollenverhaltens hin zu politisch geschickterem Verhalten einfordern. Ferris, Davidson et al. (2005) stützen diese Annahme: „If you never work on political skill or are never put in situations that bring it out and develop it, it will not be realized“ (S. 34). Nach den Überlegungen von Holland (1997) sollten für die (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten vor allem Tätigkeitsanforderungen aus den Bereichen Enterprising und Social, die hier unter dem Begriff *Interaktionsanforderungen* zusammengefasst werden, relevant sein.

Roberts (2006) betont in seinem neo-sozioanalytischen Modell darüber hinaus die Bedeutung der Rollenerwartungen des organisationalen Umfeldes an

den Neuling, die sich nicht nur in den konkreten Anforderungen seiner Arbeit niederschlagen. Die Rollenerwartungen drücken sich auch darin aus, welche Verhaltensweisen durch die Organisation und ihre Mitglieder verstärkt werden. Für die Vermittlung dieser Verstärkungsregeln bieten sich mehrere Wege an, die unterschiedlich direkt sind: „Wenn die Regeln, die angeben, was unter angemessenem Verhalten zu verstehen ist, nicht ausdrücklich festgelegt sind, werden sie aus der Information bezogen, die die beobachteten oder erfahrenen Reaktionskonsequenzen übermitteln“ (Bandura, 1979, S. 188). Die indirekte Vermittlung von Regeln erfolgt also entweder über das Beobachten von Rollenmodellen oder über Feedback zum eigenen Verhalten. Ein direkter Weg wäre die explizite Vermittlung der Relevanz bestimmter Verhaltensweisen an den Neuling durch die Kollegen. Diesbezüglich werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 1a: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird durch das Ausmaß der vorhandenen Rollenmodelle für politisch gewandtes Verhalten moderiert. Je mehr Rollenmodelle vorhanden sind, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen Interaktionsanforderungen und der Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Hypothese 1b: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird durch die Häufigkeit des erhaltenen Feedbacks bezüglich der Bewältigung der Interaktionsanforderungen moderiert. Je häufiger Feedback gegeben wird, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen Interaktionsanforderungen und der Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Hypothese 1c: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird durch das Ausmaß der vermittelten Relevanz politisch gewandten Verhaltens moderiert. Je mehr die Relevanz vermittelt wurde, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen Interaktionsanforderungen und der Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über alle Moderationshypothesen.

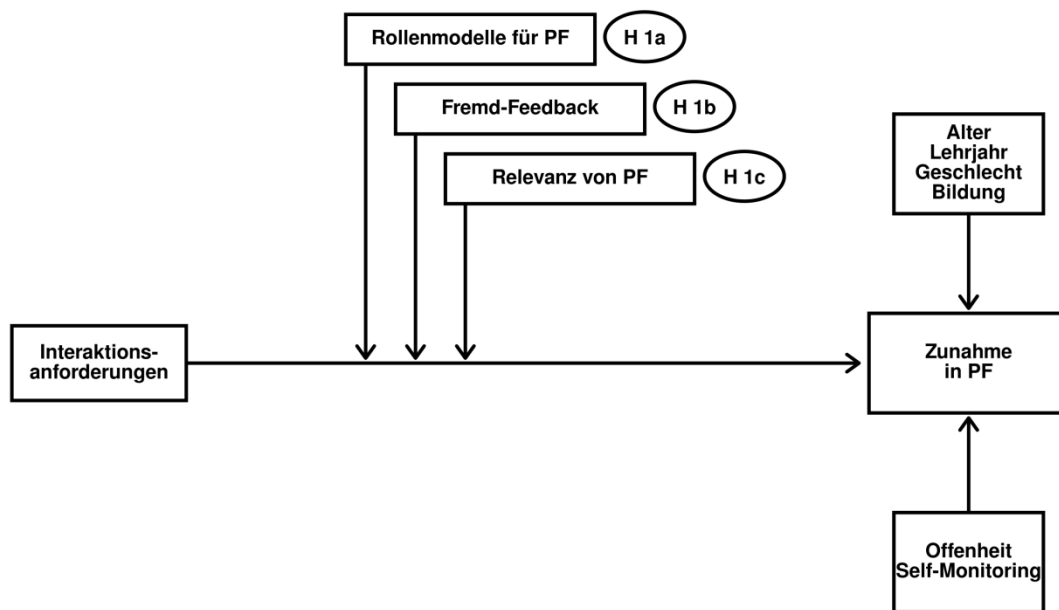


Abbildung 3. Theoretisches Modell der direkten Interaktionseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Anmerkungen. PF = Politische Fertigkeiten

Die Argumentation von Bauer et al. (2007) legt neben diesen direkten (Interaktions-)Effekten der Kontextfaktoren auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten auch eine indirekte Einflussnahme nahe. Dabei fungiert der Grad der Adaptation des Neulings an seine neue Rolle als Mediator für die Zusammenhänge der Sozialisationseinflüsse auf Seiten der Organisation mit der Zunahme des rollenrelevanten Verhaltens, in diesem Fall also der politischen Fertigkeiten. Die Verfügbarkeit von Rollenmodellen, Feedback und die vermittelte Relevanz politisch gewandten Verhaltens sollten dabei wie gehabt den Einfluss der Interaktionsanforderungen in der Arbeit, diesmal auf die Adaptation an die neue Rolle, moderieren. Aus den theoretischen Überlegungen zu den verschiedenen kognitiven Variablen, die als Indikatoren der Adaptation gewertet werden können, werden ergänzend die folgenden Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 2a: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten bzw. die Fähigkeit zum Selbst-Feedback bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung mediiert, wobei der Einfluss der Interaktionsanforderungen auf den jeweiligen Mediator durch das Ausmaß der vorhandenen Rollenmodelle für politisch gewandtes Verhalten moderiert wird.

Hypothese 2b: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten bzw. die Fähigkeit zum Selbst-Feedback bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung mediiert, wobei der Einfluss der Interaktionsanforderungen auf den jeweiligen Mediator durch die Häufigkeit des erhaltenen Feedbacks bezüglich der Bewältigung der Interaktionsanforderungen moderiert wird.

Hypothese 2c: Die Beziehung zwischen Interaktionsanforderungen in der Arbeit und der Zunahme in politischen Fertigkeiten wird über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten bzw. die Fähigkeit zum Selbst-Feedback bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung mediiert, wobei der Einfluss der Interaktionsanforderungen auf den jeweiligen Mediator durch das Ausmaß der vermittelten Relevanz politisch gewandten Verhaltens moderiert wird.

Abbildung 4 fasst die postulierten moderierten Mediationshypothesen zusammen.

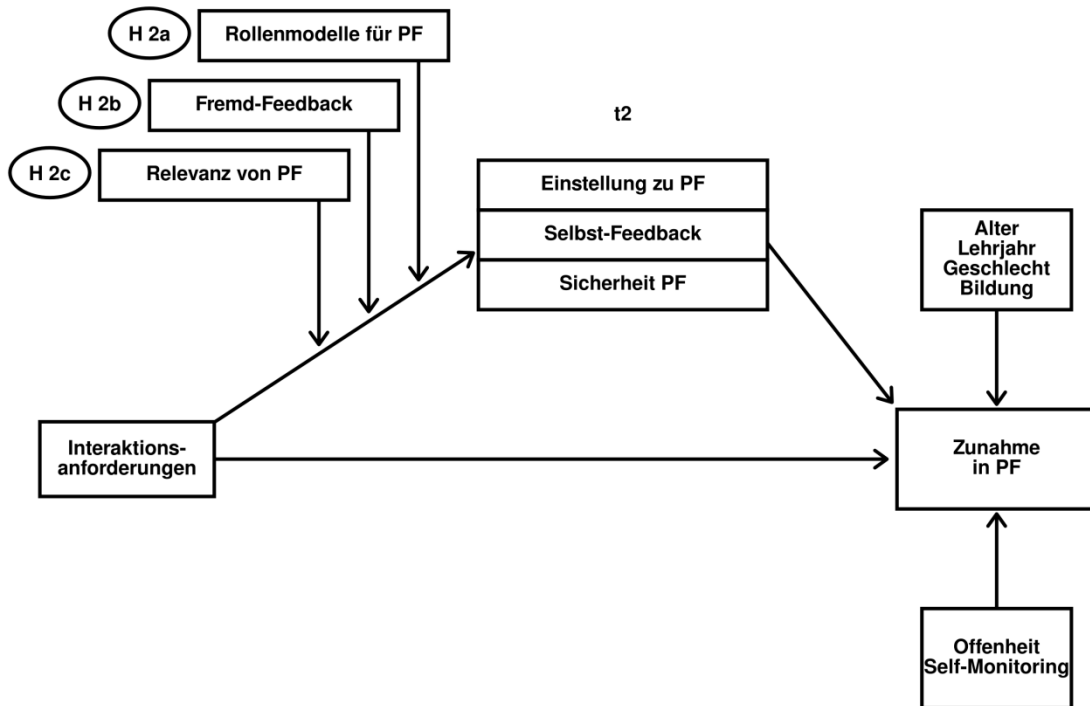


Abbildung 4. Theoretisches Modell der moderierten Mediationseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Anmerkungen. PF = Politische Fertigkeiten

3 Methoden

In diesem Kapitel wird zunächst das Vorgehen und Design der vorliegenden Studie skizziert (3.1). Anschließend werden die verwendeten Skalen vorgestellt (3.2) sowie die Stichprobe beschrieben (3.3). Abschließend werden die geplanten Datenanalysen dargestellt (3.4).

3.1 Vorgehen und Design der Studie

Für die Studie wurden Auszubildende in drei Ausbildungsberufen gewonnen, welche verschiedenen Kategorien des hexagonalen RIASEC-Modells beruflicher Interessen und Umwelten von Holland (1997) zugeordnet werden können (vgl. Kapitel 2.3). Die Hauptstudie fokussierte dabei aufgrund der skizzierten Überlegungen zur Bedeutung von Interaktionsanforderungen für die Entwicklung von politischen Fertigkeiten auf einen *Enterprising*-Beruf. Ein Berufsfeld, das von O*Net² sowie dem BerufeNet der Bundesagentur für Arbeit³ als Enterprising-Berufsfeld deklariert wird und zudem beispielsweise von Blickle, John et al. (2012) im Zusammenhang des Einflusses von Enterprising-Umwelten, politischen Fertigkeiten und beruflicher Leistung untersucht wurde, ist der Vertrieb von Versicherungen und Finanzdienstleistungen. In der vorliegenden Studie wird der zugehörige Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* betrachtet, der bereits in der Ausbildung regelmäßige Enterprising-Anforderungen enthält (s. Kapitel 2.3). Diese Stichprobe wird in Kapitel 3.3 genauer beschrieben. Zur Überprüfung, ob dieser Ausbildungsberuf tatsächlich dem Enterprising-Feld zuzuordnen ist, wurde ein Beruf der benachbarten RIASEC-Kategorie *Conventional*, nämlich der Ausbildungsberuf *Steuerfachangestellte/-r*, ausgewählt und Auszubildende dieses Berufes befragt, um einen Vergleich der beiden Berufe hinsichtlich der Enterprising-Anforderungen und anderer relevanter Aspekte des beruflichen Umfeldes vornehmen zu können. Als drittes schließlich wurde der Ausbildungsberuf *Fachinformatiker/-in* untersucht. Dieser Beruf kann der RIASEC-Kategorie *Investigative* zugeordnet werden, welche im Modell die weiteste Entfernung zur Enterprising-Kategorie aufweist. Die befragten Auszubildenden dieses Berufes werden zur Validierung einiger adaptierter und neu entwickelter Skalen herangezogen.

² <http://www.onetonline.org/find/> (Zugriff: 11.04.2017)

³ <https://berufenet.arbeitsagentur.de> (Zugriff: 11.04.2017)

Die Auszubildenden befanden sich zum ersten Befragungszeitraum im Januar bzw. Februar 2011 im ersten oder zweiten Ausbildungsjahr. Bei der Wiederholungsbefragung ein Jahr später (Winter 2011/2012) waren die Probanden entsprechend im zweiten und dritten Ausbildungsjahr.

Die Daten wurden bei den Auszubildenden mittels eines Selbstauskunftsfragebogens erhoben; die Befragung wurde im Klassenverband in einer Unterrichtsstunde in der Berufsschule durchgeführt. Der Kontakt erfolgte über den Schulleiter oder den jeweiligen Berufsfeldleiter, welcher die unterrichtenden Lehrer und die Auszubildenden über die Durchführung der Befragung informierte. Der Fragebogen wurde den Schülern zu Beginn der Unterrichtsstunde ausgehändigt mit der Bitte, diesen auszufüllen. Als voraussichtliche Bearbeitungszeit wurden 30 Minuten angekündigt, wobei die schnellsten Probanden 20 Minuten, langsamere Teilnehmer bis zu 35 und in Einzelfällen bis zu 40 Minuten benötigten. Bezüglich des Inhalts der Studie wurde den Probanden die Information gegeben, es handle sich um eine Studie zu Facetten des eigenen Arbeitsverhaltens sowie zu den Bedingungen im Ausbildungsbetrieb und dem Verhalten der Kollegen. Eine Auswertung ihrer persönlichen Ergebnisse wurde den Teilnehmern für den zweiten Erhebungszeitpunkt angeboten. Die verzögerte Rückmeldung wurde damit begründet, die Antworten der Probanden in der zweiten Befragungswelle nicht beeinflussen zu wollen. Als Dankeschön erhielten die Teilnehmer bei Abgabe ihres Fragebogens Süßigkeiten. Die Studienleiterin war während jedes Termins persönlich anwesend, um etwaige Rückfragen klären zu können.

3.2. Eingesetzte Skalen

Es wurde ein Fragebogen mit insgesamt 175 Items erstellt, in dem die Probanden um Selbsteinschätzungen bezüglich ihrer politischen Fertigkeiten und einiger Persönlichkeitsdimensionen sowie verschiedener Aspekte der betrieblichen Ausbildungsbedingungen gebeten wurden. Neben den für diese Studie herangezogenen Skalen wurden zusätzlich auf zwei Seiten Skalen für weitere Untersuchungszwecke miterhoben (Ausschnitte der *Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen [SBK]* von Sonntag und Schäfer-Rauser (1993) und des *Inventars zur betrieblichen Ausbildungsqualität [IBAQ]* von Velten und Schnitzler (2012)), die hier aber nicht näher betrachtet werden sollen, sodass der Gesamtumfang des Fragebogens inklu-

sive Deckblatt und der Erhebung der soziodemographischen Variablen bei 226 Items auf 14 Seiten lag. Bei der Wiederholungsbefragung wurde der gleiche Fragebogen verwendet, allerdings wurden die soziodemographischen Angaben nicht erneut erhoben, sondern durch Fragen zu den Prüfungsleistungen in der Ausbildung ersetzt, wodurch der zweite Fragebogen um eine Seite kürzer war als die erste Version. Das Deckblatt des Fragebogens enthielt neben einer kurzen Instruktion zur Bearbeitung des Fragebogens ein Feld für den persönlichen Teilnehmer-Code. Dieser musste von jedem Probanden selbst generiert werden aus vorgegebenen Buchstaben des eigenen Nachnamens und des Vornamens der Mutter sowie Teilen des Geburtsdatums. Der Code dient der Verlinkung der beiden Befragungszeitpunkte bzw. der Zuordnung der beiden Fragebögen jedes Teilnehmers. Die einzelnen Skalen des Fragebogens sollen im Folgenden vorgestellt und erläutert werden; darüber hinaus sind im Anhang die einzelnen Items aller in dieser Arbeit verwendeten Skalen aufgeführt.

3.2.1 Politische Fertigkeiten

Die *politischen Fertigkeiten* der Probanden wurden mittels des *Political Skill Inventory (PSI)* von Ferris, Treadway et al. (2005) in der deutschen Übersetzung von Blickle et al. (2008) erhoben. Das Inventar enthält 18 Items zu den vier Dimensionen von politischen Fertigkeiten, die nach Dimensionen getrennt oder zu einem Gesamtwert zusammengefasst werden können (vgl. Anhang A). Ferris et al. (2008) kommen durch ihre Modellprüfung, in welcher sie die vierfaktorielle Struktur mit einem einzelnen übergeordneten Faktor zweiter Ordnung nachweisen konnten, zu dem Schluss: „It is permissible to study political skill at either the overall composite level, or at the specific dimension level“ (S. 763). Ein Beispielitem ist „Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren“. Die Items sollen auf einer siebenstufigen Likert-Skala von „überhaupt nicht“ (1) bis „sehr“ (7) eingeschätzt werden, sodass der über den Mittelwert gebildete Skalenwert Werte von 1 bis 7 annehmen kann. Für die Gesamtskala, die in dieser Studie verwendet wird, wurde in der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute für den ersten Messzeitpunkt ein Cronbachs α von .87 und für den zweiten Messzeitpunkt von .89 ermittelt.

Da es sich bei politischen Fertigkeiten um eine berufsbezogene Fertigkeit handelt und die Studienteilnehmer noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn

standen und deshalb ihre politischen Fertigkeiten möglicherweise noch nicht sicher einschätzen können, wurde die Antwortskala um die Option „Kann ich nicht sagen“ ergänzt, die anzukreuzen war, wenn Probanden ein Item nicht für die eigene Person einschätzen konnten. Die Anzahl dieser „Kann ich nicht sagen“-Antworten wurde addiert und als Indikator dafür gewertet, wie sehr das Selbstkonzept politischer Fertigkeiten schon entwickelt ist.

3.2.2 Skalen zur Erfassung der Arbeitsumgebung im Ausbildungsbetrieb

Bezüglich der Umgebungsbedingungen im Ausbildungsbetrieb, von denen ein Einfluss auf die Entwicklung von politischen Fertigkeiten angenommen wird, wurden einerseits die Merkmale der von den Auszubildenden selbst ausgeführten Tätigkeiten, andererseits wahrgenommene Verhaltensweisen der Kollegen im Betrieb erhoben. Für die empirischen Analysen der Hauptstudie werden die Skalenergebnisse aus der ersten Befragungswelle herangezogen.

Die Erfassung der Umweltfaktoren – Interaktionsanforderungen der Umwelt, Rollenmodelle, Feedback und vermittelte Relevanz – erfolgte über die subjektive Einschätzung der Auszubildenden. Auch zum Beispiel Harms et al. (2006) nutzten in ihrer Studie zum Person-Environment-Fit für die Erfassung der Umweltvariablen die subjektive Einschätzung der Zielpersonen. Sie fanden keine unterschiedlichen Effekte bei Verwendung der Einzeleinschätzungen versus einer über alle Befragten aggregierten, somit objektiveren Einschätzung der Umwelt und eine substantielle Korrelation ($r = .85$) der beiden Fit-Maße, die für die Umweltseite einmal das subjektive und einmal das aggregierte Maß enthielten. Somit erscheint die Methode der Selbsteinschätzung als ein probates Mittel der Erfassung der Arbeitsumwelt. Neben den Interaktionsanforderungen in der Arbeitsumgebung, die in Anlehnung an ein im folgenden Kapitel beschriebenes, etabliertes Instrument erfasst wurden (s. Kapitel 3.2.2.1), wurden zur Abbildung weiterer wichtiger Aspekte, welche nach den Überlegungen von Roberts (2006) und der sozial-kognitiven Theorie (Bandura, 1979, 1986) als relevant für die Veränderung bzw. Erweiterung des Verhaltensrepertoires erachtet werden können (vgl. Kapitel 2.4.2) und welche für die Prüfung der Moderationshypothesen herangezogen werden, neue Skalen entwickelt bzw. vorhandene Skalen adaptiert. Dies betrifft die Variablen *Rollenmodelle für politische Fertigkeiten*, *Feedback zur Bewältigung von Interaktionsanforderungen bei der Arbeit* sowie

Vermittlung der Relevanz von politischem Verhalten am Arbeitsplatz, deren Entwicklung bzw. Adaptierung im Folgenden ebenfalls vorgestellt wird, ebenso wie die zum Zweck der Validierung dieser neuen Skalen formulierten Hypothesen über Zusammenhänge mit anderen erfassten Merkmalen im Sinne konvergenter und diskriminanter Validität. Da sich keine theoretischen Annahmen über den Zusammenhang dieser Umweltfaktoren mit der kognitiven Leistungsfähigkeit von Personen in dieser Umwelt treffen lassen, wird im Sinne diskriminanter Validität für alle drei Skalen angenommen, dass sie keine Zusammenhänge mit dem erzielten allgemeinbildenden Schulabschluss der Teilnehmer aufweisen.

3.2.2.1 Interaktionsanforderungen in der Arbeitsumgebung

Zur Erfassung der *Interaktionsanforderungen* in der Arbeit wurde auf den *Umwelt-Struktur-Test (UST-R)* von Bergmann und Eder (2005) zurückgegriffen. Dieser dient der Erfassung der Kategorien von Arbeitsumwelten aus dem RIASEC-Modell von Holland (1997), indem für die jeweilige Umwelt typische Tätigkeitsanforderungen formuliert werden, zum Beispiel „andere Menschen beraten“ (Kategorie *Social*) oder „eine Diskussion leiten“ (Kategorie *Enterprising*). In enger Anlehnung an die von Bergmann und Eder aufgeführten Tätigkeitsanforderungen der Kategorie *Enterprising* wurden 11 kurze Items zusammengestellt, welche die im UST-R erfassten Tätigkeitsanforderungen in einer für den Ausbildungskontext adäquaten Formulierung abbilden. Ähnlich wurde mit den Tätigkeitsanforderungen der Kategorie *Social* verfahren, zu welcher sieben Items zusammengestellt wurden, wobei allerdings die pflegerischen Aspekte ausgeklammert wurden, da diese für die vorliegende Stichprobe nicht relevant sind (vgl. Anhang B). Auf einer fünfstufigen Antwortskala mit den Kategorien „nie“ (1), „selten“ (2), „manchmal“ (3), „oft“ (4) und „sehr oft“ (5) sollten die Probanden angeben, wie häufig sie die jeweilige Tätigkeit im Betrieb ausüben. Die Items der Kategorie *Enterprising* lauten im Einzelnen: a) eine Gruppe leiten, b) für eine Sache Werbung machen, c) ein Treffen organisieren, d) andere zu etwas überreden, e) andere kontrollieren, f) andere beaufsichtigen, g) jemandem etwas verkaufen, h) andere von etwas überzeugen, i) mit anderen verhandeln, j) eine Diskussion leiten und k) für eine Gruppe sprechen. Die ausgewählten Items der Kategorie *Social* lauten: a) jemandem etwas beibringen/ erklären, b) jemanden beraten, c) mit jemandem zusammenarbeiten, d) sich um jemand

anderen kümmern, e) jemanden betreuen, f) sich in die Situation eines anderen hineindenken und g) jemandem helfen.

In der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute lag Cronbachs α für diese zusammengefasste Skala bei .88.

3.2.2.2 Rollenmodelle für politische Fertigkeiten (Rollenmodelle für PF)

Für die Erfassung von *Rollenmodellen für politische Fertigkeiten* wurde der Fragebogen zu Grunde gelegt, mit welchem politische Fertigkeiten im Allgemeinen erfasst werden, nämlich das bereits beschriebene *Political Skill Inventory (PSI)*. Der adaptierte Fragebogen enthält die 18 Items des PSI, allerdings wurde der Bezug zur eigenen Person („Ich“) durch „manche Personen“ ersetzt und die Einleitung des Fragebogens enthält die Aufforderung, anzugeben, ob man eine Person (egal ob inner- oder außerhalb des Ausbildungsbetriebs) kennt, auf die der jeweils beschriebene Inhalt zutrifft (Beispielitem: „Manche Personen können leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren“) (vgl. Anhang C). Die Antwortskala ist dichotom: Für jedes Item soll bejaht oder verneint werden, ob man eine Person kennt, die sich so verhält. Die Anzahl der bejahten Items wurde sodann zu einem Summenwert addiert und durch die Anzahl der bearbeiteten Items dividiert, sodass die Skala Werte von 0 bis 1 annehmen kann. Je höher der Skalenwert, desto mehr Rollenmodelle für die verschiedenen Aspekte von politischen Fertigkeiten stehen zur Verfügung. Für die Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute wurde ein Cronbachs α von .78 ermittelt.

Es wird angenommen, dass Rollenmodelle für politische Fertigkeiten vermehrt in solchen Umgebungen zu beobachten sind, die politisches Verhalten erfordern oder zumindest sinnvoll erscheinen lassen. Dies sind beispielsweise Interaktionsanforderungen am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund wird im Sinne der konvergenten Validität angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der mittels des UST-R (Bergmann & Eder, 2005) erfassten *Interaktionsanforderungen* und dem Ausmaß an Rollenmodellen besteht. Da sich die Angaben zu den Rollenmodellen nicht nur auf den Arbeitsplatz beschränken sollten, wird allerdings nur ein mittlerer positiver Zusammenhang erwartet.

Das bloße Vorhandensein von Rollenmodellen für politische Fertigkeiten oder andere Verhaltensweisen in einer Arbeitsumgebung sollte unabhängig von der Persönlichkeit der zuschauenden und lernenden Person sein, zumindest in Bezug auf Dispositionen, die nicht unmittelbar zwischenmenschliches Verhalten betreffen. Deshalb wird im Sinne der diskriminanten Validität erwartet, dass das Ausmaß von Rollenmodellen in keinem Zusammenhang mit dem *Neurotizismus* des jeweiligen Auszubildenden steht. Allerdings sollten Persönlichkeitseigenschaften, welche das Bedürfnis nach Geselligkeit bestimmen, einen Einfluss darauf ausüben, wie häufig sich eine Person in die Nähe anderer Personen begibt und so auch verstärkt Gelegenheit bekommt, Rollenmodellen ausgesetzt zu sein. Auf der Ebene der Big Five ist diese Persönlichkeitseigenschaft der *Extraversion* zuzuordnen; beispielsweise Barrick, Mount und Gupta (2003) schreiben Extrovertierten „a tendency towards sociability and reward-seeking behavior“ (S. 64) und eine Neigung zu häufigen sozialen Interaktionen zu, weshalb die Skala Extraversion zur Prüfung der konvergenten Validität herangezogen wird und ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Rollenmodellen und dem Grad der Extraversion der beobachtenden Person erwartet wird.

3.2.2.3 Feedback zur Bewältigung der Anforderungen (Fremd-Feedback)

Die Skala zur Erhebung des *Feedbacks*, das die Probanden von ihren Kollegen bezüglich ihres Verhaltens bei der Bewältigung von Interaktionsanforderungen erhalten (vgl. Anhang D), basiert auf dem *UST-R* (Bergmann & Eder, 2005). Dazu wurden die in dieser Studie aus dem *UST-R* verwendeten 18 Items zur Erfassung von Interaktionsanforderungen (aus den Bereichen *Enterprising* und *Social*) vorgegeben mit der Instruktion, anzugeben, wie häufig man zur eigenen Bewältigung dieser Tätigkeiten Rückmeldung erhalte (Wortlaut: „Bitte geben Sie für die folgenden Aktivitäten an, wie häufig Ihnen andere Personen sagen, ob Sie etwas gut oder schlecht machen.“). Diese Angaben waren auf einer vierstufigen Skala (nie, selten, oft, immer) zu machen. Aus den gegebenen Antworten wurde für jede Person ein Mittelwert über alle Items gebildet, ein höherer Mittelwert steht dabei für eine größere Feedbackhäufigkeit. In der Stichprobe der Versicherungskaufleute liegt Cronbachs α bei .89.

Es wird ein mittlerer positiver Zusammenhang dieser Feedbackskala mit dem Ausmaß der mittels des UST-R (Bergmann & Eder, 2005) erfassten *Interaktionsanforderungen* erwartet, da bei einer häufigen Ausübung der entsprechenden Tätigkeiten zwar nicht notwendigerweise auch häufig Feedback gegeben wird, aber umgekehrt ein Mindestmaß an Anlässen für ein regelmäßiges Feedback vorliegen muss.

Wie bereits für die Skala zur Erfassung der Rollenmodelle argumentiert, kann angenommen werden, dass extrovertierte Personen aufgrund ihres Bedürfnisses nach Geselligkeit und Interaktionen und der Neigung zu „reward-seeking behavior“ (Barrick et al., 2003, S. 64) eher die Nähe ihrer Kollegen suchen und sich deshalb mehr Gelegenheiten zum Erteilen von Feedback ergeben. Folglich wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von erhaltenem Feedback und der *Extraversion* des Auszubildenden erwartet.

Da es sich bei der Validierungsstichprobe um Auszubildende in einem Beruf, der nicht der Kategorie *Enterprising* oder *Social* angehört, handelt, sollte sich das Feedback zur Bewältigung von Interaktionsanforderungen nicht auf die Zufriedenheit mit dem Beruf, in dem andere Tätigkeitsanforderungen im Vordergrund stehen, auswirken. Folglich wird eine Nullkorrelation des erhaltenen Feedbacks mit der *Zufriedenheit mit dem Ausbildungsberuf* bzw. der Wahrscheinlichkeit der Wiederwahl des Berufes erwartet.

3.2.2.4 Vermittlung der Relevanz von politischem Verhalten (Relevanz von PF)

Die *Vermittlung der Relevanz von politischem Verhalten* am Arbeitsplatz wurde über zehn Items erfasst, welche die Kernthemen politischer Verhaltensweisen nennen, also das Knüpfen von Kontakten, den sozialen Scharfsinn und das angemessene, positive Reagieren auf Andere (vgl. Anhang E). Die Skala ist mit „Wichtige ‚Regeln‘ und ‚Tipps‘ für meine Ausbildung“ überschrieben und die Items werden mit dem Satz „Im Betrieb wurde ich darüber informiert, wie wichtig es ist....“ eingeleitet. Die einzelnen Items enthalten jeweils die kurze Beschreibung einer Verhaltensweise aus den genannten Bereichen (Beispielitem: „...herauszufinden, was andere wirklich wollen, egal was sie reden“). Den zehn Items wurden acht Distraktoren beigemischt, die sich ebenfalls auf korrektes Verhalten am Arbeitsplatz beziehen, aber nicht auf politisches Verhalten abzielen, wie etwa die Vorgabe, während

der Arbeit keinen Alkohol zu trinken. Die Antwortskala ist dichotom: Für jedes Item soll bejaht oder verneint werden, ob einem das entsprechende Verhalten als wichtig vermittelt wurde. Die Anzahl der bejahten Items unter den zehn Zielitems wurde sodann zu einem Summenwert aufaddiert und durch die Anzahl der bearbeiteten Zielitems dividiert, sodass die Skala Werte von 0 bis 1 annehmen kann. Je höher der Skalenwert, desto mehr Aspekte von politischem Verhalten wurden als relevant vermittelt. Für die Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute wurde ein Cronbachs α von .72 ermittelt.

Es ist zu erwarten, dass in Arbeitsumgebungen, die reich an Interaktionsanforderungen sind, die Wichtigkeit für adäquates, politisches Verhalten in entsprechenden Situationen höher eingeschätzt wird und auch dementsprechend häufiger an neue Organisationsmitglieder vermittelt wird. Folglich wird von einem positiven Zusammenhang der Relevanzskala und dem Ausmaß der mittels des UST-R (Bergmann & Eder, 2005) erfassten *Interaktionsanforderungen* ausgegangen.

Ebenfalls eine positive Beziehung sollte die Informationsskala zur bereits vorgestellten *Feedback*-Skala aufweisen. Auch wenn es sich dabei um die Vermittlung unterschiedlicher Informationen handelt – auf der einen Seite Vermittlung allgemeiner Verhaltensregeln im täglichen Miteinander des Betriebs, auf der anderen Seite konkrete Rückmeldung zu der vom Auszubildenden geleisteten Arbeit – so sollten sich doch Unterschiede zwischen Betrieben zeigen, je nachdem, wie viel Wert in diesen generell auf den Informationsaustausch mit den Auszubildenden gelegt wird, und entsprechend sowohl allgemeine Informationsvermittlung als auch (das Geben von) Feedback höher oder niedriger ausgeprägt sind. Somit wird ein positiver Zusammenhang der beiden Skalen erwartet.

Zur *Betriebsgröße*, also der Mitarbeiterzahl, sollte die Skala eine diskriminante Beziehung aufweisen, da die Vermittlung relevanter Verhaltensweisen auch durch eine einzelne Person wie etwa den Ausbilder oder auch über schriftliches Informationsmaterial erfolgen kann. Unterschiede zwischen Betrieben ließen sich stattdessen wohl vor allem über die Organisationskultur und das Tätigkeitsfeld des Betriebs und die daraus resultierenden unterschiedlichen Interaktionsanforderungen erklären, welche ja ebenfalls für die Validierung herangezogen werden. Folglich wird kein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Ausmaß der Relevanzvermittlung erwartet.

3.2.3 Skalen zur Erfassung der vermittelnden kognitiven Faktoren

Für die Erfassung der kognitiven Indikatoren der Adaptation an das berufliche Umfeld wurden ebenfalls neue Skalen entwickelt bzw. bestehende Skalen adaptiert. Diese Skalen zur Erfassung der *Einstellung zu politischen Fertigkeiten*, des *Selbst-Feedback zur Bewältigung von Interaktionsanforderungen bei der Arbeit* und der *Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten* werden im Folgenden skizziert, ebenso wie die zum Zweck der Validierung dieser neuen Skalen formulierten Hypothesen über Zusammenhänge mit anderen erfassten Merkmalen im Sinne konvergenter und diskriminanter Validität. Für alle drei Variablen wird im Sinne diskriminanter Validität erwartet, dass sie als auf die individuellen internalen Prozesse abzielende Merkmale unabhängig von Strukturvariablen der Umgebung sein sollten, die keine Rückschlüsse auf die eigenen Fähigkeiten und die Konsequenzen des eigenen Verhaltens erlauben. Somit wird für alle drei Skalen erwartet, dass sie keinen signifikanten Zusammenhang mit der Größe des Ausbildungsbetriebs aufweisen. Für die empirischen Analysen der Hauptstudie werden die Skalenwerte der zweiten Befragungswelle verwendet.

3.2.3.1 Einstellung zu politischen Fertigkeiten (Einstellung zu PF)

Für die Erfassung der *Einstellung zu politischen Fertigkeiten* wurde ebenfalls das *Political Skill Inventory* zu Grunde gelegt. Dabei wurden die gleichen 18 Items verwendet wie für die Skala *Rollenmodelle*, allerdings sollte diesmal bejaht oder verneint werden, ob man es gut findet, wenn jemand das jeweilige Verhalten zeigt bzw. zeigen kann (vgl. Anhang F). Die Bearbeitung erfolgte also ebenfalls mittels einer dichotomen Antwortskala. Auch hier wurde die Anzahl der bejahten Items zu einem Summenwert aufaddiert und durch die Anzahl der bearbeiteten Items dividiert, sodass die Skala Werte von 0 bis 1 annehmen kann. Ein hoher Wert bedeutet somit eine positive Einstellung gegenüber politischen Fertigkeiten. Für die Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute wurde ein Cronbachs α von .64 ermittelt.

Eine positive Einstellung zu politischen Fertigkeiten sollte unter anderem mit dem Ausmaß an *Interaktionsanforderungen* am Arbeitsplatz zusammenhängen. Wo viele Interaktionsanforderungen vorliegen, wird die Sinnhaftigkeit von politischem

Verhalten besonders deutlich und sollte auch eine höhere Wertschätzung erfahren bzw. positiver bewertet werden. Dementsprechend wird ein positiver Zusammenhang der mittels des UST-R (Bergmann & Eder, 2005) erfassten Interaktionsanforderungen erwartet.

Da politisch gewandtes Verhalten nachgewiesenermaßen vor allem bei Enterprising-Tätigkeiten zur Leistungssteigerung beiträgt (vgl. Kapitel 2.4.2.1), kann angenommen werden, dass eine positive Einstellung politischem Verhalten gegenüber gleichzeitig eine positive Einstellung zu entsprechenden, also Enterprising-Tätigkeiten zum Ausdruck bringt. Barrick et al. (2003) untersuchten metaanalytisch den Zusammenhang zwischen Big Five und den RIASEC-Interessentypen. Es wird davon ausgegangen, dass diejenigen Persönlichkeitsfaktoren, die in positivem Zusammenhang mit Enterprising-Interessen stehen, auch in positivem Zusammenhang mit der Einstellung zu politischen Fertigkeiten stehen. Folglich wird erwartet, dass *Extraversion*, die bei Barrick und Kollegen positiv mit Enterprising-Interessen korreliert ist, einen positiven Zusammenhang mit der Einstellung zu politischen Fertigkeiten aufweist, zumal Barrick et al. Extrovertierten „the desire to influence others and obtain organizational goals or economic rewards“ (S. 50) zuschreiben. Demgegenüber wird erwartet, dass *Gewissenhaftigkeit*, welche bei Barrick und Kollegen nicht mit dem Enterprising-Interesse korrelierte, eine Nullkorrelation mit der Einstellung zu politischen Fertigkeiten aufweist.

Die kognitive Leistungsfähigkeit einer Person hingegen sollte ihre Einstellung zu politischen Fertigkeiten nicht beeinflussen, zudem zeigt die bisherige empirische Forschung eine Null-Korrelation zwischen politischen Fertigkeiten und allgemeiner kognitiver Leistungsfähigkeit (Munyon et al., 2015). Folglich wird erwartet, dass sich kein Zusammenhang zwischen dem allgemeinbildenden *Schulabschluss* und der Einstellung zu politischen Fertigkeiten zeigt.

3.2.3.2 Selbst-Feedback zur Bewältigung der Anforderungen (Selbst-Feedback)

Das *Selbst-Feedback*, also die Fähigkeit, selbst die Qualität des eigenen Arbeitshandelns einschätzen zu können, wurde ebenso wie das Feedback durch andere mittels der 18 *UST-R*-Items (Bergmann & Eder, 2005) zur Erfassung von Inter-

aktionsanforderungen erhoben (vgl. Anhang G). Eingeleitet wurden die Items mit der Aufforderung, anzugeben, wie häufig man nach der Ausführung dieser Tätigkeiten selbst einschätzen kann, ob man sie gut oder schlecht bewältigt hat (Wortlaut: „Bitte geben Sie für die folgenden Aktivitäten an, wie oft Sie selbst merken, ob Sie etwas gut oder schlecht machen.“). Auch hier sollten die Angaben auf einer vierstufigen Skala (nie, selten, oft, immer) gemacht werden und aus den gegebenen Antworten wurde für jede Person ein Mittelwert über alle Items gebildet, ein höherer Mittelwert steht dabei für eine größere Fähigkeit zum Selbst-Feedback. In der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute lag Cronbachs α bei .91.

Die Fähigkeit zum Selbst-Feedback erfordert eine gewisse Selbstsicherheit, weshalb anzunehmen ist, dass generell unsichere Personen auch Schwierigkeiten mit dem evaluierenden Blick auf das eigene Verhalten haben. Persönlichkeitseigenschaften, die sich auf die Evaluation der eigenen Person, die Selbstsicherheit und die Fähigkeit zur Selbstregulation beziehen, sollten folglich einen Zusammenhang mit der Selbst-Feedback-Fähigkeit aufweisen. Eine solche Persönlichkeitsdimension stellen *Core Self-Evaluations* dar, die Judge, Erez, Bono und Thoresen (2003) definieren als „basic, fundamental appraisal of one's worthiness, effectiveness, and capability as a person“ (S. 304). Personen, die es gewohnt sind, sich als kompetent und eigenverantwortlich für ihr Tun zu erleben und ihr eigenes Verhalten zum Zweck der Selbstregulation zu evaluieren, werden sich auch als kompetent in der Selbstbeurteilung ihres Verhaltens erleben. Folglich wird angenommen, dass die Fähigkeit zum Selbst-Feedback in positivem Zusammenhang mit den Core Self-Evaluations einer Person steht.

Gleichfalls ein positiver Zusammenhang mit der Fähigkeit zum Selbst-Feedback wird für die *Self-Monitoring*-Fähigkeit einer Person erwartet. J. S. Miller und Cardy (2000) nennen Self-Monitoring „an interpersonal style characterized by high social awareness“ (S. 610) und Snyder und Gangestad (1986) beschreiben einen Menschen mit hoher Tendenz zum Self-Monitoring als „highly responsive to social and interpersonal cues of situationally appropriate performances“ (S. 125), welche er „as guidelines for monitoring and managing his own self-presentation and expressive behavior“ benutzt (Snyder, 1974, S. 536). Um also ihr Verhalten in Situationen mit Interaktionsanforderungen wie die in dieser Studie abgebildeten anpassen zu können, müssen Personen diese sozialen Hinweisreize nutzen können, um ihr Verhalten entsprechend anpassen zu können. Dies dürfte Personen mit ausge-

prägender Self-Monitoring-Tendenz leichter fallen, da sie aufgrund dieser Tendenz und dieses Bedürfnisses, ihr Verhalten anpassen zu können, auf eine gute Selbst-Feedback-Fähigkeit in Interaktionssituationen angewiesen sind und in vergangenen Situationen sicherlich auch schon angewendet und geschult haben. Deshalb ist davon auszugehen, dass Personen mit hoher Self-Monitoring-Tendenz auch über eine höhere Selbst-Feedback-Fähigkeit für Interaktionssituationen verfügen.

Die Zufriedenheit des Auszubildenden mit seinem Ausbildungsberuf bezieht sich auf externe Gegebenheiten und sollte nicht damit zusammenhängen, wie gut er sein eigenes Arbeitsverhalten einschätzen kann, zumal es sich bei diesem Ausbildungsberuf um einen Beruf handelt, bei dem Interaktionsanforderungen nicht im Vordergrund stehen. Deshalb wird für diese Variable kein Zusammenhang mit der Skala zum Selbst-Feedback in Interaktionssituationen erwartet.

3.2.3.3 Sicherheit der Selbsteinschätzung der politischen Fertigkeiten (Sicherheit PF)

Auf das Political Skill Inventory folgte im Fragebogen unmittelbar die Frage, wie sicher sich die Probanden in der *Selbsteinschätzung* ihrer politischen Fertigkeiten fühlten (Wortlaut: „Abschließend: Ist Ihnen die Beantwortung der Fragen in diesem Block leicht oder schwer gefallen? Wie sicher sind Sie sich mit Ihren Antworten im Ganzen?“) (vgl. Anhang H). Die vier Antwortmöglichkeiten waren „(eher) unsicher“, „teilweise unsicher“, „teilweise sicher“ und „(eher) sicher“. Die Variable wurde somit über ein einzelnes Item erfasst, weshalb dafür auch Cronbachs α nicht bestimmt werden konnte.

In der Persönlichkeit eines Menschen lassen sich allgemeine Tendenzen zu eher sicherem oder unsicherem Verhalten feststellen. In den Big Five beispielsweise ist diese Tendenz über den Faktor *Neurotizismus* abgebildet. Personen mit hohen Werten in Neurotizismus werden unter anderem als „insecure, depressed, self-conscious“ (Barrick et al., 2003, S. 51) beschrieben, weshalb ein negativer Zusammenhang zwischen Neurotizismus und der Sicherheit der Selbsteinschätzung erwartet wird. Ähnlich lässt sich für die Persönlichkeitsdimension der *Core Self-Evaluations* (Judge et al., 2003) argumentieren (vgl. Kapitel 3.2.3.2). Da sich diese vor allem auf die Evaluation der eigenen Fähigkeiten beziehen und mit einem positiven Selbstbild, das von Selbstwirksamkeit und internem Locus of control geprägt ist,

einhergehen, sollten sie auch eine größere Sicherheit in der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten mit sich bringen. Aus diesem Grund wird erwartet, dass sich ein positiver Zusammenhang zwischen den Core Self-Evaluations einer Person und ihrer Sicherheit in der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten zeigt.

Es lassen sich keine theoretischen Annahmen über den Zusammenhang der Sicherheit der Selbsteinschätzung bezüglich politischer Fertigkeiten und der *Zufriedenheit mit dem Ausbildungsberuf* treffen, zumal der Ausbildungsberuf der Validierungsstichprobe keinen Schwerpunkt auf die Bewältigung von Enterprising-Anforderungen und entsprechend kompetentes Verhalten in Form von politischen Fertigkeiten legt. Demnach wird eine Null-Korrelation zwischen der Sicherheit der Selbsteinschätzung und der Zufriedenheit mit dem Ausbildungsberuf erwartet.

3.2.4 Kontrollvariablen

Um einigen potenziellen Verzerrungen der Ergebnisse vorzubeugen, werden sowohl Persönlichkeitsantezedenten von politischen Fertigkeiten als auch soziodemographische Variablen miterhoben.

3.2.4.1 Self-Monitoring

Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, kann *Self-Monitoring* als der politischen Fertigkeiten zugrunde liegende Persönlichkeitstrait gedeutet werden (Ferris et al., 2000), weshalb Self-Monitoring in den Analysen zum Zuwachs von politischen Fertigkeiten kontrolliert wird. Self-Monitoring könnte sich auch grundsätzlich auf den Erfolg der organisationalen Sozialisation und den damit einhergehenden Lernprozessen auswirken, da „newcomers with higher self-monitoring levels may know more about what organizations want from them“ (Moreland & Levine, 2001, S. 74). Erfasst wird das Konstrukt mit der von Nowack und Kammer (1987) für den deutschen Sprachraum adaptierten Skala, die ursprünglich von Snyder (1974) stammt (vgl. Anhang I). Die Skala enthält 18 Items, die sich auf das Verhalten in sozialen Kontexten beziehen und als Selbstaussagen formuliert sind (Beispielitem: „Ich wäre wahrscheinlich ein ganz guter Schauspieler“). Die Items sind zu bejahen oder zu verneinen. Für die Auswertung wurde die Anzahl der bejahten Antworten durch die

Anzahl aller Antworten dividiert, sodass der Skalenwert einer Person zwischen 0 und 1 liegen kann. In der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute wurde für die Skala ein Cronbachs α von .63 ermittelt.

Nowack und Kammer (1987) teilten das von Snyder entwickelte Instrument empirisch in zwei gleich große Subskalen, den Fertigkeitenfaktor (Social Skills) und den Inkonsistenzfaktor (Inconsistency). Bei Wolf, Spinath, Riemann und Angleitner (2009) korrelierten die beiden Faktoren nur moderat miteinander und wiesen auch differenzielle Beziehungen zu den Big Five auf, weshalb die Autoren sich der Forderung von Avia, Sánchez-Bernardos, Sanz, Carrillo und Rojo (1998) anschließen, statt des Gesamtskalenwertes die beiden Faktorwerte zu verwenden. Der Fertigkeitenfaktor weist unter anderem höhere Zusammenhänge mit Extraversion auf, welche wiederum mit politischen Fertigkeiten assoziiert ist, und zeichnet sich auch durch die größere inhaltliche Überlappung mit politischen Fertigkeiten aus. In empirischen Untersuchungen wurde er erfolgreich in ähnlicher Weise eingesetzt wie politische Fertigkeiten (z.B. als Moderatorvariable für den Zusammenhang von Persönlichkeit und Leistung, (Kholin et al., 2016)). Deshalb soll für die Überprüfung der Forschungshypothesen zur Abbildung des Self-Monitoring-Konstrukts nicht die Gesamtskala, sondern der Faktor der *sozialen Fertigkeiten* als Kontrollvariable herangezogen werden, für den sich in der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute ein Cronbachs α von .48 ermitteln ließ.

3.2.4.2 Big Five

Darüber hinaus wurden die Big Five Persönlichkeitsfaktoren *Extraversion*, *Neurotizismus*, *Gewissenhaftigkeit*, *Verträglichkeit* und *Offenheit für neue Erfahrungen* erhoben (vgl. Anhang J). Die ersten vier Faktoren wurden mittels der *Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K)* (Rammstedt & John, 2005) erfasst, der jeden Faktor mit jeweils vier Items abbildet. Um eine für den Ausbildungskontext relevantere Konzeption von Offenheit erheben zu können, wurden die fünf Offenheits-Items aus dem BFI-K durch jeweils vier ausgewählte Items der HPI-Facetten *Intellectance* und *School Success* ersetzt (vgl. Hogan & Hogan, 1992). Die Items entstammen dem

im Internet verfügbaren *International Personality Item Pool (IPIP)*⁴, der die beiden Skalen unter den Namen *Creativity* und *Quickness* führt. Die englischen Items wurden von einem deutschen Psychologen mit sehr guten Englischkenntnissen ins Deutsche übersetzt und in die Ich-Form umformuliert. Nach Prüfung der Übersetzung durch eine weitere Person erstellten zwei englische Muttersprachler Rückübersetzungen der deutschen Items ins Englische. Ein weiterer Muttersprachler überprüfte die rückübersetzte mit der ursprünglichen Version der Items auf Übereinstimmung. Alle Items sind als Selbstaussagen formuliert (z.B. „Ich habe eine rasche Auffassungsgabe“ für den Faktor Offenheit) und waren auf einer fünfstufigen Antwortskala von „sehr unzutreffend“ bis „sehr zutreffend“ zu bewerten. Für die Auswertung wurde über jede Dimension ein Mittelwert gebildet, der Werte zwischen 1 und 5 annehmen kann. Als Kontrollvariable wird die Offenheit für neue Erfahrungen zum ersten Befragungszeitpunkt aufgenommen, da sie als relevante Persönlichkeitsfacette für den Willen und die Fähigkeit zum Erlernen neuen Wissens und neuer Fertigkeiten angesehen wird. Metaanalysen zeigen einen signifikanten mittelgroßen Effekt der Offenheit auf Trainingserfolg (Barrick, Mount & Judge, 2001). Für den Sozialisationskontext führen Ellis, Bauer und Erdogan (2015) aus, dass höhere Offenheit mit besserer Akklimatisation einhergeht. Desweiteren zeigten Lüdtko et al. (2009) in einer Studie mit Abiturienten, dass Offenheit mit dem Lebensziel, sich persönlich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen, sowohl simultan als auch prospektiv korrelierte. Auch Hennecke et al. (2014) gehen davon aus, dass Offenheit ein Prädiktor für Persönlichkeitsentwicklung ist. Darüber hinaus werden die Big Five Faktoren für die Validierung der neu entwickelten bzw. adaptierten Skalen herangezogen.

Der Wert von Cronbachs α für die Offenheitsskala lag in der Stichprobe der angehenden Versicherungskaufleute bei .53. In der Validierungsstichprobe erzielten die übrigen verwendeten Persönlichkeitsdimensionen Werte von .61 bis .82.

⁴ International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/>). Internet Web Site. Siehe auch Goldberg et al. (2006).

3.2.4.3 Soziodemographische Variablen

Auch wenn in den meisten Studien kein oder nur ein geringer Zusammenhang von politischen Fertigkeiten und *Alter* nachgewiesen wurde (z.B. Ferris et al., 2005), argumentieren Oerder et al. (2014), dass ältere Menschen mehr Erfahrungen in sozialen Interaktionen sammeln konnten, auf die sie bei der Weiterentwicklung ihrer politischen Fertigkeiten zurückgreifen können. So können und wollen sie zum Beispiel sich ihnen bietende Entwicklungsgelegenheiten aufgrund ihrer Erfahrungen besser wahrnehmen, da sie deren Nutzen aus eigener Erfahrung höher einschätzen sollten. Die Autoren konnten in der Tat zeigen, dass für ältere Probanden der Zusammenhang zwischen einer bedeutungsvolleren Position im Betriebsrat sowie der für den Betriebsrat aufgewendeten Arbeitszeit und der Zunahme der politischen Fertigkeiten höher ausfiel. Auch wenn in der vorliegenden Stichprobe die Altersvarianz designbedingt gering ausfällt (s. Kapitel 2.3 bzw. Kapitel 4.3.1), sollte gerade bei der Betrachtung des Zuwachses der politischen Fertigkeiten das Alter kontrolliert werden.

Bedeutsamer als das kalendarische Alter für die gesammelte Erfahrung sollte in dieser Stichprobe die bereits geleistete Ausbildungszeit sein. Aus diesem Grund wird auch das *Lehrjahr*, in welchem sich die Teilnehmer bei Befragungsbeginn befanden, kontrolliert.

Befunde zum Zusammenhang von *Geschlecht* und politischen Fertigkeiten sind zwar uneinheitlich – so fanden Perrewé et al. (2005) einen geringen signifikanten Zusammenhang, wohingegen beispielsweise Blass et al. (2007) eine Null-Korrelation nachwies –, allerdings zeigten Kapoutsis et al. (2017) zum Teil geschlechtsspezifische Unterschiede in politischem Willen auf und auch Doldor et al. (2013) wiesen Unterschiede der Geschlechter in den Einstellungen zu politischem Verhalten nach. Da die Einstellung zu politischen Fertigkeiten in den Forschungshypothesen berücksichtigt wird, sollte das Geschlecht der Probanden ebenfalls kontrolliert werden.

Auch wenn die Empirie keinen Zusammenhang von politischen Fertigkeiten und *allgemeiner Intelligenz* aufzeigt (Munyon et al., 2015), betonen Ferris et al. (2007) die Rolle der Kognition für die in ihrem metatheoretischen Rahmenmodell postulierten intrapsychischen Prozesse, die politische Fertigkeiten ausmachen. Zudem fanden Perrewé et al. (2005) einen geringen signifikanten Zusammenhang

für politische Fertigkeiten und das erreichte Bildungsniveau. Aus diesem Grund wird der allgemeinbildende *Schulabschluss* der Teilnehmer als Proxy für die kognitive Grundfähigkeit kontrolliert.

Einen Überblick über die erfassten soziodemographischen Variablen gibt Anhang M.

3.2.5 Für die Validierung herangezogene Variablen

Neben den bereits genannten *Big Five* Persönlichkeitsfaktoren wurden weitere Skalen erhoben, die ausschließlich der Validierung der neu entwickelten bzw. adaptierten Skalen dienen sollen.

3.2.5.1 Core Self-Evaluations

Core Self-Evaluations stellen „a basic, fundamental appraisal of one’s worthiness, effectiveness, and capability as a person“ dar (Judge et al., 2003, S. 304) und werden von Judge, Erez, Bono und Thoresen (2002) als „higher order latent trait“ (S. 706) bezeichnet, der die Aspekte *Selbstwert*, *generalisierte Selbstwirksamkeit*, *emotionale Stabilität* und *interner Locus of Control* integriert, da sie einen gemeinsamen Kern haben. Das Instrument zu ihrer Erfassung, die *Core Self-Evaluations Scale (CSES)* (Judge et al., 2003), in der deutschen Fassung von Stumpp, Muck, Hülshager, Judge und Maier (2010), besteht aus zwölf Items, die auf einer fünfstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft völlig zu“ (5) beantwortet werden sollen. Beispielitems sind „Im Großen und Ganzen bin ich mit mir zufrieden.“ und „Ich zweifle an meinen Fähigkeiten.“ (vgl. Anhang K). In der Validierungsstichprobe der Fachinformatiker wurde ein Cronbachs α von .85 für die Skala ermittelt.

3.2.5.2 Zufriedenheit mit der Ausbildung

Die *Zufriedenheit* der Teilnehmer mit ihrer Ausbildung wurde über drei Items erfasst (vgl. Anhang L). Es wurde danach gefragt, ob man sich noch einmal für den Ausbildungsbetrieb und den Ausbildungsberuf entscheiden würde und wie zufrieden man insgesamt mit der Ausbildung sei. Die Antworten sollten auf einer sechsstufi-

gen Antwortskala gegeben werden (von „auf gar keinen Fall“ bzw. „ganz und gar unzufrieden“ (1) bis „auf jeden Fall“ bzw. „ganz und gar zufrieden“ (6)). Über die drei Items wurde ein Mittelwert gebildet, der die allgemeine Zufriedenheit mit der Ausbildung abbildet und Werte von 1 bis 6 annehmen kann. Für die Validierung wurde allerdings nur das Item zur Zufriedenheit mit dem gewählten Ausbildungsberuf herangezogen.

3.2.5.3 Betriebsgröße

Die *Betriebsgröße* wird über die Anzahl der Mitarbeiter an dem Standort des Betriebs erfasst, an welchem der Auszubildende bisher die meiste Ausbildungszeit verbracht hat (vgl. abermals Anhang M). Dazu wurden Kategorien vorgegeben, aus welchen die Teilnehmer die passende auszuwählen hatten. Die Kategorien waren „1-4“, „5-9“, „10-49“, „50-249“, „250-499“, „500-999“ und „1000 oder mehr“.

3.2.6 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen lag in vier Versionen vor, in welchen zwar immer als erstes das PSI erhoben wurde, die übrigen Skalen aber in permutierter Reihenfolge dargeboten wurden, um möglichen Reihenfolgeeffekten vorzubeugen. Dabei wurde darauf geachtet, dass aufeinander Bezug nehmende Fragebogenteile nicht in falscher Reihenfolge vorgegeben wurden, zum Beispiel die auf die UST-Anforderungen bezogenen Skalen zum Fremd- und Selbst-Feedback nicht vor der Abfrage der UST-Anforderungen selbst.

Für alle verwendeten Skalen gilt, dass viele Probanden beim Ausfüllen einzelne Items ausließen, ansonsten den Fragebogen aber vollständig bearbeiteten. Da dies nicht systematisch geschah, ist zu vermuten, dass diese Items aus Unaufmerksamkeit, Verständnisschwierigkeiten oder Problemen, das Item auf die eigene Person hin einzuschätzen, nicht beantwortet wurden und somit kein Grund besteht, diese Probanden komplett aus den Analysen auszuschließen. Um bei einzelnen fehlenden Antworten trotzdem einen Wert für die Skala zu erhalten, wurde ähnlich dem im Manual des NEO-FFI (in der deutschen Übersetzung von Borkenau und Ostendorf (1993)) vorgesehenen Vorgehen so verfahren, dass für alle Probanden ein Skalenmittelwert berechnet wurde, die mehr als 75% der Items bearbeitet hat-

ten. Da wie oben beschrieben bei den Skalen zum Fremd- und Selbst-Feedback die Möglichkeit vorgesehen war, ein Item nicht zu bewerten und stattdessen anzugeben, die entsprechende Tätigkeit noch nie ausgeübt zu haben, bezieht sich die 75%-Regel hier auf echte Missings, also Fälle, in denen gar keine Antwortmöglichkeit angekreuzt war. Wurde stattdessen die Ausweichantwort „Habe ich noch nie gemacht“ angekreuzt, wurde für alle Probanden ein Skalenmittelwert berechnet, die mindestens fünf Items (also mehr als ein Viertel der Items) inhaltlich bewertet und bei den restlichen Items weitgehend die Ausweichantwort gewählt hatten. Ähnlich wurde mit dem Political Skill Inventory verfahren, da hier die Antwortkategorie „Kann ich nicht sagen“ zur Auswahl stand. Ein Skalenwert wurde gebildet, wenn diese Antwortalternative höchstens fünfmal gewählt wurde, die restlichen 13 Items aber inhaltlich bewertet wurden, solange insgesamt mehr als 75% der Items bearbeitet wurden.

3.3 Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus Auszubildenden zweier Berufsschulen im Rheinland, die den Beruf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* erlernen. Um sowohl Ausbildungsneulinge als auch bereits Erfahrenere berücksichtigen zu können, wurden Auszubildende aus dem ersten und zweiten Ausbildungsjahr in die Untersuchung einbezogen (da die Teilnehmer bei der Wiederholungsbefragung ein Jahr später noch erreichbar sein sollten, wurde auf die Einbeziehung des dritten Ausbildungsjahres verzichtet, da diese zum zweiten Zeitpunkt die Ausbildung schon beendet gehabt hätten). Damit die Auszubildenden des ersten Ausbildungsjahres schon in der Lage sein würden, die Ausbildungsbedingungen in ihrem Betrieb einzuschätzen, fand die erste Erhebung ein halbes Jahr nach Ausbildungsbeginn statt. Cable und Parsons (2001) gehen davon aus, dass nach einem halben Jahr Organisationsneulinge „a reasonable awareness of how things were done in their organizations“ (S. 10) haben können, weshalb sie in ihrer Studie zum Erfolg von Sozialisationstaktiken auch dieses Intervall wählten, um ihre Teilnehmer nach ihren Sozialisationserfahrungen nach Eintritt in die Organisation zu befragen. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten bereits genügend Erfahrung im Ausbildungsbetrieb gesammelt hatten, um ihre Arbeitsumgebung zutreffend beschreiben zu können, aber andererseits noch am Beginn ihres Sozialisationspro-

zesses standen. Bezüglich der Auszubildenden im zweiten Lehrjahr wird davon ausgegangen, dass sie bereits mehr oder häufiger Enterprising-Anforderungen ausgesetzt sind und verstärkt Erfahrungen in dem Bereich sammeln konnten.

Personen, die bereits eine andere Berufsausbildung abgeschlossen hatten, wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, da davon auszugehen ist, dass sie mehr Erfahrungen mit Interaktionen am Arbeitsplatz haben als die anderen Teilnehmer und dass sie schon einmal diese Übergangserfahrung nach einem „major and relatively permanent change of one's environment that involves substantial uncertainty and new demands“ (Chan & Schmitt, 2000, S. 192) gemacht haben. Nach Ausschluss der Probanden mit unvollständigen Fragebogendaten (N = 35) und denen, die nur am ersten (N = 39) oder zweiten (N = 25) Erhebungszeitpunkt teilgenommen hatten, verblieben 108 Fälle in der Stichprobe, zu denen vollständige Daten aus beiden Erhebungswellen vorliegen. 53.7% und damit 58 der Teilnehmer sind männlich, 50 weiblich. Das Alter der Teilnehmenden liegt zwischen 17 und 29 Jahren, wobei 85% zwischen 19 und 23 Jahre alt sind; das durchschnittliche Alter beträgt 20.9 Jahre (SD=2.01). Die Teilnehmer verteilten sich zu fast gleichen Teilen auf die ersten beiden Ausbildungsjahre, 55 Teilnehmer befanden sich zum ersten Befragungszeitpunkt im ersten Ausbildungsjahr, 53 im zweiten Jahr. Der Großteil der Teilnehmer (83.3%) kann als höchsten Schulabschluss das Abitur oder Fachabitur vorweisen, die restlichen Teilnehmer einen Realschulabschluss bzw. die Fachoberschulreife.

T-Tests (bzw. Chi-Quadrat-Tests für die Variablen Geschlecht und Schulabschluss) ergaben, dass sich die Dropouts, die an der zweiten Erhebungswelle nicht mehr teilnahmen, gegenüber den Teilnehmern an beiden Wellen hinsichtlich aller Untersuchungsvariablen, die für den ersten Zeitpunkt verfügbar waren, nicht signifikant unterschieden.

Um sicherzustellen, dass sich die Auszubildenden aus dem ersten Lehrjahr in wesentlichen Aspekten nicht signifikant von denen des zweiten Jahres unterscheiden, wurden t-Tests gerechnet (bzw. für die Verteilung von Geschlecht und Schulabschluss ein Chi-Quadrat-Test). Es wurden alle verwendeten Skalen verglichen. Zunächst einmal unterscheiden sich die Lehrjahre folgerichtig im Alter, die Auszubildenden im zweiten Ausbildungsjahr sind im Mittel um ein Jahr älter. Die Analysen zeigen weiter, dass sich nur die unabhängige Variable *Interaktionsanforderungen* (was sich auf die steigende Einbindung der Auszubildenden in die typischen Ar-

beitstätigkeiten zurückführen lässt) und die *Einstellung zu politischen Fertigkeiten* signifikant zwischen den Gruppen unterscheiden. In der abhängigen Variable und den Kontrollvariablen finden sich keine Unterschiede zwischen den Lehrjahren, weshalb die beiden Lehrjahre für die Analysen zu einer Gruppe zusammengefasst werden. Aufgrund der gefundenen Unterschiede in den beiden zuvor genannten Variablen wird das Lehrjahr aber als Kontrollvariable in die Regressionen aufgenommen.

Alle verwendeten Variablen wurden auf ihre Normalverteilung getestet. Dazu wurden die Werte für Schiefe und Kurtosis (Wölbung) bestimmt. Liegen diese bei Null, kann von einer perfekten Normalverteilung ausgegangen werden; Abweichungen von mehr als ± 2 für die Schiefe und von mehr als ± 7 für die Kurtosis deuten auf eine nicht-normale Verteilung und damit eine Verzerrung der Daten hin (Curran, West & Finch, 1996). Alle eingesetzten Skalen und Kontrollvariablen bleiben unterhalb der kritischen Werte, sodass von einer annähernden Normalverteilung der Daten auszugehen ist.

3.4 Datenanalysen

In einem ersten Schritt werden die in Kapitel 3.2.2 und 3.2.3 neu entwickelten bzw. adaptierten Instrumente anhand der Variablen validiert, für die in den jeweiligen Kapiteln Zusammenhangshypothesen und -erwartungen aufgestellt wurden. Dazu werden auf Basis der Validierungsstichprobe der 134 angehenden *Fachinformatiker* bivariate Korrelationen der jeweiligen Skalen berechnet.

In einem zweiten Schritt wird die Stichprobe der Hauptstudie, also die 108 angehenden Versicherungskaufleute, mit 121 angehenden Steuerfachangestellten verglichen, da Harms et al. (2006) argumentieren: „Because selection effects necessarily occur prior to socialization, it makes sense to test for selection effects prior to testing for effects of socialization“ (S. 853). Deshalb soll geprüft werden, ob Versicherungskaufleute in der Ausbildung tatsächlich schon in nennenswertem Umfang mit Enterprising-Anforderungen konfrontiert sind und dadurch eine für die Entwicklung von politischen Fertigkeiten förderliche Arbeitsumgebung erleben und ob sie bereits eine gewisse Affinität zu politischem Verhalten zeigen, weshalb sie mit Auszubildenden einer anderen von Hollands (1997) Interessen- bzw. Umwelt-

Kategorien verglichen werden. Der Beruf der Steuerfachangestellten kann der Kategorie *Conventional* von Holland (1997) zugeordnet werden, welche mit der Kategorie *Enterprising* benachbart, aber weniger von Interaktionsanforderungen geprägt ist. Dazu werden t-Tests zum Vergleich der Ausprägung der Interaktionsanforderungen, der Rollenmodelle für politische Fertigkeiten, der vermittelten Relevanz politisch gewandten Verhaltens sowie der politischen Fertigkeiten der Befragten und ihrer Einstellung zu politischen Fertigkeiten gerechnet, wobei erwartet wird, dass die angehenden Versicherungskaufleute durchgängig höhere Werte aufweisen als die Steuerfachangestellten.

Nach dieser Überprüfung der Vorannahmen werden die eigentlichen Hypothesen getestet. Zunächst werden die Moderationshypothesen geprüft, nach denen die Höhe des Zusammenhangs zwischen Interaktionsanforderungen und der Veränderung der politischen Fertigkeiten vom Ausmaß der *Rollenmodelle für politische Fertigkeiten* (Hypothese 1a), dem erhaltenen *Feedback* (Hypothese 1b) bzw. der *vermittelten Relevanz von politischem Verhalten* (Hypothese 1c) abhängt. Dafür werden drei parallele hierarchisch moderierte multiple Regressionen gerechnet, wobei die abhängige Variable die Ausprägung der *politischen Fertigkeiten zum zweiten Befragungszeitpunkt* war. In einem ersten Schritt wurden die *politischen Fertigkeiten zum ersten Befragungszeitpunkt* in die Regression aufgenommen, damit die abhängige Variable lediglich den Zuwachs bzw. die Veränderung in politischen Fertigkeiten abbildet. Dieser erste Schritt enthält somit den Varianzanteil der abhängigen Variablen, der auf die Stabilität der Rangplatzverteilung in der Stichprobe zurückzuführen ist. Im zweiten Schritt wurden die soziodemographischen Variablen, also *Alter*, *Geschlecht*, *Schulabschluss* und *Lehrjahr* eingegeben, um für potentielle Einflüsse dieser Merkmale zu kontrollieren. In einem dritten Schritt wurden *Self-Monitoring* (als Persönlichkeitsantezedent von politischen Fertigkeiten) und *Offenheit* aus der ersten Befragungswelle aufgenommen. Anschließend wurden das Ausmaß der *Interaktionsanforderungen* bei der Arbeit sowie jeweils einer der *Moderatoren* aufgenommen. Im letzten Schritt wurde der *Produktterm* des Moderators und der Interaktionsanforderungen aufgenommen, um den Interaktionseffekt zu prüfen. Alle Kontrollvariablen, der Prädiktor und der Moderator waren der Empfehlung von Cohen, Cohen, West und Aiken (2003) folgend an der Stichprobe zentriert, der Interaktionsterm wurde entsprechend aus den zentrierten Variablen gebildet.

Um die Form der postulierten Interaktionseffekte grafisch zu überprüfen, werden im Anschluss an die Regressionsanalyse Interaktionsplots (Cohen et al., 2003) erstellt. Die Interaktionsplots entsprechen der Regression des Kriteriums (*politische Fertigkeiten zum zweiten Befragungszeitpunkt*) auf den Prädiktor (*Interaktionsanforderungen*) bei niedriger, mittlerer und hoher Ausprägung des jeweiligen Moderators (eine Standardabweichung unterhalb des Mittelwerts, Mittelwert, eine Standardabweichung oberhalb des Mittelwerts).

Abschließend werden die moderierten Mediationshypothesen 2a bis c mittels einer Conditional-Process-Analyse zur Untersuchung kombinierter Mediations- und Moderationseffekte geprüft. Die Analyse umfasste *die Interaktionsanforderungen* als Prädiktorvariable, *Rollenmodelle*, *Feedback* oder *Relevanz politischen Verhaltens* jeweils als Moderatorvariable, die *Einstellung zu politischen Fertigkeiten*, die *Fähigkeit zum Selbst-Feedback* oder die *Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten* jeweils als Mediatorvariablen und *politische Fertigkeiten zum zweiten Befragungszeitpunkt* als Kriteriumsvariable. Die oben genannten Kontrollvariablen (*Geschlecht*, *Alter*, *Schulabschluss*, *Lehrjahr*, *politische Fertigkeiten zum ersten Befragungszeitpunkt*, *Offenheit und Self-Monitoring*) wurden als Kovariaten berücksichtigt.

Für die Überprüfung der postulierten Effekte sind zwei Fälle denkbar:

1. Lassen sich die Moderationshypothesen (1a bis 1c) bestätigen, kann folgendes Modell spezifiziert werden: Der jeweilige Moderator moderiert die Beziehung zwischen Prädiktor und Mediator (aber nicht die Beziehung zwischen Mediator und Kriterium) sowie die direkte Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium. Diese Zusammenhänge lassen sich mit dem Modell 8 von Hayes (2013, S. 448) prüfen.
2. Lassen sich hingegen die Moderationshypothesen nicht bestätigen und es findet sich kein moderierender Effekt der Rollenmodelle bzw. des Feedback bzw. der vermittelten Relevanz auf die direkte Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium, wird folgendes Modell spezifiziert: Der jeweilige Moderator moderiert die Beziehung zwischen Prädiktor und Mediator, aber nicht die Beziehung zwischen Mediator und Kriterium. Diese Zusammenhänge lassen sich mit dem Modell 7 von Hayes (2013, S. 447) prüfen.

Die entsprechenden Berechnungen werden mit der von Hayes bereitgestellten process-Syntax für SPSS⁵ durchgeführt. Wie von Hayes (2013) empfohlen, werden für die modellierten indirekten Effekte bias-korrigierte Bootstrap-Konfidenzintervalle auf der Grundlage von 10.000 Bootstrap-Samples berechnet.

⁵ Verfügbar unter <http://processmacro.org/download.html> (Zugriff: 11.04.2017)

4 Ergebnisse

Zunächst werden hier die Ergebnisse der Validierung der adaptierten bzw. neu entwickelten Skalen vorgestellt (Kapitel 4.1). Anschließend folgt eine Überprüfung, ob der Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* wie vermutet der Kategorie *Enterprising* nach Holland (1997) zugeordnet werden kann (Kapitel 4.2). Das restliche Kapitel widmet sich der Überprüfung der Hypothesen der Hauptstudie (Kapitel 4.3).

4.1 Validierung der adaptierten bzw. neu entwickelten Skalen

In einem ersten Schritt wurden die in den Kapiteln 3.2.2 und 3.2.3 beschriebenen neu entwickelten bzw. adaptierten Skalen auf ihre Validität hin geprüft. Dazu wurde eine Stichprobe von 134 Auszubildenden des ersten und zweiten Lehrjahres einer Bonner Berufsschule im Ausbildungsberuf *Fachinformatiker/-in* herangezogen. Tabelle 1 führt die Reliabilitäten der neuen und der zur Konstruktvalidierung herangezogenen Skalen sowie deren Interkorrelationen auf. Da sich auch Teilnehmer im Datensatz befinden, die zwar einzelne Items nicht bearbeitet haben, allerdings ausreichend Angaben machten, um nach der in Kapitel 3.2.6 formulierten 75%-Regel einen Skalenwert zugewiesen zu bekommen und in der Stichprobe zu verbleiben, variiert die Personenzahl für die Ermittlung von Cronbachs α von Skala zu Skala. Die in Tabelle 1 angegebenen Werte für N beziehen sich auf die hierfür vorliegenden Fälle mit kompletten Angaben, alle darüber hinausgehenden Berechnungen beziehen sich auf die Skalenwerte aller 134 Teilnehmer, die mehr als 75% der Items jeder Skala bearbeitet haben.

Die Reliabilitäten (Cronbachs α) aller adaptierten Skalen können als akzeptabel bis gut bezeichnet werden. Da es sich bei dem Instrument zur Erfassung der Sicherheit der Selbsteinschätzung in Bezug auf politische Fertigkeiten um ein einzelnes Item handelt, wurde dafür kein Cronbachs α bestimmt. Einschränkend muss gesagt werden, dass für die beiden Feedback-Skalen nur sehr wenige vollständige Fälle vorliegen (Selbst-Feedback: N = 24, Fremd-Feedback: N = 25), die Reliabilitätsanalyse beruht somit nur auf circa einem Fünftel der Stichprobe. Zu den hohen

Nonresponse-Raten bei einigen Items trug sicher bei, dass explizit die Möglichkeit vorgegeben war, statt einer Häufigkeitseinschätzung auch anzugeben, man habe diese Tätigkeit noch nie ausgeführt. Dies sollte verhindern, dass bei einem Fehlen der Beurteilungsgrundlage willkürliche Einschätzungen abgegeben wurden. Da es sich bei der Validierungsstichprobe nicht um Auszubildende eines Enterprising-Berufes handelt, ist es folglich nicht verwunderlich, dass zu einigen der Tätigkeitsanforderungen noch keine Erfahrungen vorlagen. Um die Güte der ermittelten Reliabilität etwas abzusichern, wurde Cronbachs α zusätzlich nur für die gekürzte Skala der *Social*-Anforderungen bestimmt, da hier immerhin für die Hälfte der Stichprobe (Selbst- und Fremd-Feedback: $N = 67$) vollständige Antworten vorlagen. Ermittelt wurde ein α von .84 für Selbst-Feedback und von .79 für Fremd-Feedback, sodass insgesamt davon auszugehen ist, dass die Reliabilität der vollständigen Skalen für Selbst-Feedback und Fremd-Feedback im zufriedenstellenden Bereich liegt.

Bezüglich der Skala *Rollenmodelle* können alle aufgestellten Validierungshypothesen und -erwartungen als bestätigt angesehen werden: Wie erwartet zeigt sich eine signifikante mittlere positive Korrelation der Skala mit dem Ausmaß der Interaktionsanforderungen am Arbeitsplatz und eine etwas kleinere Korrelation mit der Extraversion der Probanden. Demgegenüber zeigt sich kein Zusammenhang des Ausmaßes an Rollenmodellen mit dem Neurotizismus der Probanden und ihrem Schulabschluss.

Ebenfalls erwartungsgemäß zeigt sich ein signifikanter mittlerer positiver Zusammenhang der *Fremd-Feedback*-Skala mit dem Ausmaß an Interaktionsanforderungen sowie eine kleinere, aber signifikante Korrelation mit der Extraversion der Befragten. Bezüglich der diskriminanten Validität bestätigen sich die Annahmen, dass die Häufigkeit des erhaltenen Feedbacks weder mit dem Schulabschluss der Teilnehmer noch ihrer Zufriedenheit mit dem gewählten Ausbildungsberuf korreliert.

Für die Skala zur Erfassung der *vermittelten Relevanz von politischem Verhalten* am Arbeitsplatz bestätigt sich der erwartete positive Zusammenhang mit dem Ausmaß an Interaktionsanforderungen. Auch mit der Skala zum Fremd-Feedback besteht ein kleiner, aber signifikanter Zusammenhang. Dagegen korreliert die Skala wie erwartet weder signifikant mit der Größe des Ausbildungsbetriebs noch mit dem Schulabschluss der Teilnehmer.

Tabelle 1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Interkorrelationen der neuen Skalen und der für die Validierung herangezogenen Instrumente

Variablen	N	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1 Rollenmodelle für PF	129	.82	.18	.82	.33***	.28**	.42***	.02	.20*	.37***	.28**	-.01	.21*	.16'	.13	-.02	.05	.09	
2 Fremd-Feedback	25	2.40	.52		.94	.22*	.22*	.48***	.23**	.40***	.21*	-.21*	.19*	.18*	.22*	.00	.13	.13	
3 Relevanz von PF	133	.52	.29			.81	.23**	-.16'	.05	.38***	.19*	-.02	.07	.09	.11	-.03	.02	.12	
4 Einstellung zu PF	128	.82	.15				.74	.07	-.02	.25**	.19*	.04	.03	.22*	.13	.04	.10	.11	
5 Selbst-Feedback	24	2.78	.49					.97	.11	.31***	.19*	-.18*	.15'	.18*	.32***	.12	-.01	-.09	
6 Sicherheit PF	134	3.13	.85						-	.36***	.17*	-.33***	.20*	.28**	.10	-.05	-.03	.00	
7 Interaktionsanforderungen	129	2.75	.61							.89	.40***	-.05	.21*	.16'	.35***	-.13	-.04	-.01	
8 Extraversion	131	3.23	.91								.82	-.21*	.30***	.34***	.45***	.02	.15'	-.04	
9 Neurotizismus	133	2.64	.81									.71	-.19*	-.65***	.01	-.02	-.09	.06	
10 Gewissenhaftigkeit	133	3.47	.59										.61	.43***	.03	.11	.04	-.04	
11 Core Self-Evaluations	134	3.82	.56											.85	-.01	.16'	.20*	-.04	
12 Self-Monitoring: Gesamtwert	132	.40	.16												.60	.02	-.04	-.13	
13 Zufriedenheit mit Beruf	134	5.22	1.05													-	.01	.01	
14 Schulabschluss (Art)	134	4.70	.52														-	.30***	
15 Betriebsgröße	134	4.35	.56																-

Anmerkungen. N bezieht sich auf die vollständigen Fälle, die für die Ermittlung von Cronbachs α herangezogen wurden, während die weiteren Analysen alle auf N = 134 Fachinformatikern basieren, für die für jede Skala Angaben zu mehr als 75% der Items vorliegen; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung PF = Politische Fertigkeiten; Schulabschluss: 3 = Hauptschulabschluss, 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; Betriebsgröße wurde in Kategorien erfasst (vgl. Anhang M);

***p < .001, **p < .01, *p < .05, 'p < .10

Bezüglich der Skala zur *Einstellung zu politischen Fertigkeiten* zeigt sich wie erwartet ein signifikanter positiver Zusammenhang mit dem Ausmaß der Interaktionsanforderungen bei der Arbeit. Mit Blick auf die Persönlichkeit zeigt sich erwartungsgemäß ein positiver Zusammenhang mit Extraversion, aber eine Null-Korrelation mit Gewissenhaftigkeit. Ebenfalls kein Zusammenhang mit der Einstellungs-Skala zeigt sich für den Schulabschluss der Teilnehmer.

Die Skala zum *Selbst-Feedback* zur Bewältigung von Interaktionsanforderungen zeigt ebenfalls die erwarteten Zusammenhänge zu den Validierungsvariablen. Sowohl die Core Self-Evaluations als auch die Self-Monitoring-Tendenz korrelieren signifikant positiv mit der Skala zum Selbst-Feedback, während weder die Größe des Ausbildungsbetriebs noch die Zufriedenheit der Auszubildenden mit dem von ihnen gewählten Beruf einen Zusammenhang aufweisen.

Auch für das Item zur *Sicherheit der Selbsteinschätzung* der eigenen politischen Fertigkeiten lassen sich die Validierungshypothesen und -erwartungen bestätigen: Es zeigt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang mit Neurotizismus und ein signifikanter positiver Zusammenhang mit den Core Self-Evaluations. Dagegen korreliert die Sicherheit der Selbsteinschätzung nicht mit der Zufriedenheit mit dem Ausbildungsberuf und auch nicht mit der Größe des Ausbildungsbetriebs.

Somit können die für diese Studie adaptierten bzw. neu entwickelten Skalen als valide und damit als geeignet für den Einsatz in der Hauptstudie angesehen werden.

4.2 Überprüfung der Annahmen über die Zielstichprobe

Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Ausbildungsberufen *Steuerfachangestellte/-r* und *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* sowohl hinsichtlich der auf Interaktionen ausgerichteten Tätigkeitsanforderungen als auch hinsichtlich anderer Bedingungen am Arbeitsplatz, die in einer Enterprising-Umgebung zu erwarten sind. Allerdings sind die nach der Effektstärke größten Unterschiede bei den Tätigkeitsanforderungen selbst zu beobachten. Rollenmodelle finden sich dagegen bei den Versicherungskaufleuten nur im geringen Maße häufiger als bei den Steuerfachangestellten.

Die Relevanz von politisch gewandtem Verhalten wird wiederum den angehenden Versicherungskaufleuten deutlich mehr vermittelt als den Steuerfachangestellten.

Tabelle 2

Mittelwertsvergleiche verschiedener Variablen zwischen Versicherungskaufleuten und Steuerfachangestellten

	Versicherungskaufleute N = 108		Steuerfachangestellte N = 121		Effektstärke <i>d</i>
	Mittelwert	SD	Mittelwert	SD	
Interaktionsanforderungen	3.18	.64	2.22***	.52	1.64
Enterprising	2.78	.75	1.60***	.52	1.86
Social	3.59	.65	2.84***	.63	1.15
Rollenmodelle für PF	.90	.13	.84**	.16	.42
Relevanz von PF	.62	.24	.46***	.26	.66
Politische Fertigkeiten (PF)	5.17	.66	4.78***	.67	.58
Einstellung zu PF	.87	.13	.82**	.14	.35

Anmerkungen. PF = Politische Fertigkeiten; *** $p < .001$, ** $p < .01$

Aber nicht nur auf Seiten der Arbeitsumgebung, sondern auch zwischen den Personen, die die beiden Ausbildungsberufe ergreifen, gibt es Unterschiede in der zu erwartenden Richtung: Angehende Versicherungskaufleute verfügen über signifikant höhere politische Fertigkeiten als angehende Steuerfachangestellte, also Auszubildende eines Berufes, der der Kategorie *Conventional* zuzuordnen ist. Damit lassen sich die Befunde von Blickle, Kramer et al. (2009) replizieren, die für Berufstätige in *Enterprising*-Tätigkeiten ebenfalls höhere Werte in politischen Fertigkeiten fanden als für Personen, die einer Tätigkeit der Kategorie *Conventional* nachgingen. Dieser Unterschied besteht bereits im ersten Ausbildungsjahr, woraus Hinweise auf eine unterschiedliche Affinität zu Berufen mit *Enterprising*-Anforderungen ableitbar sein könnten, was den Modellannahmen Hollands (1997) entsprechen würde. Gestützt wird diese These durch die ebenfalls signifikanten Unterschiede in der positiven Einstellung zu politischen Fertigkeiten.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass der Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* im Vergleich hinlänglich reich an Interaktionsanforderungen ist, sodass er als ideale Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten angesehen werden kann und somit einen passenden Hintergrund für die Untersuchung der Einflussprozesse dieser Entwicklung darstellt.

4.3 Ergebnisse der Hauptstudie

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Hauptstudie berichtet: Nach den Skalenkennwerten und Interkorrelationen der verwendeten Instrumente (Kapitel 4.3.1) werden Befunde zur Stabilität und Veränderbarkeit von politischen Fertigkeiten (Kapitel 4.3.2) und schließlich die Ergebnisse der Hypothesenprüfung (Kapitel 4.3.3) vorgestellt.

4.3.1 Skalenkennwerte und Interkorrelationen

In Tabelle 3 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und die Werte für Cronbachs α der verwendeten Skalen für die Stichprobe der 108 angehenden Versicherungskaufleute aufgeführt. Wie für die Validierungsstichprobe gilt auch hier, dass für alle Teilnehmer mit mehr als 75% bearbeiteter Items ein Skalenmittelwert gebildet wurde und diese 108 Teilnehmer die Grundlage für die statistischen Analysen bilden. Für die Ermittlung von Cronbachs α konnten hingegen nur vollständige Fälle herangezogen werden, sodass die Personenzahl hierfür von Skala zu Skala variiert. Das für jede Skala in Tabelle 3 angegebene N bezieht sich dementsprechend auf die Anzahl der für die Reliabilitätsanalyse herangezogenen vollständigen Fälle.

Die Reliabilitäten bewegen sich bis auf die Kontrollvariablen Offenheit und den Self-Monitoring-Faktor soziale Fertigkeiten alle im ausreichenden (Einstellung zu politischen Fertigkeiten) bis guten Bereich. Wie für die Validierungsstichprobe gilt auch hier, dass die Reliabilitäten der beiden Feedback-Skalen nur auf einem Teil der Stichprobe beruhen (Selbst-Feedback zu t2: N = 46, Fremd-Feedback zu t1: N = 33), da selbst in einem Beruf der Kategorie Enterprising gerade im ersten Ausbildungsjahr noch nicht Erfahrungen zu allen abgefragten Tätigkeitsanforderungen

gesammelt werden können und deshalb viele Probanden von der Möglichkeit Gebrauch machten, statt einer Häufigkeitseinschätzung anzugeben, sie hätten diese Tätigkeit noch nie ausgeführt. Dies betrifft vor allem Items, die sich auf Führungsfunktionen beziehen, wie das Leiten einer Gruppe oder das Beaufsichtigen Anderer. Dafür spricht, dass zum zweiten Befragungszeitpunkt schon mehr Teilnehmer alle Items bearbeiten konnten. Wie für die Validierungsstichprobe wurde auch hier vergleichend Cronbachs α nur für die häufiger vollständig bearbeiteten Items der Kategorie *Social* bestimmt. Für das Selbst-Feedback wurde diesbezüglich ein Wert von .76 (N = 82), für das Fremd-Feedback von .81 (N = 77) ermittelt.

Zunächst einmal zeigt sich in Tabelle 3 ein signifikanter, wenn auch moderater bivariater Zusammenhang der Interaktionsanforderungen in der Arbeit mit den politischen Fertigkeiten der Auszubildenden, sowohl unmittelbar als auch mit den ein Jahr später erfassten politischen Fertigkeiten. Die postulierten Moderatoren – Rollenmodelle für politische Fertigkeiten, von anderen erhaltenes Feedback zur Bewältigung der Interaktionsanforderungen und die vermittelte Relevanz politischen Verhaltens – korrelieren ebenfalls signifikant mit politischen Fertigkeiten zu beiden Zeitpunkten. Dieser Befund stützt die in den Hypothesen postulierten Zusammenhänge zunächst einmal. Darüber hinaus zeigen sich deutliche bivariate Zusammenhänge der zum zweiten Zeitpunkt erhobenen politischen Fertigkeiten der Teilnehmer mit den zum zweiten Zeitpunkt erfassten postulierten Mediatoren, also der Einstellung zu politischen Fertigkeiten, der Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten sowie der Fähigkeit zum Selbst-Feedback bezüglich der Bewältigung von Interaktionsanforderungen. Wie zu erwarten zeigt sich außerdem für den Faktor der sozialen Fertigkeiten ein höherer bivariater Zusammenhang mit politischen Fertigkeiten als für den Self-Monitoring-Gesamtwert, weshalb wie geplant ersterer zur Kontrolle der Persönlichkeitseinflüsse in die folgenden Analysen aufgenommen wird⁶.

⁶ Zur Kontrolle wurden alle Analysen auch mit dem Self-Monitoring-Gesamtwert an Stelle des Fertigkeitenfaktors durchgeführt. Die ermittelten Effekte änderten sich dadurch nicht.

Tabelle 3

Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Interkorrelationen aller verwendeten Variablen der Hauptstudie

Variablen	N	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Alter	108	20.9	2.01	-	-.27**	.07	.20*	-.03	-.16	-.13	.08	.02	.34***	.20*	-.01	-.08	-.09	-.10	.01
2 Geschlecht	108	.46	.50		-	-.13	-.06	-.10	-.18'	-.19'	-.36***	-.17'	-.31**	-.14	-.06	-.15	-.13	-.03	-.11
3 Schulabschluss (Art)	108	4.83	.37			-	-.13	-.02	.18'	.16'	-.05	.13	.03	-.02	-.08	-.17'	.18'	.06	.03
4 Lehrjahr	108	1.49	.50				-	-.10	-.06	-.06	-.14	.00	.25*	.01	-.12	-.17'	-.23*	-.11	-.03
5 Offenheit	107	3.82	.80					.53	.03	.17'	.16'	.27**	.02	.16'	.11	-.02	-.11	.13	.03
6 Self-Monitoring: Gesamtwert	100	.47	.17						.63	.78***	.15	.04	-.08	.03	-.03	.04	.07	.00	-.02
7 Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	102	.62	.20							.48	.33**	.20*	-.03	.10	-.01	.12	.03	.10	.10
8 Politische Fertigkeiten (t1)	92	5.17	.66								.87	.56***	.26**	.24*	.31**	.35***	.23*	.30**	.12
9 Politische Fertigkeiten (t2)	96	5.16	.65									.89	.27**	.21*	.30**	.27**	.33**	.37***	.40***
10 Interaktionsanforderungen (t1)	104	3.18	.64										.88	.21*	.03	.15	.01	.16'	.13
11 Rollenmodelle für PF (t1)	105	.90	.13											.78	.02	.23*	.21*	-.05	.24*
12 Fremd-Feedback (t1)	33	2.60	.51												.89	.35***	.22*	.31**	.02
13 Relevanz von PF (t1)	107	.62	.24													.72	.27**	.13	.13
14 Einstellung zu PF (t2)	104	.89	.11														.64	.14	.16
15 Selbst-Feedback (t2)	46	2.90	.40															.91	.05
16 Sicherheit PF (t2)	108	3.38	.69																-

Anmerkungen. N bezieht sich auf die vollständigen Fälle, die für die Ermittlung von Cronbachs α herangezogen wurden, während die weiteren Analysen alle auf N = 108 Kaufleuten für Versicherungen und Finanzen basieren, für die für jede Skala Angaben zu mehr als 75% der Items vorliegen; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; Lehrjahr: 1 = 1. Lehrjahr, 2 = 2. Lehrjahr; PF = Politische Fertigkeiten; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, 'p < .10

4.3.2 Stabilität und Veränderbarkeit von politischen Fertigkeiten

Für die ermittelten Werte der politischen Fertigkeiten zeigt sich zwischen den beiden Befragungswellen eine hohe positive Korrelation ($r = .56$, $p < .001$). Betrachtet man die Veränderung der politischen Fertigkeiten der Teilnehmer über die Zeit, so zeigt sich, dass der im PSI erzielte Mittelwert zu beiden Zeitpunkten praktisch gleich ausfällt ($t_1 = 5.17$, $t_2 = 5.16$, $p > .05$). Dem Konzept der verschiedenen Arten von Kontinuität und Veränderungen von Caspi und Roberts (1999) nach scheint bei politischen Fertigkeiten also keine absolute Veränderung gegeben zu sein. Da die Korrelation zwischen den beiden Messzeitpunkten aber weit entfernt von 1.0 ist und Fraley und Roberts (2005) betonen, dass selbst bei einer Test-Retest-Korrelation von .65 nicht sicher von absoluter Stabilität gesprochen werden kann, sollte im vorliegenden Fall daher von differenzieller Veränderung, also einer Rangplatzveränderung ausgegangen werden. Es scheint demnach so, dass zwar kein gleichförmiger, möglicherweise normativer Zuwachs in politischen Fertigkeiten vorliegt, aber dass sehr wohl Veränderungen in politischen Fertigkeiten stattfanden und die mangelnde Veränderung des Mittelwerts darin begründet liegt, dass einige Personen ihre politischen Fertigkeiten steigerten, während sie bei anderen Personen absanken (vgl. z.B. Harms et al., 2006). Folglich ist es plausibel, von differenziellen Einflussprozessen auf die Zu- bzw. Abnahme von politischen Fertigkeiten auszugehen, welche im Folgenden mittels hierarchischer Regressionen ergründet werden.

Unabhängig von der Stabilität des Werts der politischen Fertigkeiten zeigt sich aber eine tendenzielle Veränderung in der Präzision, mit denen die Auszubildenden ihre politischen Fertigkeiten einschätzen können. Der Anteil der Items des PSI, welche die Probanden in Bezug auf die eigene Person nicht einschätzen können, sinkt im Verlauf der Studie von .27 auf .11 ($p < .10$).

4.3.3 Prüfung der Hypothesen

Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse der linearen hierarchischen Regressionen zur Prüfung der Moderationshypothesen (wonach die Höhe des Zusammenhangs zwischen Interaktionsanforderungen und der Veränderung der politischen Fertigkeiten vom Ausmaß der Rollenmodelle (Hypothese 1a), dem erhaltenen Feedback (Hypothese 1b) bzw. der vermittelten Relevanz von politischem Verhalten (Hypo-

these 1c) abhängt). Die Tabelle stellt jeweils den letzten Schritt der Regressionsanalyse für jeden der Moderatoren dar. Als Kriterium fungiert die Ausprägung von politischen Fertigkeiten zum zweiten Messzeitpunkt. Wie zu erwarten erklärt der Wert der politischen Fertigkeiten zum ersten Befragungszeitpunkt einen signifikanten Anteil der Varianz von politischen Fertigkeiten ein Jahr später ($R^2 = .31$, $p < .001$). Betrachtet man zusätzlich lediglich die soziodemographischen Variablen, so zeigt sich ein signifikantes positives Beta-Gewicht für die Höhe des allgemeinbildenden Schulabschlusses. Von den Persönlichkeitsvariablen demonstriert nur Offenheit einen signifikanten (positiven) Einfluss auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten. Die Interaktionsanforderungen am Arbeitsplatz können darüber hinaus keine weitere Varianz aufklären.

Die linke Spalte zeigt das Modell bei Aufnahme der *Rollenmodelle für politische Fertigkeiten* sowie des Produktterms von Rollenmodellen und Interaktionsanforderungen. Es zeigt sich kein Haupteffekt der Rollenmodelle auf politische Fertigkeiten, wohl aber wird der Interaktionseffekt von Rollenmodellen und Interaktionsanforderungen signifikant und klärt eine zusätzliche Varianz von 4.1% auf. Der Anteil der durch die Interaktion von Anforderungen und Rollenmodellen aufgeklärten Varianz liegt damit leicht oberhalb des Bereichs der in Feldstudien üblicherweise für Interaktionseffekte gefundenen Größenordnung von 1-3% (Champoux & Peters, 1987; Chaplin, 1991). Die mittlere Spalte zeigt das Modell für das von anderen erhaltene *Feedback*. Es zeigt sich ein tendenzieller Haupteffekt für das Feedback, aber kein Interaktionseffekt von Feedback und den Interaktionsanforderungen. Die *vermittelte Relevanz politischen Verhaltens* (rechte Spalte) beeinflusst politische Fertigkeiten weder direkt noch in der Interaktion mit den Interaktionsanforderungen in der Arbeit. Als einziges wird also der Interaktionseffekt von Interaktionsanforderungen und Rollenmodellen signifikant, während die beiden anderen potenziellen Moderatoren zumindest in Bezug auf den hier getesteten direkten Pfad keinen Effekt auf die Veränderung von politischen Fertigkeiten haben. Somit wird nur Hypothese 1a bestätigt und die Hypothesen 1b und 1c müssen abgelehnt werden.

Tabelle 4

Hierarchisch moderierte Regression von politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt

	Politische Fertigkeiten zu t2					
	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.
<i>Block 1</i>						
Politische Fertigkeiten zu t1	.57***		.49***		.52***	
		.306***		.306***		.306***
<i>Block 2</i>						
Alter	-.12		-.12		-.11	
Geschlecht	.09		.04		.06	
Schulabschluss	.17*		.17*		.18*	
Lehrjahr	.09		.10		.12	
		.014		.014		.014
<i>Block 3</i>						
Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	-.02		-.02		-.04	
Offenheit	.17*		.18*		.20*	
		.022'		.022'		.022'
<i>Block 4</i>						
Interaktionsanforderungen	.12		.16'		.14	
Rollenmodelle für PF	.14		-		-	
Fremd-Feedback	-		.15'		-	
Relevanz von PF	-		-		.13	
		.010		.028*		.020'
<i>Block 5</i>						
AnforderungenXRollenmodelle	.23**		-		-	
AnforderungenXFeedback	-		.02		-	
AnforderungenXRelevanz	-		-		.06	
		.041**		-.006		-.003

Anmerkungen. N = 108 Kaufleute für Versicherungen und Finanzen; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; PF = Politische Fertigkeiten; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, 'p < .10

Um die Form des Interaktionseffekts von Rollenmodellen und Interaktionsanforderungen zu bestimmen, wurde eine *simple slope* Analyse (Cohen et al., 2003) vorgenommen, deren Ergebnis Abbildung 5 zeigt. Es wurden drei Level von Rollenmodellen geplottet: eine Standardabweichung unter dem Mittelwert, der Mittelwert und der höchste erreichte Skalenwert, der mit .10 knapp unter dem Wert der Standardabweichung von .13 liegt.

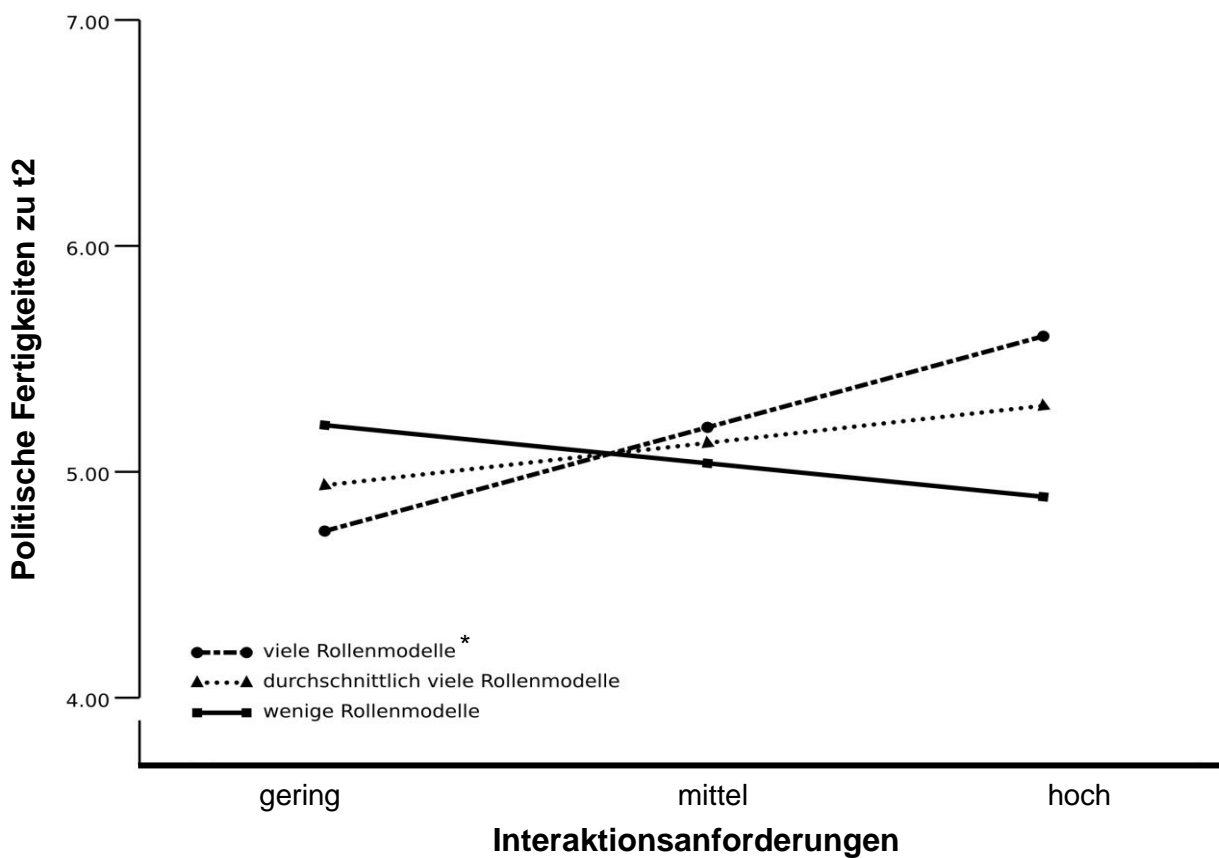


Abbildung 5. Interaktion von Interaktionsanforderungen und Rollenmodellen auf politische Fertigkeiten zu t2.

Anmerkung. * $p < .05$.

Es findet sich eine signifikante positive Steigung der Geraden bei Vorhandensein vieler Rollenmodelle ($b = .30, p < .05$). Eine Zunahme an Interaktionsanforderungen in der Arbeit trägt demnach nur dann zu einer Zunahme in politischen Fertigkeiten bei, wenn gleichzeitig viele Rollenmodelle für politisch gewandtes Verhalten verfügbar sind. Bei Vorliegen einer durchschnittlichen ($b = .12, p > .05$) oder geringen ($b = -.11, p > .05$) Anzahl von Rollenmodellen findet sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen Interaktionsanforderungen und politischen Fertigkeiten zum zweiten Befragungszeitpunkt. Sind wenige Rollenmodelle verfügbar, führt eine Zunahme der Interaktionsanforderungen also nicht zu einer signifikanten Änderung von politischen Fertigkeiten.

Die Hypothesen 2a, 2b und 2c postulierten, dass der Zusammenhang zwischen den Interaktionsanforderungen und der Veränderung in politischen Fertigkeiten durch die Einstellung zu politischen Fertigkeiten, die Fähigkeit zum Selbst-Feedback bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung mediiert wird und der Einfluss der Interaktionsanforderungen auf den jeweiligen Mediator durch die Verfügbarkeit von Rollenmodellen (2a), Feedback durch andere (2b) bzw. die vermittelte Relevanz politischen Verhaltens (2c) moderiert wird. Zur Prüfung dieser postulierten moderierten Mediationseffekte werden in einem letzten Schritt Conditional-Process-Analysen mit jeweils einem der Moderatoren und einem der potenziellen Mediatoren durchgeführt, welche die bedingten indirekten Effekte testen (vgl. Kapitel 3.4).

Zunächst wurde dafür zum einen geprüft, ob die Mediatoren jeweils signifikant die Zunahme in politischen Fertigkeiten vorhersagen (Tabelle 5). Alle drei Mediatoren konnten über den Einfluss der Kontrollvariablen hinaus Varianz in den zum zweiten Zeitpunkt erfassten politischen Fertigkeiten aufklären, wobei für die Sicherheit der Selbsteinschätzung der stärkste Varianzzuwachs zu verzeichnen ist ($\Delta R^2 = .11, p < .001$).

Tabelle 5

Hierarchisch moderierte Regression der politischen Fertigkeiten zu t2 auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten bzw. die Selbst-Feedback-Fähigkeit bzw. die Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt

	Politische Fertigkeiten zu t2					
	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.
<i>Block 1</i>						
Politische Fertigkeiten zu t1	.52***		.52***		.56***	
		.306***		.306***		.306***
<i>Block 2</i>						
Alter	-.07		-.07		-.09	
Geschlecht	.03		.01		.04	
Schulabschluss	.11		.15'		.16*	
Lehrjahr	.17*		.13		.13'	
		.014		.014		.014
<i>Block 3</i>						
Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	.23**		.18*		.19*	
Offenheit	-.03		-.05		-.08	
		.022'		.022'		.022'
<i>Block 4</i>						
Einstellung zu PF	.25**					
Selbst-Feedback-Fähigkeit			.19*			
Sicherheit PF					.34***	
		.049**		.028*		.113***

Anmerkungen. N = 108 Kaufleute für Versicherungen und Finanzen; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; PF = Politische Fertigkeiten; ***p < .001, **p < .01, *p < .05, 'p < .10

Als zweite Bedingung wird geprüft, ob der Interaktionsterm von Prädiktor und dem jeweiligen Moderator einen signifikanten Effekt auf die Mediatoren ausübt (vgl. Tabellen 6a bis 6c). Dies war lediglich für den Moderator Feedback in Bezug auf den Mediator Einstellung zu politischen Fertigkeiten ($\beta = -.23$, $p < .05$, $\Delta R^2 = .05$, $p < .05$) der Fall (vgl. Tabelle 6a).

Tabelle 6a

Hierarchisch moderierte Regression der Einstellung zu politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt

Einstellung zu PF zu t2						
	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.
<i>Block 1</i>						
Politische Fertigkeiten zu t1	.27*		.21'		.21'	
		.045*		.045*		.045*
<i>Block 2</i>						
Alter	-.10		-.07		-.06	
Geschlecht	-.01		-.02		-.04	
Schulabschluss	.23*		.22*		.25*	
Lehrjahr	-.18'		-.19'		-.15	
		.037'		.037'		.037'
<i>Block 3</i>						
Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	-.10		-.07		-.11	
Offenheit	-.20*		-.17'		-.15	
		.020		.020		.020
<i>Block 4</i>						
Interaktionsanforderungen	-.06		.01		-.05	
Rollenmodelle für PF	.28**		-			
Fremd-Feedback	-		.14			
Relevanz von PF	-		-		.22*	
		.029'		.008		.025'
<i>Block 5</i>						
AnforderungenXRollenmodelle	.17'		-			
AnforderungenXFeedback	-		-.23*			
AnforderungenXRelevanz	-		-		-.02	
		.018'		.046*		-.008

Anmerkungen. N = 108 Kaufleute für Versicherungen und Finanzen; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; PF = Politische Fertigkeiten; **p < .01, *p < .05, 'p < .10

Tabelle 6b

Hierarchisch moderierte Regression der Selbst-Feedback-Fähigkeit zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt

Selbst-Feedback-Fähigkeit zu t2						
	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.
<i>Block 1</i>						
Politische Fertigkeiten zu t1	.32**		.19'		.27*	
		.079**		.079**		.079**
<i>Block 2</i>						
Alter	-.15		-.17		-.17	
Geschlecht	.09		.08		.07	
Schulabschluss	.08		.09		.08	
Lehrjahr	-.07		-.05		-.06	
		-.008		-.008		-.008
<i>Block 3</i>						
Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	-.01		.00		-.03	
Offenheit	.10		.08		.09	
		-.009		-.009		-.009
<i>Block 4</i>						
Interaktionsanforderungen	.18'		.19'		.18	
Rollenmodelle für PF	-.08		-			
Fremd-Feedback	-		.24*			
Relevanz von PF	-		-		.02	
		.024		.064*		.008
<i>Block 5</i>						
AnforderungenXRollenmodelle	.15		-			
AnforderungenXFeedback	-		-.08			
AnforderungenXRelevanz	-		-		.03	
		.012		-.002		-.008

Anmerkungen. N = 108 Kaufleute für Versicherungen und Finanzen; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; PF = Politische Fertigkeiten; **p < .01, *p < .05, 'p < .10

Tabelle 6c

Hierarchisch moderierte Regression der Sicherheit der Selbsteinschätzung von politischen Fertigkeiten zu t2 auf Interaktionsanforderungen und Rollenmodelle bzw. Feedback bzw. vermittelte Relevanz sowie Kontrollvariablen, letzter Schritt

Sicherheit der Selbsteinschätzung von PF zu t2						
	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.	Std. Betas	ΔR^2 korr.
<i>Block 1</i>						
Politische Fertigkeiten zu t1	.02		.05		.02	
		.006		.006		.006
<i>Block 2</i>						
Alter	-.06		-.04		-.02	
Geschlecht	-.04		-.07		-.03	
Schulabschluss	.02		.01		.02	
Lehrjahr	-.04		-.04		-.03	
		-.033		-.033		-.033
<i>Block 3</i>						
Self-Monitoring: Soz. Fertigkeiten	.06		.06		.07	
Offenheit	-.02		.01		.01	
		-.017		-.017		-.017
<i>Block 4</i>						
Interaktionsanforderungen	.10		.13		.13	
Rollenmodelle für PF	.24*		-			
Fremd-Feedback	-		.01			
Relevanz von PF	-		-		.09	
		.040'		-.007		-.001
<i>Block 5</i>						
AnforderungenXRollenmodelle	.05		-			
AnforderungenXFeedback	-		.15			
AnforderungenXRelevanz	-		-		.07	
		-.009		.014		-.006

Anmerkungen: N = 108 Kaufleute für Versicherungen und Finanzen; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich; Schulabschluss: 4 = Realschulabschluss, 5 = (Fach-)Hochschulreife; PF = Politische Fertigkeiten; *p < .05, 'p < .10

Nach Prüfung der Vorbedingungen müssen die Hypothesen 2a und 2c als nicht bestätigt angesehen werden, da sich zwar vereinzelte direkte Effekte der anderen Kontextfaktoren auf die Mediatoren, vor allem auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten, zeigen, aber weder die Rollenmodelle für politische Fertigkeiten noch die vermittelte Relevanz politischen Verhaltens in der Interaktion mit den Interaktionsanforderungen einen signifikanten Zusammenhang mit irgendeinem der Mediatoren aufweisen.

Um die Form des Interaktionseffekts von Feedback und Interaktionsanforderungen zu bestimmen, wurde eine *simple slope* Analyse (Cohen et al., 2003) vorgenommen, deren Ergebnis Abbildung 6 zeigt. Es wurden drei Level von Feedback geplottet: eine Standardabweichung unter dem Mittelwert, der Mittelwert und eine Standardabweichung über dem Mittelwert.

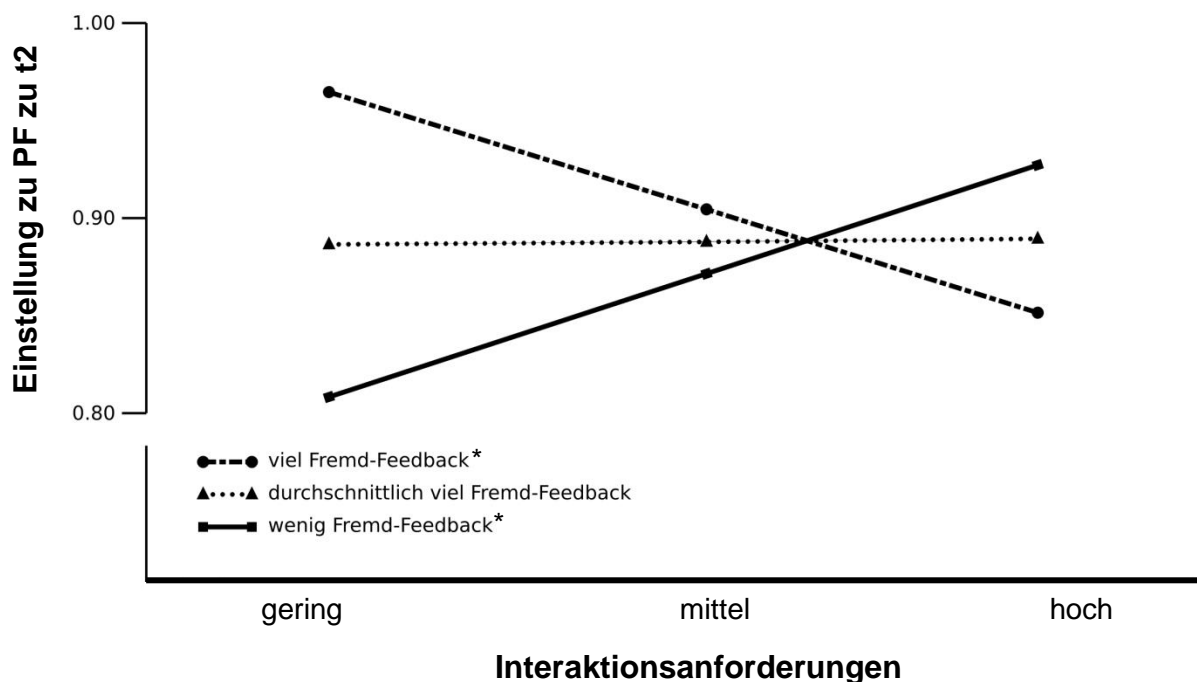


Abbildung 6. Interaktion von Interaktionsanforderungen und Feedback auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten zu t2.

Anmerkung. * $p < .05$.

Es findet sich eine signifikante negative Steigung der Geraden bei häufig verfügbarem Feedback ($b = -.04$, $p < .05$) und eine signifikante positive Steigung bei wenig verfügbarem Feedback ($b = .04$, $p < .05$). Eine Zunahme an Interaktionsanforderungen in der Arbeit trägt demnach nur dann zu einer positiveren Einstellung zu politischen Fertigkeiten bei, wenn nicht gleichzeitig viel Feedback zur Bewältigung dieser Anforderungen gegeben wird. Enthält die Arbeit jedoch einen geringen Anteil an Interaktionsanforderungen, ist die Einstellung zu politischen Fertigkeiten positiver, wenn viel Feedback verfügbar ist.

Die Ergebnisse der Conditional-Process-Analyse für den Mediator Einstellung zu politischen Fertigkeiten und den Moderator Feedback sind in Tabelle 7 dargestellt. Da sich kein direkter Effekt der Interaktion von Feedback und Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten gezeigt hatte (vgl. Tabelle 4), wurde ein Modell spezifiziert, das lediglich eine Moderation der Beziehung zwischen Prädiktor und Mediator, aber nicht der direkten Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium abbildet und somit dem Modell 7 von Hayes (2013) entspricht. Zur Bestimmung des Effekts der moderierten Mediation wurden die bedingten indirekten Effekte (vgl. Hayes, 2013) der Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten zum zweiten Messzeitpunkt bei einer hohen, mittleren und geringen Ausprägung des erhaltenen Feedbacks berechnet (eine Standardabweichung über dem Mittelwert, Mittelwert, eine Standardabweichung unter dem Mittelwert). Bei Auszubildenden, die viel Feedback erhalten, findet sich ein negativer, durch die Einstellung zu politischen Fertigkeiten mediierter Effekt der Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten (-0.055 , $SE = 0.033$), das zugehörige 95%-Konfidenzintervall $[-0.151, -0.009]$ lag vollständig unterhalb von Null, wenn auch nur knapp. Für Auszubildende, die wenig oder ein mittleres Ausmaß an Feedback erhalten, zeigte sich kein signifikanter, durch die Einstellung mediierter Effekt, allerdings verfehlte der Effekt für die geringe Ausprägung von Feedback nur knapp die Signifikanzgrenze. Der indirekte Effekt des Ausmaßes an Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten, vermittelt über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten, findet sich also nur, wenn häufiges Feedback verfügbar ist. Die Ergebnisse der Conditional-Process-Analyse stützen damit Hypothese 2b für den Mediator Einstellung zu politischen Fertigkeiten.

Tabelle 7

Bedingte indirekte Effekte der durch Feedback moderierten Interaktionsanforderungen auf politische Fertigkeiten zu t2, mediiert über die Einstellung zu politischen Fertigkeiten

Mediator	Moderator: Feedback	Effekt	SE	95% - CI	
				LL	UL
<i>Einstellung</i>					
	Gering	0.058	0.043	-0.003	0.170
	Mittel	0.001	0.027	-0.052	0.058
	Hoch	-0.055	0.033	-0.151	-0.009

5 Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss von Kontextfaktoren in der betrieblichen Arbeitsumgebung auf die (Weiter-)Entwicklung politischer Fertigkeiten bei Berufsanfängern zu analysieren. Die Studie bringt sowohl Erkenntnisse für die Forschung zu den Entstehungsbedingungen von politischen Fertigkeiten als auch Ansatzpunkte für weitere Studien, unter anderem durch die Entwicklung und Validierung der Skalen zu den Lernbedingungen für politische Fertigkeiten und den kognitiven Variablen, die als Indikatoren einer erfolgreichen Adaptation an das Enterprising-Umfeld gesehen werden können. Zudem lassen sich auch praktische Implikationen zur Gestaltung von Ausbildungsbedingungen, die der Entwicklung politischer Fertigkeiten förderlich sind, ableiten.

5.1 Theoretische Implikationen

Die Studie betrachtet erstmals, wie sich politische Fertigkeiten in einem Beruf der Kategorie Enterprising bereits in der Ausbildung entwickeln können und welche Prozesse diese Entwicklung fördern. Ferris und Kollegen stellen zwar einige Überlegungen zu den Entwicklungsbedingungen von politischen Fertigkeiten an und gehen grundsätzlich davon aus, dass diese gezielt trainiert werden können (Ferris, Anthony et al., 2002; Ferris et al., 2000; Ferris et al., 2007), bisher wurden entsprechende Einfluss- und Entwicklungsprozesse aber noch nicht umfassend empirisch erforscht. Zwar untersuchten z.B. auch Oerder et al. (2014) die Zunahme von politischen Fertigkeiten über die Zeit und betrachteten mit der Eingebundenheit in die Arbeit als Betriebsrat auch Einflussvariablen, die die Regelmäßigkeit der Bewältigung von häufig anspruchsvollen Interaktionssituationen einschließen. Allerdings erfassten sie im Gegensatz zu der hier vorliegenden Studie nicht die expliziten Enterprising-Anforderungen der Arbeitsumgebung. Johns (2006) aber betont die Wichtigkeit, „specific situational variables that influence behavior directly or moderate relationships between variables“ (S. 393) zu berücksichtigen. Diesem Rat wurde in der vorliegenden Arbeit gefolgt. Darüber hinaus wurden in der vorliegenden Studie auch Moderatoren berücksichtigt, unter denen diese Enterprising- und sonstigen Interaktionsanforderungen eine Förderung von politischen Fertigkeiten anregen können. Ferris, Davidson et al. (2005) nannten hierfür vor allem die Ver-

füßbarkeit von Rollenmodellen, präzises Feedback und Informationen über die Angemessenheit bestimmter Verhaltensweisen in spezifischen Situationen als relevant, was sich auch mit den Postulaten der sozial-kognitiven Theorie Banduras deckt. Diese Maßnahmen dienen dazu, die Rollenerwartungen an das korrekte Verhalten im jeweiligen beruflichen Umfeld zu kommunizieren und dieses zu verstärken, was nach Roberts (2006) zu einer Weiterentwicklung der beruflichen Rollenidentität führen sollte. Im Berufsfeld Versicherungsvertrieb bedeutet dies unter anderem auch eine Steigerung der politischen Fertigkeiten. Die in der Studie gefundenen Effekte zu den direkten Einflüssen der Kontextfaktoren auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten sind in Abbildung 7 zusammengefasst. Es werden lediglich diejenigen Variablen aus dem theoretischen Modell (vgl. Kapitel 2.5) dargestellt, für die sich ein signifikanter Effekt nachweisen und somit die entsprechende Hypothese bestätigen ließ (H 1a).

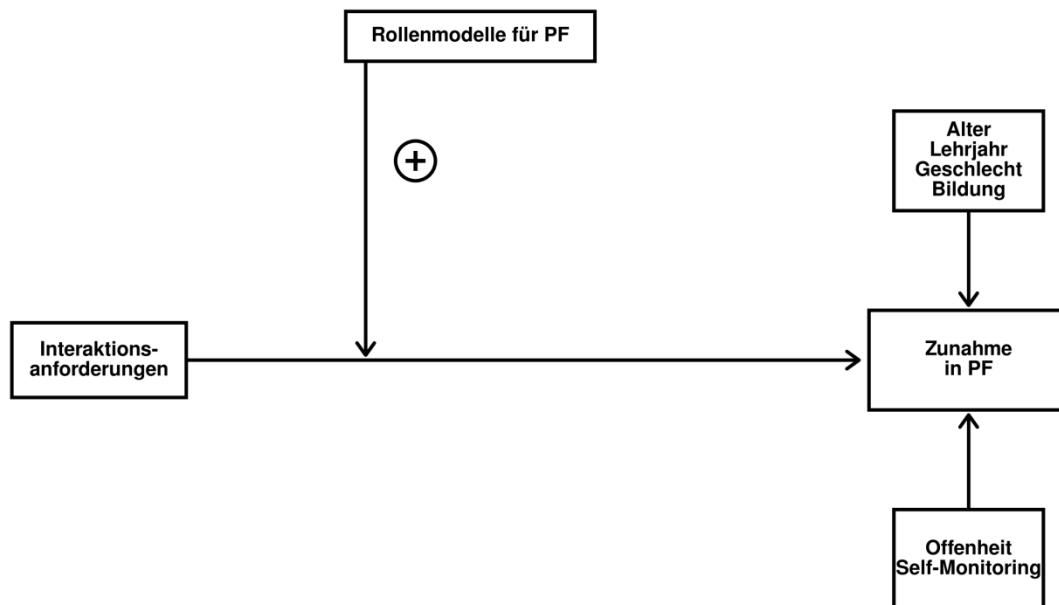


Abbildung 7. Empirisches Modell der direkten Interaktionseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Anmerkungen. PF = Politische Fertigkeiten

Es zeigte sich, dass die Interaktionsanforderungen in der Arbeit alleine nicht zu einer Veränderung der politischen Fertigkeiten beitragen können. Gerade zu Beginn ihres Berufslebens mögen Auszubildende durch die vielen neuen Anforderungen, die sich aus ihrer Tätigkeit ergeben, insofern überfordert sein, als sie noch nicht über die nötigen Bewältigungsstrategien und Selbstreflexionsfähigkeiten verfügen. Es werden also zusätzlich Möglichkeiten benötigt, Informationen über die in den Interaktionssituationen angemessenen Verhaltensweisen zu erlangen. Diesen Umstand beschreibt bereits Bandura (1979) bei der Herleitung seiner Theorie des Beobachtungslernens, bei der er davon ausgeht, dass der Mensch gerade komplexe soziale Verhaltensweisen nicht effizient durch Versuch und Irrtum lernen könne. Die reine Ausübung von Tätigkeiten mit Enterprising- oder anderen Interaktionsanforderungen führt also nur sehr langsam oder gar nicht zu einer Verbesserung der dazu benötigten Verhaltensweisen und Fertigkeiten. Stattdessen müssen die Menschen auf Rollenmodelle zurückgreifen, Hinweise auf korrektes Verhalten oder Feedback zu ihrem eigenen Verhalten bekommen. Diese Funktionen werden im Arbeitskontext häufig von Mentoren erfüllt. Ferris et al. (2008) konnten entsprechend einen positiven Zusammenhang von Mentoring und den politischen Fertigkeiten des Protegé nachweisen. In dieser Studie sollte aber geprüft werden, ob diese Funktionen auch von anderen, nicht speziell als Mentor zugewiesenen Kollegen übernommen werden können, wie es die Ergebnisse von Blickle, Witzki et al. (2009) nahelegen, weshalb sie hier unabhängig von der Person, die sie ausübt, betrachtet wurden.

Allerdings betonen Witt und Ferris (2003) die Notwendigkeit, neben der Anleitung zu erfolgreichem politischen Verhalten auch ausreichend Gelegenheit zu bekommen, dieses selbst zu erproben. Auch Bandura (1986) führt aus: „Learners need opportunities between observations to practice what they have seen“ (S. 55). Insofern stützt seine Argumentation den vorliegenden Befund, dass ein hohes Ausmaß an Interaktionsanforderungen nur bei gleichzeitiger Verfügbarkeit von Rollenmodellen zu einer Zunahme in politischen Fertigkeiten führt. Dabei wirkt die Kombination von Interaktionsanforderungen und Rollenmodellen direkt, d.h. ohne vermittelnde Prozesse, auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten. Die beobachteten Verhaltensweisen lassen sich also scheinbar ohne die Notwendigkeit der bewussten Verarbeitung in das eigene Verhaltensrepertoire übernehmen. Damit stützen die Ergebnisse die Annahmen von Ferris, Anthony et al. (2002), Ferris, Davidson et al.

(2005), Ferris et al. (2007) und Munyon et al. (2015) zur Bedeutung des Modelllernens beim Erwerb von politischen Fertigkeiten. Die Ergebnisse von Taylor et al. (2005) lassen erwarten, dass die beobachtete Zunahme in politischen Fertigkeiten dauerhafter Natur sein wird, da die angehenden Kaufleute für Versicherungen und Finanzen in ihrer Ausbildung und der anschließenden Berufstätigkeit fortwährend mit Möglichkeiten und der Notwendigkeit zum Einsatz der neu erworbenen bzw. verbesserten Fertigkeiten konfrontiert sein werden. Durch dieses konstante Anwenden der neuen Verhaltensweisen, so schlussfolgern Taylor et al. aus ihrer Studie, nehmen verhaltensbezogene Fertigkeiten im Anschluss an Trainingsmaßnahmen sogar noch weiter zu.

Die Regelmäßigkeit, mit der Auszubildende Feedback über die Bewältigung von Interaktionsanforderungen erhalten, zeigt im Gegensatz zum Ausmaß der Rollenmodelle keinen direkten moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen den Interaktionsanforderungen und der Veränderung von politischen Fertigkeiten. Zum einen ließe sich dieser Befund im Sinne der Argumentation Banduras (1986) so interpretieren, dass komplexe Verhaltensweisen schneller und besser über das Beobachten von Rollenmodellen als über das Feedback zum eigenen Verhalten erworben werden. Zum anderen lässt sich der Befund aber auch folgendermaßen deuten: Da sich aus dem Feedback zwar Rückschlüsse auf das eigene Verhalten, nicht aber unbedingt Anregungen für alternatives, besseres Verhalten ziehen lassen, wirken viele Interaktionsanforderungen, auch wenn sie regelmäßig von Feedback begleitet werden, nicht automatisch auf eine Verbesserung der politischen Fertigkeiten eines Auszubildenden hin. Bandura (1979) schreibt Feedback allerdings auch in Fällen, in denen keine Anregungen zur Verhaltenskorrektur gegeben werden, eine gewisse Wirksamkeit über Aufmerksamkeits- und Motivationsprozesse zu. Er begründet dies über die mediiierende Rolle, die solche Selbstreaktionen für die Wirkung von extrinsischem Feedback einnehmen. Im Kontext dieser Selbstreaktionen kommt selbstevaluativen Fähigkeiten wie der Sicherheit, mit der das eigene Verhalten eingeschätzt und beurteilt werden kann, eine besondere Bedeutung zu. Der Einfluss solcher potenzieller Mediatoren wurde im Rahmen moderierter Mediationshypothesen getestet. Die Ergebnisse dieser Hypothesenprüfung sind in Abbildung 8 zusammengefasst. Auch hier werden lediglich die Variablen abgebildet, für die sich hypothesenkonforme signifikante Effekte nachweisen ließen (H 2b).

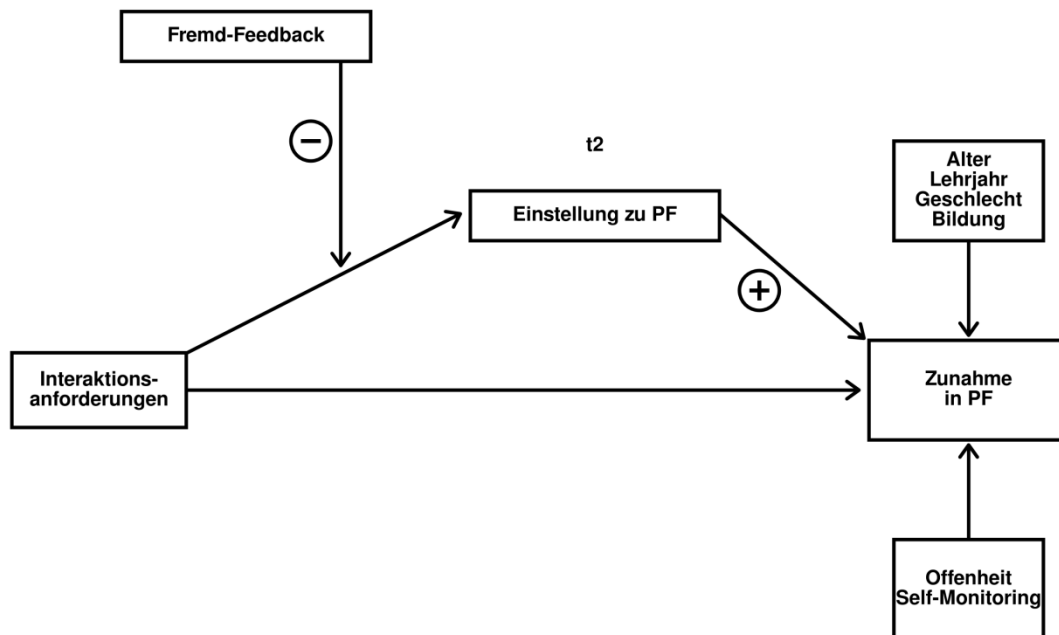


Abbildung 8. Empirisches Modell der moderierten Mediationseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten.

Anmerkungen. PF = Politische Fertigkeiten

Entgegen der Erwartungen scheint auch die häufige Ausübung von Tätigkeiten mit Interaktionsanforderungen in Kombination mit Feedback nicht dazu zu führen, dass die Personen ein genaueres Gespür für die Qualität der eigenen Arbeit in diesen Tätigkeiten entwickeln, noch, dass sie sich sicherer in Bezug auf die Ausprägung ihrer eigenen politischen Fertigkeiten werden. Hingegen lässt sich für die Einstellung zu politischen Fertigkeiten ein Einfluss des Feedbacks zu den ausgeübten Interaktionstätigkeiten im Zusammenspiel mit den Interaktionsanforderungen in der Arbeit nachweisen, der vermittelt über die Einstellung auch auf die Veränderung politischer Fertigkeiten wirkt. Dabei scheint sich eine Umgebung, die viele Interaktionsanforderungen und gleichzeitig viel Feedback dazu bietet, allerdings negativ auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten auszuwirken. Dies verwundert zunächst, zumal es sich bei dem betrachteten Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* um einen Beruf der Kategorie *Enterprising* handelt und die befragten Auszubildenden im Mittel eine sehr positive Einstellung zu politi-

schen Fertigkeiten äußerten. Durch hohe bzw. häufige Interaktionsanforderungen in der Arbeit sollte das Bewusstsein für die Notwendigkeit politisch gewandten Verhaltens steigen und die Ausübung entsprechender Verhaltensweisen eine positive Einstellung zu diesen hervorrufen (Doldor et al., 2013). Feedback, das Informationen dazu liefert, wie erfolgreich man diese Anforderungen bewältigt und wie man sein Verhalten noch besser anpassen kann, sollte diesen Effekt verstärken, zumal Deci und Ryan (2000) informierendes Feedback als eine Bedingung für die Internalisierung von Handlungszielen nennen. Allerdings ist es möglich, dass sich ein solcher positiver Effekt nur bis zu einem bestimmten Ausmaß an Feedback zeigt: Ein Auszubildender, der häufig Interaktionsanforderungen zu bewältigen hat und permanent Feedback dazu erhält, reagiert darauf eventuell mit Reaktanz, wenn er das Gefühl hat, dadurch bevormundet oder kontrolliert zu werden. Deci und Ryan (2000) postulieren positive Effekte von Feedback nur für Fälle, in denen das Feedback in autonomieunterstützender Form gegeben wird, da es sonst die intrinsische Motivation untergräbt. Feldman (1981) scheint dies auch zu vermuten, wenn er ausführt: „Recruits will resist attempts to change their values and attitudes when their sense of self-control and self-determination is threatened“ (S. 341). In einem solchen Fall werden Auszubildende wohl eher mit einem Nachlassen von Motivation und einer negativen Einstellung zu den geforderten Verhaltensweisen reagieren, vor allem, wenn sie sich mit der Erfüllung dieser Anforderungen schwer tun und häufig kritisches Feedback erhalten.

Während positives Feedback das Potenzial hat, aus den ausgeführten Tätigkeiten Erfolgserlebnisse zu machen und die damit verbundenen Verhaltensweisen positiv aufzuladen, lässt sich in Bezug auf negatives Feedback der gegenteilige Effekt erwarten: Gelingt es einem Auszubildenden nicht, die an seine Tätigkeit gestellten Anforderungen zu erfüllen, und bekommt er dies häufig in Form von negativem Feedback zurückgemeldet, sieht er sich damit konfrontiert, die in seinem Beruf nötigen Fertigkeiten nicht ausreichend zu beherrschen. Je häufiger er die entsprechenden Tätigkeiten ausübt, desto häufiger erlebt er diese Versagensgefühle. Ist er nicht in der Lage, seine Leistung zügig zu verbessern oder diesen Tätigkeiten aus dem Weg zu gehen – was für Kernelemente eines Berufes, wie im Fall des untersuchten Kaufmanns für Versicherungen und Finanzen Tätigkeiten mit Interaktionsanforderungen, schwierig sein dürfte – bleibt ihm zur Bewahrung eines positiven Selbstbildes nach der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957) nur, die

Situation neu zu bewerten, indem er beispielsweise die mit Misserfolg verbundenen Tätigkeiten und die dafür nötigen Fertigkeiten als nicht erstrebenswert ansieht, also eine negative Einstellung zu ihnen entwickelt. Für die Betrachtung der Wirkweise von Feedbackprozessen in diesem Kontext erscheint es deshalb sinnvoll, zukünftig nicht nur die Häufigkeit, sondern auch die Richtung des erhaltenen Feedbacks zu berücksichtigen. Der Interaktionsplot (vgl. Abbildung 6) legt allerdings auch nahe, dass sich in Arbeitsumfeldern mit geringen Interaktionsanforderungen häufiges Feedback positiv auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten auswirkt. Wenn Auszubildende (zumindest zeitweise) wenig Gelegenheiten zum Einsetzen ihrer politischen Fertigkeiten in entsprechenden Tätigkeiten haben, ergeben sich auch wenig Möglichkeiten, Feedback dazu zu erhalten, weshalb ein regelmäßiges Feedback in solchen Fällen an Bedeutung gewinnt.

Kein Moderatoreffekt ließ sich in der vorliegenden Studie für die vermittelte Relevanz politisch gewandten Verhaltens zeigen, weder in Bezug auf den direkten noch den indirekten Einfluss der Interaktionsanforderungen auf die Entwicklung von politischen Fertigkeiten. Thomas und Griffin (1995) argumentieren, dass gerade Organisations- oder Berufsneulinge die Erwartungen und Werte nicht automatisch übernehmen, die die Organisation ihnen über ihre bereits erfahreneren Mitglieder vermittelt. Diese stehen häufig in Kontrast zu den im privaten sozialen Umfeld hochgehaltenen Verhaltensstandards, da das private Umfeld die beruflichen und organisationalen Notwendigkeiten nicht einzuschätzen vermag. Der Neuling erfährt so gegebenenfalls widersprüchliche Aufforderungen, wie er sich zu verhalten hat und gibt zumindest anfangs nicht den aus dem neuen Umfeld gestellten Anforderungen nach. Bezogen auf die vorliegende Studie bedeutet dies, dass der Auszubildende bei der Bewältigung von Interaktionsanforderungen nicht unmittelbar die Anregungen der Kollegen umsetzen wird und deshalb auch nicht von diesen für den Ausbau seiner politischen Fertigkeiten profitieren kann. Die Ergebnisse lassen allerdings vermuten, dass sich, unabhängig von den konkreten Notwendigkeiten am Arbeitsplatz, direkte Effekte der vermittelten Relevanz politisch gewandten Verhaltens zumindest auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten abzeichnen.

Möglicherweise ist auch das Vermitteln der Relevanz ein eher distaler Einflussfaktor und das bloße Wissen darum, welches Verhalten man zeigen sollte, zu unkonkret und nicht in das eigene Verhalten umsetzbar, wenn man keine Anleitung

erhält, WIE man solches Verhalten korrekt ausführt. Der Aspekt des WIE kann z.B. über den Einsatz von Rollenmodellen vermittelt werden, die ja auch einen entsprechenden Effekt auf die Weiterentwicklung von politischen Fertigkeiten zeigten. So betonen Taylor et al. (2005) die Nützlichkeit, im Vorfeld von Verhaltensmodellierungen die Verhaltensregeln zu kommunizieren, nach denen sich die Rollenmodelle richten, was sie in ihrer Metaanalyse auch für den Fertigkeitserwerb nachweisen konnten. Auch Bandura (1979) ging davon aus, dass modellierte Verhaltensweisen eher erlernt werden, wenn dem Beobachter von vorneherein der Nutzen einer Nachahmung dieses Verhaltens, also die Relevanz dieses Verhaltens für seine eigenen Aufgaben bewusst ist. Eventuell kann die Vermittlung der Relevanz bestimmter Verhaltensweisen im Beruf aber umgekehrt nur dann Wirksamkeit entfalten, wenn gleichzeitig Rollenmodelle für die konkrete Umsetzung dieser Verhaltensregeln vorhanden sind, sodass zukünftig auch die Interaktion dieser beiden Kontextfaktoren geprüft werden sollte. Möglicherweise lässt sich der Einfluss von Rollenmodellen auf die (Weiter-)Entwicklung von politischen Fertigkeiten durch eine solche Kombination von Maßnahmen noch steigern, wobei der in dieser Studie gefundene Effekt für die ausschließliche Berücksichtigung des Vorhandenseins von Rollenmodellen in Kombination mit häufigen Interaktionsanforderungen am Arbeitsplatz bereits nicht unerheblich ist.

Die Ergebnisse der Studie legen also nahe, dass sich politische Fertigkeiten, zumindest in der beruflichen Erstausbildung, wie von Ferris et al. (2007) postuliert im Rahmen der organisationalen Sozialisation fördern lassen – vorausgesetzt, dass BerufsnEulinge Hinweise zum korrekten Verhalten in Interaktionssituationen erhalten. Dies lässt sich durch den Einsatz von Rollenmodellen in Arbeitsumwelten mit hohen Interaktionsanforderungen erreichen, und zwar ohne die Einrichtung spezifischer Trainings- oder Mentorenprogramme.

5.2 Praktische Implikationen

Aus der vorliegenden Studie lassen sich Implikationen für die Ausbildungspraxis ableiten, die auf die Förderung von politischen Fertigkeiten abzielen. Es konnte gezeigt werden, dass sich politische Fertigkeiten während der Ausbildung durch die Schaffung geeigneter Ausbildungsbedingungen schon im Laufe eines

Jahres fördern lassen. Da es sich bei diesen Bedingungsfaktoren um das alltägliche Verhalten aller Kollegen handelt, würde dies keine Implementierung aufwendiger Förderprogramme bedeuten, sondern lediglich eine Anpassung der Feedbackkultur bzw. eine Aufklärung über die Wirkmechanismen zur Förderung von politischen Fertigkeiten.

Es ist wichtig, dass Auszubildende (vor allem in Enterprising-Berufen) mit möglichst vielen Interaktionsanforderungen konfrontiert, aber mit diesen nicht allein gelassen werden. Sie müssen Anschauungsmaterial bekommen, wie sie sich korrekt in solchen Situationen verhalten sollten, d.h. sie benötigen Rollenmodelle unter ihren Kollegen, die ihnen politisch gewandtes Verhalten in solchen Situationen vorleben. Diese Aspekte ließen sich mühelos in den Ausbildungsalltag zumindest von Auszubildenden in Enterprising-Berufen integrieren. Werden Mentorenprogramme genutzt, sollte die Rollenvorbildfunktion besonders betont werden. Doch das Entscheidende ist, dass auch Auszubildende ohne Mentor durch Modelllernen ihre politischen Fertigkeiten verbessern können, indem sie sich ihre Kollegen als Rollenvorbilder nehmen. Kollegen, Vorgesetzte und Ausbilder müssen sich deshalb ihrer Funktion als Rollenmodell bewusst sein und gegebenenfalls auch dafür trainiert werden. Die Ergebnisse von Taylor et al. sprechen dafür, dass zumindest in Trainings auf Basis von Verhaltensmodellierung die Aufnahme von Trainingseinheiten für Vorgesetzte den Transfer der erlernten Fertigkeiten in den Berufsalltag erleichterte. Auch böte sich an, als ausbildende Fachkräfte (also Kollegen abseits des offiziellen Ausbilders, die aber faktisch die Auszubildenden bei der Arbeit anleiten) möglichst Kollegen auszuwählen, die über besonders ausgeprägte politische Fertigkeiten verfügen.

In Fällen, in denen Auszubildende im Arbeitsalltag aufgrund der betrieblichen Strukturen wenig Kontakt mit erfahrenen Kollegen haben, könnte es den Überlegungen von Ferris, Davidson et al. (2005) und den Ergebnissen von Taylor et al. (2005) nach ratsam sein, auf Trainings auf Basis von Verhaltensmodellierungen zurückzugreifen. Allerdings profitieren Absolventen derartiger Trainings für die Festigung ihrer neuerworbenen interpersonellen Fertigkeiten auch von Anschauungs- und Übungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag, sodass verfügbaren Rollenmodellen im Arbeitsumfeld in jedem Fall eine bedeutende Rolle für den Aufbau und die Förderung politischer Fertigkeiten zukommt.

Es versteht sich, dass Auszubildende, wenn sie sich selbst an der erfolgreichen Bewältigung von Interaktionssituationen versuchen, auch Feedback zu ihrer Leistung benötigen. Aufgrund der negativen Effekte auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten, die ein hohes Ausmaß an Feedback in Ausbildungskontexten mit sehr vielen Interaktionsanforderungen auslöst, sollte die Rückmeldung an die Auszubildenden allerdings umsichtig gestaltet werden. In einer betrieblichen Lern- und Arbeitsumgebung, die häufige Gelegenheiten zum Erproben der politischen Fertigkeiten bietet, kann eine Kultur permanenter Rückmeldung vom Auszubildenden als ein Absprechen von Kompetenz empfunden werden. Das Feedback sollte wohldosiert erteilt werden, damit sich der Auszubildende nicht bevormundet fühlt und mit Reaktanz reagiert. Bieten sich hingegen aufgrund weniger Interaktionsanforderungen in der Tätigkeit selten Gelegenheiten, dem Auszubildenden Feedback zu solchen Tätigkeiten zu geben, sollten diese regelmäßig für eine Rückmeldung genutzt werden. Nur so kann der Auszubildende in solchen Fällen eine Orientierung über seinen Leistungsstand erhalten, was sich förderlich auf seine Motivation und Lernbereitschaft auswirken sollte.

Auch für die Forschungspraxis bietet die vorliegende Arbeit wertvolle Implikationen. Zum einen zeigte die Überprüfung der neu entwickelten bzw. adaptierten Instrumente zur Erfassung der für politische Fertigkeiten lernförderlichen Faktoren, dass diese als valide angesehen werden können und sich für den Einsatz bei Auszubildenden-Stichproben eignen. Zum anderen liefert diese Studie einen empirischen Beleg, dass der Ausbildungsberuf *Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen* der Kategorie Enterprising nach Holland (1997) zugeordnet werden kann. Die Auszubildenden dieses Berufes gaben für ihre Arbeitsumgebung im Ausbildungsbetrieb höhere Werte für Enterprising-Anforderungen an als angehende Fachinformatiker, die der Kategorie zuzuordnen sind, die laut Holland die größte Distanz zur Enterprising-Kategorie aufweist. Auch im Vergleich zu angehenden Steuerfachangestellten, die einer der Enterprising-Kategorie benachbarten Gruppe angehören, fielen die Angaben zu den Enterprising-Anforderungen im Ausbildungsberuf Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen höher aus. Angehenden Versicherungskaufleuten kann auch ein höheres Interesse an Enterprising-Tätigkeiten unterstellt werden, da sie eine positivere Einstellung zu politischen Fertigkeiten und damit zu für die Bewältigung von Enterprising-Anforderungen relevanten Verhaltensweisen zeigten (vgl. Blickle, John et al., 2012; Blickle, Kramer et al., 2009).

5.3 Stärken und Grenzen der Studie

Bei der Planung der vorliegenden Studie wurden einige Vorkehrungen getroffen, um die Aussagekraft der Ergebnisse so weit wie möglich zu gewährleisten. Die Stichprobenziehung erfolgte nicht zufällig, sondern theoriegeleitet. Es wurden Auszubildende zu Kaufleuten für Versicherungen und Finanzen für die Untersuchung ausgewählt, da für diese Gruppe ein Fit ihrer beruflichen Interessen mit den für politische Fertigkeiten relevanten Arbeitsanforderungen des Enterprising-Bereichs angenommen werden kann, was sich auch durch den überdurchschnittlich hohen Mittelwert der positiven Einstellung zu politischen Fertigkeiten empirisch untermauern ließ. Damit wurde auch die Anregung von Bing et al. (2011) aufgegriffen, bei der Untersuchung von politischen Fertigkeiten einzelne Berufe als Stichprobe zu nehmen und „to avoid grouping jobs together when these different jobs require different levels of interpersonal skills and social influence tactics“ (S. 575). Zudem wurde durch die Beschränkung auf einen Ausbildungsberuf für die Hypothesenprüfung die Homogenität der Stichprobe erhöht, wodurch die Effekte möglicher unbekannter Drittvariablen minimiert werden, da sie konstant gehalten werden. Darüber hinaus wurden weitere Variablen auf Seiten der Person als Kontrollvariablen aufgenommen, um alternative Erklärungen für die Zunahme in politischen Fertigkeiten ausschließen zu können, wie die Persönlichkeitseinflüsse durch Offenheit für Erfahrungen und der für politische Fertigkeiten relevanten Aspekte von Self-Monitoring. Die Validierung der neu entwickelten bzw. adaptierten Skalen wurde an einer separaten Stichprobe vorgenommen.

Für die Beantwortung der Fragestellung wurden sowohl Moderations- als auch Mediationsbedingungen theoretisch hergeleitet und überprüft. Diese wurden in einem prädiktiven Design überprüft, wodurch sich, wie auch durch die bereits angesprochene Stichprobenauswahl, die Selektions- und Sozialisationseffekte auf die Zunahme in politischen Fertigkeiten trennen lassen. Durch die zweimalige Erfassung von politischen Fertigkeiten konnte zudem die tatsächliche Zunahme in politischen Fertigkeiten abgebildet werden. Die wiederholte Messung begegnet auch dem Mono-Source-Effekt, da die entsprechende Varianz in politischen Fertigkeiten zum zweiten Messzeitpunkt durch die Ausprägung der politischen Fertigkeiten und die Persönlichkeitswerte zum ersten Zeitpunkt gebunden wird. Darüber hinaus reduziert auch die zeitliche Trennung der Erfassung der Prädiktoren bzw. Moderato-

ren und der abhängigen Variable von einem Jahr den Mono-Source-Effekt bzw. den Konsistenzbias in den Antworten (vgl. Zikic & Klehe, 2006).

Eine Schwäche der Studie liegt trotz dieser Vorkehrungen in der ausschließlichen Verwendung von Selbsteinschätzungen aller verwendeten Variablen. Allerdings argumentieren Saks und Ashforth (1997a): „Self-reports might be appropriate when one is mostly concerned with perceived experiences“ (S. 259). Gleiches gilt auch für eher affektive Verhaltenskomponenten wie etwa Emotionen (Roberts, Harms, Smith, Wood & Webb, 2006). Spain, Eaton und Funder (2000) konnten zeigen, dass selbsteingeschätzte Extraversion und emotionale Stabilität erlebte Emotionen besser vorhersagen konnten als Fremdeinschätzungen dieser Traits. Für Extraversion zeigte sich sogar, dass die Selbsteinschätzung auch das tatsächliche Verhalten in sozialen Interaktionen besser vorhersagen konnte als Fremdeinschätzungen. In Bezug auf politische Fertigkeiten führen Meurs et al. (2010) aus, dass sich Selbst- und Fremdeinschätzungen auf unterschiedliche Aspekte des Konstrukts beziehen: „The self-relevant aspects are best captured via self-reports of political skill, and the other-relevant aspects via other-reports“ (S. 523). Somit bieten beide Sichtweisen je nach Forschungsfrage unterschiedliche Erkenntnismöglichkeiten. Die über Selbstbeschreibung erfassten politischen Fertigkeiten sind dabei „akin to perceived control, self-confidence, or a self-efficacy of social effectiveness“ (S. 523).

Darüber hinaus wurde zwar eine Wiederholungsbefragung realisiert, aber kein echter Längsschnitt, sodass keine quadratischen Zusammenhänge aufdeckbar gewesen wären, und der Abstand zwischen den beiden Befragungszeitpunkten war mit einem Jahr recht gering. Aufgrund der relativ kleinen Stichprobengröße ließen sich zudem die Hypothesen nicht mittels Strukturgleichungsmodellen prüfen.

Ein weiteres Manko, das möglicherweise auch zum Teil auf die Stichprobengröße zurückzuführen ist, stellen die internen Konsistenzen der beiden als Kontrollvariablen herangezogenen Persönlichkeitsskalen, Offenheit für Erfahrungen und die verwendete Facette von Self-Monitoring, soziale Fertigkeiten, dar. Möglicherweise tut sich die noch verhältnismäßig lebensunerfahrene Zielgruppe der Auszubildenden schwer damit, ihre allgemeinen Persönlichkeitszüge präzise einzuschätzen, was sich auch in der Validierungsstichprobe der angehenden Fachinformatiker zeigte. Im Vergleich dazu fielen die Werte für Cronbachs α für das deutlich enger gefasste Konstrukt der politischen Fertigkeiten auch deutlich höher aus. Da aber nichtsdes-

totrotz die erwartbaren bivariaten Zusammenhänge auftraten und sich für die Regressionsanalysen dieselben Effekte nachweisen ließen, wenn die verwendete Facette von Self-Monitoring durch die Gesamtskala ersetzt wurde, die eine bessere interne Konsistenz aufwies, scheinen die in dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse in ihrer Gültigkeit nicht beeinträchtigt.

5.4 Zukünftige Forschung

Die vielversprechenden Ergebnisse der Studie zur grundsätzlichen Förderbarkeit von politischen Fertigkeiten in der Ausbildung liefern Anregungen für weitere Untersuchungen. Zunächst einmal sollten die Befunde an weiteren Ausbildungsberufen der Enterprising-Kategorie repliziert werden. Da politische Fertigkeiten positive Effekte auf berufliche Erfolgskriterien auch in anderen beruflichen Kontexten aufweisen, sollten auch für Berufe, die nicht der Enterprising-Kategorie zuzurechnen sind, Fördermöglichkeiten für politische Fertigkeiten untersucht werden. Das von Roberts (2006) postulierte Prinzip der Korrespondenz, nach welchem sich Personen aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften in bestimmte Umwelten begeben und sich dann eben diese Eigenschaften aufgrund der Umwelteinflüsse verändern, legt nahe, dass für Berufe anderer Umweltkategorien möglicherweise nicht so starke Effekte einer für politische Fertigkeiten förderlichen Arbeitsumgebung zu erwarten sind. Da die vorliegende Arbeit sich ausschließlich auf die Förderung von politischen Fertigkeiten in der Phase der beruflichen Erstsozialisation bezieht, sollten in einem nächsten Schritt auch berufserfahrenere Personen in den Fokus genommen werden. Da Ferris, Davidson et al. (2005) in ihren Ausführungen das Training von politischen Fertigkeiten bei Managern skizzieren, scheinen Lerneffekte auch in der fortgeschrittenen Berufslaufbahn möglich. Es bliebe zu prüfen, ob sich die hier gewonnenen Aussagen verallgemeinern lassen und sich auch in anderen Personengruppen die in dieser Studie identifizierten Entwicklungsfaktoren von politischen Fertigkeiten auswirken, oder ob sich andere Einflussprozesse abzeichnen. Für eine genauere Überprüfung böten sich dabei auch Interventions- bzw. Trainingsstudien an.

In der vorliegenden Arbeit wurden voneinander unabhängige Verstärkungsprozesse durch die Verfügbarkeit von Rollenmodellen, Feedback und die vermittelte Relevanz bezüglich politischen Verhaltens angenommen. Für eine Replikation der Studie würde sich deshalb eine gemeinsame Betrachtung aller Moderatoren anbie-

ten, auch, um Wechselwirkungen der Moderatoren untereinander zu berücksichtigen, wie in Kapitel 5.1 bereits für Rollenmodelle und die Vermittlung der Relevanz politischen Verhaltens angedeutet. In dieser Studie wurde davon ausgegangen, dass die genannten Verstärkungsprozesse hauptsächlich eine moderierende Funktion im Zusammenspiel mit dem Ausmaß der Interaktionsanforderungen am Arbeitsplatz innehaben. In den Ergebnissen deuten sich aber unabhängig von diesen Interaktionsbeziehungen auch direkte Effekte der Moderatoren, zumindest auf die hier untersuchten Mediatoren für die Zunahme in politischen Fertigkeiten an. Diese bieten sich ebenfalls zur genaueren Betrachtung an.

Bezüglich der Erfassung der relevanten Einflussfaktoren sollte über eine Erweiterung der Feedback-Skala nachgedacht werden. Die negativen Effekte der Feedbackskala auf die Einstellung zu politischen Fertigkeiten ließen sich sicher genauer beleuchten, wenn neben der Feedbackhäufigkeit auch die Ausgestaltung des Feedbacks, etwa hinsichtlich der Qualität und Richtung des Feedbacks, erfasst würde.

In dieser Studie wurden als Moderatoren für den Lernprozess ausschließlich Kontextfaktoren berücksichtigt. Um weitere Einflussprozesse aufzudecken, sollten zusätzlich auch Variablen auf Seiten der Lernenden als Moderatoren einbezogen werden, welche die Empfänglichkeit für die Fördermaßnahmen beeinflussen könnten. Ein Beispiel wäre die Sympathie, die die Beobachter den verfügbaren Rollenbildern entgegenbringen, welche in der Theorie des Modelllernens als mögliche Einflussvariable für die Wahrscheinlichkeit der Nachahmung genannt wird. Die Forschung zur organisationalen Sozialisation hat ebenso neben Kontextfaktoren auch Charakteristika auf Seiten des Organisationsneulings in den Blick genommen, welche den Sozialisationsprozess erleichtern, beispielsweise das vor Eintritt in die Organisation vorhandene Wissen über die Inhalte und Erfordernisse des angestrebten Berufes. In einer Studie von Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) erwies sich dieses als signifikanter Prädiktor für eine erfolgreiche Sozialisation in Gestalt der Kriterien Fähigkeit zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen, Rollenklarheit, Integration in den Kollegenkreis, Wissen über die Machtstrukturen innerhalb der Organisation und organisationales Commitment. Darüber hinaus sollte dieses Wissen dabei nützlich sein, einen Beruf auszuwählen, der eine möglichst große Passung zu den eigenen Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnissen erlaubt. Diese

Form des *Person-Environment-Fit* (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) könnte einen weiteren Moderator in der Beziehung von lernförderlichen Kontextfaktoren und der (Weiter-)Entwicklung politischer Fertigkeiten darstellen. Laut Roberts' (2006) Korrespondenzprinzip sollten sich in einer bestimmten Umwelt die Persönlichkeitseigenschaften weiterentwickeln, die die Person dazu gebracht haben, diese Umwelt auszuwählen. Befindet sich eine Person allerdings in einer zur Persönlichkeit unpassenden (beruflichen) Umwelt, etwa, weil sie falsche Erwartungen an die Inhalte und Anforderungen dieses Berufes hatte, wird sie die Gelegenheiten zum Erlernen der für den Beruf nötigen (politischen) Fertigkeiten möglicherweise weniger bereitwillig ergreifen. Der Person-Environment-Fit könnte in diesem Fall somit möglicherweise auch die Beziehung der Kontextfaktoren mit der Einstellung zu politischen Fertigkeiten moderieren. Allerdings lässt sich der Person-Environment-Fit selbst ebenfalls als proximales Ergebnis einer erfolgreichen Sozialisation konzipieren (Saks et al., 2007). Empirische Studien bestätigen, dass der Fit wiederum durch Kontextfaktoren in der Arbeitsumwelt beeinflusst wird (Roberts & Robins, 2004), sodass sich auch eine Betrachtung des Person-Environment-Fit als Mediator anbietet und somit eine Prüfung sowohl der Moderator- als auch der Mediatorrolle sinnvoll scheint. Eine ähnliche moderierende Wirkung wie für den Fit kann auch für den Grad der Identifizierung mit der neuen Rolle als angehender Versicherungskaufmann im Sinne des in Kapitel 2.2.1 beschriebenen *Social Investment Principle* vermutet werden:

Experiences in roles to which individuals are not committed will not impart change in personality simply because the individuals will not integrate these experiences in their identity because they are not deemed to be salient or relevant to their identity. (Lodi-Smith & Roberts, 2007, S. 81)

Eine Möglichkeit, das Commitment neuer Mitarbeiter zu erhöhen, untersuchten Cable, Gino und Staats (2013). Sie zeigten, dass wenn im Rahmen der Einführung in die Organisation der Fokus weniger auf die Eigenschaften der Organisation als auf die Stärken eines neuen Mitarbeiters und wie er diese in die Organisation einbringen kann gerichtet wird, Mitarbeiter bessere Arbeit (in Form höherer Kundenzufriedenheit) leisteten. Somit könnte ein weiterer zukünftig zu berücksichtigender Faktor, in diesem Fall auf Seiten der Organisation, sein, wie sehr zu Beginn der Ausbildung die bereits vorhandenen sozialen Fertigkeiten des Auszubildenden

gewürdigt und in Bezug zu seiner neuen Tätigkeit gesetzt wurden. Dies könnte einen Einfluss auf seine Motivation, diese Fertigkeiten für die Ausübung seiner Tätigkeit auszubauen, haben.

In der Sozialisationsforschung wird zudem die Bedeutung proaktiven Verhaltens auf Seiten des Organisationsneulings betont (Ashforth, Sluss & Saks, 2007), das sich unter anderem in aktivem sich Bemühen um Informationen zeigt:

Organizational socialization has been recognized as a joint process wherein organizations encourage newcomers to accept and adapt to aspects of the organizational culture and established way of doing things, while newcomers actively seek information in an effort to understand and facilitate their own adjustment. (Ellis et al., 2015, S. 301)

Da aber zum Beispiel Kramer (1993) empirisch zeigte, dass nur unaufgefordert erteiltes, nicht aber aktiv eingeholtes Feedback sich positiv auf die organisationale Sozialisation auswirkt, bedarf die Rolle proaktiven Verhaltens in der organisationalen Sozialisation einer genaueren Prüfung, auch in Bezug auf das Erlernen der für die neue Rolle benötigten Verhaltensweisen und Fertigkeiten.

Als weitere Forschungsrichtung sei schließlich auf Ferris et al. (2012) verwiesen, die anhand des *micro-skills* Ansatzes argumentieren, dass spezifischere soziale Fertigkeiten besser trainierbar sind. Deshalb sei es ratsam, „that political skill be broken down into its four dimensions [...] for training purposes“ (S. 520).

5.5 Fazit

In der vorliegenden Studie ist der Nachweis gelungen, dass sich politische Fertigkeiten durch eine geeignete Gestaltung der Arbeitsumgebung fördern lassen. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, da die eingangs zitierte Aussage von Ferris und Kollegen deutlich macht, dass politische Fertigkeiten nicht gut in herkömmlichen Bildungsarrangements erlernbar sind. Allerdings konnte diese Studie zeigen, dass sich innerhalb einer formalisierten Bildungsmaßnahme, nämlich im Rahmen einer dualen Berufsausbildung, sehr wohl Ausbildungsbedingungen schaffen lassen, welche die Auszubildenden bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer politischen Fertigkeiten fördern. Durch ein Angebot von Rollenvorbildern für politische Fertigkeiten und Feedback dazu, wie sich die Auszubildenden bei der Bewältigung von Interaktionsanforderungen bewähren, erhalten sie wichtige Anhaltspunkte für politisch gewandtes Verhalten. Dies bedeutet, dass sowohl auf Seiten der Ausbildungsinhalte und -tätigkeiten als auch beim Ausbildungspersonal angesetzt werden sollte, um optimale Bedingungen zu schaffen, die das Lernpotential für politische Fertigkeiten erhöhen.

Literaturverzeichnis

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, *30*, 309-327.
- Arnett, J. J. (2015). Socialization in emerging adulthood. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of socialization: Theory and research* (2 Ed., S. 85-108). New York: Guilford Press.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Intergrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, *70*, 447-462.
- Avia, M. D., Sánchez-Bernardos, M. L., Sanz, J., Carrillo, J., & Rojo, N. (1998). Self-presentation strategies and the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, *32*, 108-114.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Hrsg.), *Handbook of socialization theory and research* (S. 213-262). Chicago, Illinois: Rand McNally College Publishing Company.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action - a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- 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 millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 9-30.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 715-722.

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707-721.
- Bedi, A., & Skowronski, M. (2014). Political skill at work: Good or bad? Understanding its predictors and consequences. *SAM Advanced Management Journal, 39*-47.
- Bergmann, C., & Eder, F. (2005). *AIST-R: Allgemeiner Interessen-Struktur-Test mit Umwelt-Struktur-Test (UST-R)*. Göttingen: Beltz Test GmbH.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 563-577.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*, 93-105.
- Bleidorn, W. (2012). Hitting the road to adulthood: Short-term personality development during a major life transition. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*, 1594-1608.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y., & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success - a two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 899-922.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P. B., & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 449-474.
- Blickle, G., John, J., & Ferris, G. R. (2010). *Role of political skill in the prediction of insurance sales performance outcomes*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Canada.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., . . . Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review, 61*, 295-322.

- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., . . . Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 488-514.
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P., & Ferris, G. R. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *Career Development International, 14*, 333-350.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., & Peiseler, A. K. (2014). Leader inquisitiveness, political skill, and follower attribution of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment, 22*, 273-285.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill and job performance. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 377-387.
- Blickle, G., & Schneider, P. B. (2010). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete, Serie 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie; 1* (S. 431-470). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 3026-3048.
- Blickle, G., Wendel, S., & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality-job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 326-335.
- Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 181-189.
- Bogg, T., Voss, M. W., Wood, D., & Roberts, B. W. (2008). A hierarchical investigation of personality and behavior: Examining neo-socioanalytic models of health-related outcomes. *Journal of Research in Personality, 42*, 183-207.

- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology, 71*, 232-245.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly, 58*, 1-36.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*, 1-23.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 141-156.
- Caspi, A., & Roberts, B. W. (1999). Personality continuity and change across the life course. In L. A. Pervin & O. P. John (Hrsg.), *Handbook of personality - theory and research* (2 Ed., S. 300-326). New York: Guilford.
- Caspi, A., & Roberts, B. W. (2001). Personality development across the life course: The argument for change and continuity. *Psychological Inquiry, 12*, 49-66.
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology, 56*, 453-484.
- Champoux, J. E., & Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 243-255.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology, 85*, 190-210.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*, 730-743.
- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality, 59*, 143-178.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3 Ed.). New York: Routledge.
- Costa, P. T. J., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 853-863.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*, 16-29.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, *14*, 385-400.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). What is the self in self-directed learning? Findings from recent motivational research. In G. A. Straka (Hrsg.), *Conceptions of self-directed learning: theoretical and conceptual considerations* (S. 75-92). Münster: Waxmann.
- Dietl, E., Meurs, J. A., & Blickle, G. (2017). Do they know how hard I work? Investigating how implicit/explicit achievement orientation, reputation, and political skill affect occupational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*, 120-132.
- Doldor, E., Anderson, D., & Vinnicombe, S. (2013). Refining the concept of political will: A gender perspective. *British Journal of Management*, *24*, 414-427.
- Edmonds, G. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., & Roberts, B. W. (2008). Is character fate, or is there hope to change my personality yet? *Social and Personality Psychology Compass*, *2*, 399-413.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). New-employee organizational socialization. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of socialization: Theory and research* (2 Ed., S. 301-322). New York: Guilford Press.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R., & Ferris, G. R. (2014). Leader advancement motive, political skill, leader behavior, and effectiveness: A moderated mediation extension of socioanalytic theory. *Human Performance*, *27*, 373-392.

- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Ferris, G. R., Anthony, W. P., Kolodinsky, R. W., Gilmore, D. C., & Harvey, M. G. (2002). Development of political skill. In C. Wankel & R. deFillippi (Hrsg.), *Rethinking management education for the 21st century* (S. 3-25). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & al. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., . . . Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work - impact on work effectiveness*. Mountain View, California: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4, 1-34.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Kane, R. E., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Psychological and physiological health and well-being implications of political skill: Toward a multi-mediation organizing framework. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *Research in occupational stress and well being (Volume 9): The role of individual differences in occupational stress and well being* (S. 63-107). Bingley: Emerald.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35, 1379-1403.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 487-528). New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- 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.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row, Perstopn & Company.
- Fraley, R. C., & Roberts, B. W. (2005). Patterns of continuity: A dynamic model for conceptualizing the stability of individual differences in psychological constructs across the life course. *Psychological Review*, 112, 60-74.
- Gailliot, M. T., Mead, N. L., & Baumeister, R. F. (2008). Self-regulation. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (3 Ed., S. 472-491). New York: Guilford Press.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. C. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.
- Hacker, W., & Skell, W. (1993). *Lernen in der Arbeit*. Berlin; Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Harms, P. D., & Brummel, B. J. (2013). The importance of developing employability. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 20-23.

- Harms, P. D., Roberts, B. W., & Winter, D. (2006). Becoming the harvard man: Person-environment fit, personality development, and academic success. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *32*, 851-865.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Booth, S. L. (2010). Who abuses their coworkers? An examination of personality and situational variables. *The Journal of Social Psychology*, *150*, 608-627.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 278-285.
- Harvey, P., Harris, R. B., Harris, K. J., & Wheeler, A. R. (2007). Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 105-115.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conitional process analysis: a regression based approach*. New York: Guilford Press.
- Hennecke, M., Bleidorn, W., Denissen, J. J. A., & Wood, D. (2014). A three-part framework for self-regulated personality development across adulthood. *European Journal of Personality*, *28*, 289-299.
- Hicks, D. J. (1971). Girls' attitudes toward modeled behaviors and the content of imitative private play. *Child Development*, *42*, 139-147.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1992). *Hogan personality inventory manual*. Tulsa, Oklahoma: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, *11*, 129-144.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments* (3 Ed.). Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Hopwood, C. J., Donnellan, M. B., Blonigen, D. M., Krueger, R. F., McGue, M., Iacono, W. G., & Burt, S. A. (2011). Genetic and environmental influences on personality trait stability and growth during the transition to adulthood: A three-wave longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *100*, 545-556.

- Hudson, N. W., & Roberts, B. W. (2014). Goals to change personality traits: Concurrent links between personality traits, daily behavior, and goals to change oneself. *Journal of Research in Personality, 53*, 68-83.
- Hudson, N. W., Roberts, B. W., & Lodi-Smith, J. (2012). Personality trait development and social investment in work. *Journal of Research in Personality, 46*, 334-344.
- Jackson, J. J., Hill, P. L., Payne, B. R., Roberts, B. W., & Stine-Morrow, E. A. L. (2012). Can an old dog learn (and want to experience) new tricks? Cognitive training increases openness to experience in older adults. *Psychology and Aging, 27*, 286-292.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*, 386-408.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review, 8*, 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*, 262-279.
- 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.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*, 779-794.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: the role of political skill in occupational choice. *Career Development International, 13*, 46-55.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Treadway, D. C., & Bentley, J. (2017). Measuring political will in organizations: Theoretical construct development and empirical validation. *Journal of Management, 43*, 2252-2280.

- Kholin, M., Meurs, J. A., Blickle, G., Wihler, A., Ewen, C., & Momm, T. (2016). Refining the openness-performance relationship: Construct specificity, contextualization, social skill, and the combination of trait self- and other-ratings. *Journal of Personality Assessment, 98*, 277-288.
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews, 17*, 312-332.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*, 47-66.
- Kramer, M. W. (1993). Communication after job transfers: Social exchange processes in learning new roles. *Human Communication Research, 20*, 147-174.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal, 45*, 779-790.
- Le, K., Donnellan, M. B., & Conger, R. (2014). Personality development at work: Workplace conditions, personality changes, and the corresponsive principle. *Journal of Personality 82*, 45-56.
- Lehnart, J., Neyer, F. J., & Eccles, J. S. (2010). Long-term effects of social investment: The case of partnering in young adulthood. *Journal of Personality, 78*, 639-670.
- Li, J., Sun, G., & Cheng, Z. (2017). The influence of political skill on salespersons' work outcomes: A resource perspective. *Journal of Business Ethics, 141*, 551-562.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 146-165.

- Lodi-Smith, J., & Roberts, B. W. (2007). Social investment and personality: A meta-analysis of the relationship of personality traits to investment in work, family, religion, and volunteerism. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 68-86.
- Lodi-Smith, J., & Roberts, B. W. (2012). Concurrent and prospective relationships between social engagement and personality traits in older adulthood. *Psychology and Aging*, 27, 720-727.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lüdtke, O., Roberts, B. W., Trautwein, U., & Nagy, G. (2011). A random walk down university avenue: Life paths, life events, and personality trait change at the transition to university life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 620-637.
- Lüdtke, O., Trautwein, U., & Husemann, N. (2009). Goal and personality trait development in a transitional period: assessing change and stability in personality development. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 428-441.
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., . . . Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the political skill inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, 171-191.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of Personality*, 51, 543-565.
- McAdams, D. P., & Adler, J. M. (2006). How does personality develop? In D. K. Mroczek & T. D. Little (Hrsg.), *Handbook of personality development* (S. 469-492). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Meurs, J. A., Coleman Gallagher, V., & Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor-outcome relationship: Differential predictions for self- and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520-533.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 54-85.

- Miller, J. S., & Cardy, R. L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 609-626.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*, 92-120.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*, 133-154.
- Momm, T., Blickle, G., & Liu, Y. (2013). Political skill and emotional cue learning via voices: a training study. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 2307-2317.
- Momm, T., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M., & Menges, J. I. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior, 36*, 147-163.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. E. Turner (Hrsg.), *Groups at work: Theory and research* (S. 69-112). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology, 68*, 143-184.
- Neubauer, W. (2009). Leadership und Wertemanagement. In J. Eurich & A. Brink (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen* (S. 47-59). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nowack, W., & Kammer, D. (1987). Self-presentation: Social skills and inconsistency as independent facets of self-monitoring. *European Journal of Personality, 1*, 61-77.
- Nye, C. D., Allemand, M., Gosling, S. D., Potter, J., & Roberts, B. W. (2016). Personality trait differences between young and middle-aged adults: Measurement artifacts or actual trends? *Journal of Personality, 84*, 473-492.

- Nye, C. D., & Roberts, B. W. (2013). A developmental perspective on the importance of personality for understanding workplace behavior. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of personality at work* (S. 796-818). New York: Routledge.
- Obschonka, M. (2016). Adolescent pathways to entrepreneurship. *Child Development Perspectives, 10*, 196-201.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Schmitt-Rodermund, E. (2011). Successful entrepreneurship as developmental outcome: A path model from a lifespan perspective on human development. *European Psychologist, 16*, 174-186.
- Oerder, K., Blickle, G., & Summers, J. K. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology, 29*, 582-599.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 42*, 170-183.
- Parker, P. D., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Roberts, B. W. (2012). Personality and relationship quality during the transition from high school to early adulthood. *Journal of Personality, 80*, 1061-1089.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive, 14*(3), 115-123.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal, 47*, 141-152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., . . . Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 239-250.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (2005). *Personality - theory and research* (9 Ed.). New York: Wiley.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. London: Pitman.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2005). Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K). *Diagnostica, 51*, 195-206.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review, 12*, 278-287.

- Roberts, B. W. (1997). Plaster or plasticity: Are adult work experiences associated with personality change in women? *Journal of Personality*, *65*, 205-232.
- Roberts, B. W. (2006). Personality development and organizational behavior. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Vol. 27, S. 1-40). New York: Elsevier Science/ JAI Press.
- Roberts, B. W. (2009). Back to the future: *Personality and Assessment* and personality development. *Journal of Research in Personality*, *43*, 137-145.
- Roberts, B. W., & Bogg, T. (2004). A longitudinal study of the relationships between conscientiousness and the social-environmental factors and substance-use behaviors that influence health. *Journal of Personality*, *72*, 325-354.
- Roberts, B. W., & Caspi, A. (2003). The cumulative continuity model of personality development: Striking a balance between continuity and change in personality traits across the life course. In U. M. Staudinger & U. Lindenberger (Hrsg.), *Understanding human development: Dialogues with lifespan psychology* (S. 183-214). Boston, Massachusetts: Kluwer Academic.
- Roberts, B. W., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 582-593.
- Roberts, B. W., & DeVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *126*, 3-25.
- Roberts, B. W., & Donahue, E. M. (1994). One personality, multiple selves: Integrating personality and social roles. *Journal of Personality*, *62*, 199-218.
- Roberts, B. W., Harms, P., Smith, J. L., Wood, D., & Webb, M. (2006). Using multiple methods in personality psychology. In M. Eid & E. Diener (Hrsg.), *Handbook of multimethod measurement in psychology* (S. 321-335). Washington, DC: American Psychological Association.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. K. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current directions in psychological science*, *17*, 31-35.
- Roberts, B. W., & Robins, R. W. (2004). Person-environment fit and its implications for personality development: A longitudinal study. *Journal of Personality*, *72*, 89-110.

- Roberts, B. W., Walton, K., Bogg, T., & Caspi, A. (2006). De-investment in work and non-normative personality trait change in young adulthood. *European Journal of Personality, 20*, 461-474.
- 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.
- Roberts, B. W., & Wood, D. (2006). Personality development in the context of the neo-socioanalytic model of Personality. In D. K. Mroczek & T. D. Little (Hrsg.), *Handbook of Personality Development* (S. 11-39). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roberts, B. W., Wood, D., & Caspi, A. (2008). The development of personality traits in adulthood. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (3 Ed., S. 375-398). New York: Guilford Press.
- Roberts, B. W., Wood, D., & Smith, J. L. (2005). Evaluating five factor theory and social investment perspectives on personality trait development. *Journal of Research in Personality, 39*, 166-184.
- Robins, R. W., Fraley, R. C., Roberts, B. W., & Trzesniewski, K. H. (2001). A longitudinal study of personality change in young adulthood. *Journal of Personality, 69*, 617-640.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Editorial: Location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 1-13.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology, 80*, 211-225.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 234-279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment, 5*, 48-61.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 413-446.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schröder, E., & Schmitt-Rodermund, E. (2006). Crystallizing enterprising interests among adolescents through a career development program: The role of personality and family background. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 494-509.
- Schütte, N. (2017). *Mikropolitische Ambitionen und Leistungsbeurteilungen von Berufstätigen in Organisationen*. Elektronisch veröffentlichte Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. URN: urn:nbn:de:hbz:5-46367. Verfügbar unter <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2017/4636/4636.htm>
- Schütte, N., & Blickle, G. (2015). Validierung eines Trainings zum Aufbau eines Netzwerkes zur Berufsfindung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 57-69.
- Scollon, C. N., & Diener, E. (2006). Love, work, and changes in extraversion and neuroticism over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1152-1165.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 443-461.
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. A., Williams, L. V., & Brouer, R. L. (2011). Influence and promotability: the importance of female political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 584-603.
- Shi, J., Chen, Z., & Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 26, 359-369.
- Shi, J., Johnson, R. E., Liu, Y., & Wang, M. (2013). Linking subordinate political skill to supervisor dependence and reward recommendations: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 98, 374-384.
- Smart, J. C. (1985). Holland environments as reinforcement systems. *Research in Higher Education*, 23, 279-292.

- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 125-139.
- Sonntag, K., & Schäfer-Rauser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 163-171.
- Soucek, R., Pospech, I., & Moser, K. (2010). Evaluation eines Trainings zur Förderung sozialer Kompetenzen von Auszubildenden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 182-191.
- Spain, J. S., Eaton, L. G., & Funder, D. C. (2000). Perspectives on personality: The relative accuracy of self versus others for the prediction of emotion and behavior. *Journal of Personality*, 68, 837-867.
- 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.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692-709.
- Thomas, J. G., & Griffin, R. W. (1995). The power of social information in the workplace. In B. M. Staw (Hrsg.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (2 Ed., S. 181-189). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Thorndike, E. L. (1920a). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Thorndike, E. L. (1920b). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149, 179-204.
- Treadway, D. C., Breland, J. A., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management*, 39, 1529-1553.

- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., & Adams, G. L. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisor's impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 848-855.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 229-245.
- Velten, S., & Schnitzler, A. (2012). Inventar zur betrieblichen Ausbildungsqualität (IBAQ). *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 108*, 511-527.
- Volpert, W. (1974). *Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Volpert, W. (1994). *Wider die Maschinenmodelle des Handelns - Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*. Lengerich: Pabst.
- Wei, L.-Q., Chiang, F. F. T., & Wu, L.-Z. (2012). Developing and utilizing network resources: Roles of political skill. *Journal of Management Studies, 49*, 381-402.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance, 19*, 89-105.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology, 63*, 711-718.
- Weiss, H. M., & Nowicki, C. E. (1981). Social influences on task satisfaction: Model competence and observer field dependence. *Organizational Behavior and Human Performance, 27*, 345-366.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P. I., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management, 43*, 1388-1420.
- Wille, B., & De Fruyt, F. (2014). Vocations as a source of identity: Reciprocal relations between Big Five personality traits and RIASEC characteristics over 15 years. *Journal of Applied Psychology, 99*, 262-281.
- Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 809-820.

- Wolf, H., Spinath, F. M., Riemann, R., & Angleitner, A. (2009). Self-monitoring and personality: A behavioural-genetic study. *Personality and Individual Differences, 47*, 25-29.
- Wood, D. (2007). Using the PRISM to compare the explanatory value of general and role-contextualized trait ratings. *Journal of Personality, 75*, 1103-1126.
- Wood, D., & Roberts, B. W. (2006). Cross-sectional and longitudinal tests of the personality and role identity structural model (PRISM). *Journal of Personality, 74*, 779-809.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology - Monograph Supplement, 9*, 1-27.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J., & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 549-571.
- Zikic, J., & Klehe, U.-C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 391-409.

Anhang A: Political Skill Inventory (PSI)

Instruktion:

Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen dahingehend ein, wie sehr diese auf Sie selbst zutreffen. Wählen Sie jeweils die Antwortalternative aus, die am ehesten auf Sie zutrifft. Wenn Sie eine Aussage nicht für sich selbst einschätzen können, kreuzen Sie bitte die Antwort „kann ich nicht sagen“ an. Wie stark stimmen Sie der jeweiligen Aussage zu?

Tabelle A1

Items der deutschen Fassung des Political Skill Inventory (PSI) nach Blickle et al. (2008) und Zuordnung zu den Subdimensionen

Nr.	Dimension	Itemwortlaut
1	NF	Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen.
2	ZE	Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.
3	ZE	Ich kann leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren.
4	ZE	Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.
5	SS	Ich verstehe Andere sehr gut.
6	NF	Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.
7	SS	Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne Anderer zu erkennen.
8	AA	In der Kommunikation mit Anderen versuche ich, in dem, was ich sage und tue, echt zu wirken.
9	NF	Im Arbeitsleben habe ich mir ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die ich um Unterstützung bitten kann, wenn von mir etwas erfolgreich angepackt werden muss.
10	NF	Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen.
11	NF	Im Arbeitsleben verbringe ich viel Zeit damit, Beziehungen zu Anderen zu knüpfen.
12	ZE	Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen.
13	AA	Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue.
14	AA	Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.
15	NF	Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.
16	SS	Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere.
17	SS	Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.
18	SS	Ich schenke den Gesichtsausdrücken Anderer große Beachtung.

Anmerkungen. NF = Netzwerkfähigkeit, ZE = Zwischenmenschlicher Einfluss, SS = Sozialer Scharfsinn, AA = Augenscheinliche Aufrichtigkeit; 7-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = überhaupt nicht, 2 = nicht, 3 = eher nicht, 4 = neutral, 5 = eher, 6 = stimme zu, 7 = sehr, alternative Antwortoption: „Kann ich nicht sagen“

Anhang B: Skala zu den Interaktionsanforderungen

Instruktion:

Im Folgenden finden Sie einige Tätigkeiten, die zu Ihrer Arbeit im Betrieb gehören könnten. Bitte kreuzen Sie für jede Tätigkeit an, wie häufig Sie diese in Ihrer Ausbildung im Betrieb tun.

Tabelle B1

Items zur Erfassung der Interaktionsanforderungen in der Arbeit in Anlehnung an den Umwelt-Struktur-Test (UST-R) von Bergmann und Eder (2005)

Nr.	Kategorie	Itemwortlaut
1	S	jemandem etwas beibringen/ erklären
2	E	eine Gruppe leiten
3	S	jemanden beraten
4	E	für eine Sache Werbung machen
5	S	mit jemandem zusammenarbeiten
6	E	ein Treffen organisieren
7	S	sich um jemand anderen kümmern
8	E	andere zu etwas überreden
9	S	jemanden betreuen
10	E	andere kontrollieren
11	S	sich in die Situation eines anderen hineindenken
12	E	andere beaufsichtigen
13	S	jemandem helfen
14	E	jemandem etwas verkaufen
15	E	andere von etwas überzeugen
16	E	mit anderen verhandeln
17	E	eine Diskussion leiten
18	E	für eine Gruppe sprechen

Anmerkungen. S = Social, E = Enterprising; 5-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen: 1 = *nie*, 2 = *selten*, 3 = *manchmal*, 4 = *oft*, 5 = *sehr oft*

Anhang C: Skala zu den Rollenmodellen für politische Fertigkeiten

Instruktion:

Im Folgenden finden Sie einige Verhaltensweisen, die manche Menschen im Arbeitsleben zeigen. Kennen Sie eine Person (egal, ob im Betrieb oder außerhalb), die sich so verhält?

Tabelle C1

Items zur Erfassung der Rollenmodelle für politische Fertigkeiten auf Basis des PSI in der deutschen Übersetzung nach Blickle et al. (2008)

Nr.	Itemwortlaut
1	Im Arbeitsleben verwenden manche Personen viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen.
2	Manche Personen können bewirken, dass sich die meisten Menschen in ihrer Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.
3	Manche Personen können leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren.
4	Manchen Personen fällt es leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.
5	Manche Personen verstehen Andere sehr gut.
6	Manche Personen sind gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.
7	Manche Personen sind besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne Anderer zu erkennen.
8	Manche Personen versuchen, in dem, was sie sagen und tun, echt zu wirken, wenn sie mit Anderen kommunizieren.
9	Manche Personen haben sich im Arbeitsleben ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die sie um Unterstützung bitten können, wenn von ihnen etwas erfolgreich angepackt werden muss.
10	Manche Personen kennen im Arbeitsleben viele wichtige Leute und haben dort gute Beziehungen.
11	Manche Personen verbringen im Arbeitsleben viel Zeit damit, Beziehungen zu Anderen zu knüpfen.
12	Manche Personen sind gut darin, andere dazu zu bringen, sie zu mögen.
13	Manchen Personen ist es wichtig, dass die Leute glauben, sie seien aufrichtig in dem, was sie sagen und tun.
14	Manche Personen versuchen, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.
15	Manche Personen sind gut darin, im Arbeitsleben mithilfe ihrer Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.
16	Manche Personen haben ein gutes Gespür dafür bzw. kapierten schnell, wie sie sich gegenüber Anderen richtig präsentieren.
17	Manche Personen scheinen instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.
18	Manche Personen schenken den Gesichtsausdrücken Anderer große Bedeutung.

Anmerkungen. Dichotome Antwortskala mit 0 = nein, 1 = ja

Anhang D: Skala zum Fremd-Feedback

Instruktion:

Bitte geben Sie für die folgenden Aktivitäten an, wie häufig Ihnen andere Personen sagen, ob Sie etwas gut oder schlecht machen.

Tabelle D1

Items zur Erfassung des Fremd-Feedbacks zur Bewältigung der Interaktionsanforderungen in Anlehnung an den UST-R von Bergmann und Eder (2005)

Nr.	Kategorie	Itemwortlaut
1	S	... wenn ich jemandem etwas beibringe/ erkläre
2	E	... wenn ich eine Gruppe leite
3	S	... wenn ich jemanden berate
4	E	... wenn ich für eine Sache Werbung mache
5	S	... wenn ich mit jemandem zusammenarbeite
6	E	... wenn ich ein Treffen organisiere
7	S	... wenn ich mich um jemand anderen kümmere
8	E	... wenn ich andere zu etwas überreden will
9	S	... wenn ich jemanden betreue
10	E	... wenn ich andere kontrolliere
11	S	... wenn ich mich in die Situation eines anderen hineindenke
12	E	... wenn ich andere beaufsichtige
13	S	... wenn ich jemandem helfe
14	E	... wenn ich jemandem etwas verkaufen will
15	E	... wenn ich andere von etwas überzeugen will
16	E	... wenn ich mit anderen verhandele
17	E	... wenn ich eine Diskussion leite
18	E	... wenn ich für eine Gruppe spreche

Anmerkungen. S = Social, E = Enterprising; 4-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = nie, 2 = selten, 3 = oft, 4 = immer, alternative Antwortoption: „habe ich noch nicht gemacht“

Anhang E: Skala zur vermittelten Relevanz politischen Verhaltens

Instruktion:

Im Betrieb wurde ich darüber informiert, wie wichtig es ist...

Tabelle E1

Items zur Erfassung der vermittelten Relevanz politischen Verhaltens bei der Arbeit, eigene Formulierung

Nr.		Itemwortlaut
1	D	... Arbeitssicherheitsvorschriften genau zu beachten.
2		... Kontakte mit Kollegen zu knüpfen.
3	D	... pünktlich bei der Arbeit zu erscheinen.
4	D	... länger zu arbeiten, wenn es gerade erforderlich ist.
5		... darauf zu achten, in welcher Stimmung andere gerade sind.
6	D	... auch wenn es Stress gibt, die Leistung nicht abfallen zu lassen.
7		... herauszufinden, was andere wirklich wollen, egal was sie reden.
8	D	... während der Arbeit keinen Alkohol zu trinken.
9		... Kontakte mit wichtigen Personen zu knüpfen.
10		... für gute Stimmung sorgen zu können.
11		... Anderen das Gefühl geben zu können, dass man sie mag.
12		... immer höflich zu sein.
13		... nicht aus der Haut zu fahren, die Selbstbeherrschung zu bewahren.
14	D	... anpassungsfähig zu sein.
15		... dafür zu sorgen, dass andere einem vertrauen.
16		... sich nicht bei der Unwahrheit ertappen lassen
17	D	... nicht zu klauen.
18	D	... niemanden zu diskriminieren.

Anmerkungen. D = Distraktor; dichotome Antwortskala mit 0 = nein, 1 = ja

Anhang F: Skala zur Einstellung zu politischen Fertigkeiten

Instruktion:

Im Folgenden finden Sie einige Verhaltensweisen, die manche Menschen im Arbeitsleben zeigen. Finden Sie es generell gut, wenn jemand sich so verhält?

Tabelle F1

Items zur Erfassung der Einstellung zu politischen Fertigkeiten auf Basis des PSI in der deutschen Übersetzung nach Blickle et al. (2008)

Nr.	Itemwortlaut
1	Im Arbeitsleben verwenden manche Personen viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen.
2	Manche Personen können bewirken, dass sich die meisten Menschen in ihrer Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.
3	Manche Personen können leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren.
4	Manchen Personen fällt es leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.
5	Manche Personen verstehen Andere sehr gut.
6	Manche Personen sind gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.
7	Manche Personen sind besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne Anderer zu erkennen.
8	Manche Personen versuchen, in dem, was sie sagen und tun, echt zu wirken, wenn sie mit Anderen kommunizieren.
9	Manche Personen haben sich im Arbeitsleben ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die sie um Unterstützung bitten können, wenn von ihnen etwas erfolgreich angepackt werden muss.
10	Manche Personen kennen im Arbeitsleben viele wichtige Leute und haben dort gute Beziehungen.
11	Manche Personen verbringen im Arbeitsleben viel Zeit damit, Beziehungen zu Anderen zu knüpfen.
12	Manche Personen sind gut darin, andere dazu zu bringen, sie zu mögen.
13	Manchen Personen ist es wichtig, dass die Leute glauben, sie seien aufrichtig in dem, was sie sagen und tun.
14	Manche Personen versuchen, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.
15	Manche Personen sind gut darin, im Arbeitsleben mithilfe ihrer Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.
16	Manche Personen haben ein gutes Gespür dafür bzw. kapieren schnell, wie sie sich gegenüber Anderen richtig präsentieren.
17	Manche Personen scheinen instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.
18	Manche Personen schenken den Gesichtsausdrücken Anderer große Bedeutung.

Anmerkungen. Dichotome Antwortskala mit 0 = nein, 1 = ja

Anhang G: Skala zum Selbst-Feedback

Instruktion:

Bitte geben Sie für die folgenden Aktivitäten an, wie oft Sie selbst merken, ob Sie etwas gut oder schlecht machen, ...

Tabelle G1

Items zur Erfassung der Selbst-Feedback-Fähigkeit zur Bewältigung der Interaktionsanforderungen in Anlehnung an den UST-R von Bergmann und Eder (2005)

Nr.	Kategorie	Itemwortlaut
1	S	... wenn ich jemandem etwas beibringe/ erkläre
2	E	... wenn ich eine Gruppe leite
3	S	... wenn ich jemanden berate
4	E	... wenn ich für eine Sache Werbung mache
5	S	... wenn ich mit jemandem zusammenarbeite
6	E	... wenn ich ein Treffen organisiere
7	S	... wenn ich mich um jemand anderen kümmere
8	E	... wenn ich andere zu etwas überreden will
9	S	... wenn ich jemanden betreue
10	E	... wenn ich andere kontrolliere
11	S	... wenn ich mich in die Situation eines anderen hineindenke
12	E	... wenn ich andere beaufsichtige
13	S	... wenn ich jemandem helfe
14	E	... wenn ich jemandem etwas verkaufen will
15	E	... wenn ich andere von etwas überzeugen will
16	E	... wenn ich mit anderen verhandele
17	E	... wenn ich eine Diskussion leite
18	E	... wenn ich für eine Gruppe spreche

Anmerkungen. S = Social, E = Enterprising; 4-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = nie, 2 = selten, 3 = oft, 4 = immer, alternative Antwortoption: „habe ich noch nicht gemacht“

Anhang H: Item zur Sicherheit der Selbsteinschätzung der politischen Fertigkeiten

Tabelle H1

Item zur Erfassung der Sicherheit der Selbsteinschätzung der politischen Fertigkeiten, eigene Formulierung

„Abschließend: Ist Ihnen die Beantwortung der Fragen in diesem Block leicht oder schwer gefallen? Wie sicher sind Sie sich mit Ihren Antworten im Ganzen?“

Anmerkungen. Das Item wurde im unmittelbaren Anschluss an das PSI dargeboten;
Antwortoptionen: 1 = (eher) unsicher, 2 = teilweise unsicher, 3 = teilweise sicher, 4 = (eher) sicher

Anhang I: Self-Monitoring-Skala

Instruktion:

Lesen Sie bitte jeden der folgenden Sätze durch und überlegen Sie, ob er auf Sie zutrifft oder nicht. Wenn Sie einer Aussage zustimmen oder meinen, dass sie auf Sie zutrifft, kreuzen Sie bitte das Kästchen in der Spalte "RICHTIG" an. Wenn Sie einer Aussage nicht zustimmen oder meinen, dass sie nicht auf Sie zutrifft, kreuzen Sie bitte das Kästchen in der Spalte "FALSCH" an. Geben Sie zu jedem Satz entweder "RICHTIG" oder "FALSCH" als Antwort an. Wenn Sie sich nicht ganz sicher sind, kreuzen Sie bitte die Antwort an, die am meisten auf Sie zutrifft!

Tabelle I1

Items der deutschen Self-Monitoring-Skala nach Nowack und Kammer (1987)

Nr.		Faktor	Itemwortlaut
1	r	SF	Ich kann andere Leute schlecht nachahmen
2	r	In	Ich verhalte mich grundsätzlich so, wie es meinen wahren inneren Gefühlen, Einstellungen und Überzeugungen auch tatsächlich entspricht
3	r	In	Ich rede den Leuten nicht nach dem Mund oder verhalte mich so, wie sie es gerne haben wollen
4	r	In	Ich kann nur für Ideen eintreten, von denen ich wirklich überzeugt bin
5		SF	Ich kann unvorbereitet über Themen reden, von denen ich so gut wie nichts verstehe
6		SF	Ich wäre wahrscheinlich ein ganz guter Schauspieler
7		In	Ich wirke auf andere Leute manchmal so, als ob ich stärkere Gefühle hätte, als ich sie wirklich habe
8	r	SF	Ich stehe selten im Mittelpunkt, wenn ich mit mehreren Leuten zusammen bin
9		In	Je nach Situation und beteiligten Personen verhalte ich mich oft, als ob ich ein völlig anderer Mensch wäre
10	r	SF	Ich schaffe es nicht besonders gut, mich bei anderen Leuten beliebt zu machen
11		In	Selbst wenn ich mich nicht amüsiere, tue ich oft so, als ob es mir gefallen würde
12		In	Ich bin häufig nicht die Person, die ich vorgebe zu sein
13		SF	Ich habe manchmal mit dem Gedanken gespielt, Unterhaltungskünstler zu werden
14		In	Um beliebt zu sein und gut mit Leuten auszukommen, neige ich dazu, mich eher so zu geben, wie sie es von mir erwarten, als anders
15	r	SF	Bei Ratespielen oder in Spielen, in denen es auf Improvisation ankommt, war ich noch nie gut
16	r	SF	Ich habe Schwierigkeiten, mein Verhalten auf verschiedene Leute und verschiedene Situationen einzustellen
17	r	SF	Bei Festen überlasse ich es anderen Leuten, für Stimmung zu sorgen
18		In	Manchmal täusche ich Leute, die ich wirklich nicht mag, indem ich freundlich zu ihnen bin

Anmerkungen. r = negativ gepoltes Item, das für die Berechnung des Skalenwerts umgepolzt wurde; SF = Faktor Soziale Fertigkeiten, In = Faktor Inkonsistenz; dichotome Antwortskala mit 0 = falsch, 1 = richtig

Anhang J: Skala zur Erfassung der Big Five

Instruktion:

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu? Wählen Sie dazu bitte die entsprechende Antwortalternative aus und kreuzen Sie sie rechts neben der jeweiligen Aussage an.

Tabelle J1

Items der deutschen Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K) nach Rammstedt und John (2005) für Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus und des HPI in der Version des IPIP (<http://ipip.ori.org/>; s. auch Goldberg et al., 2006) für die Offenheits-Facetten Intellectance und School Success

Nr.		Dimension	Itemwortlaut
1	r	E	... bin eher zurückhaltend, reserviert.
2	r	V	... neige dazu, andere zu kritisieren.
3		G	... erledige Aufgaben gründlich.
4		N	... werde leicht deprimiert, niedergeschlagen.
5	r	OI	... interessiere mich nicht für Diskussionen
6		OI	...denke mir sehr gerne neue Wege aus, Dinge anzupacken
7		E	... bin begeisterungsfähig und kann andere leicht mitreißen.
8		V	... schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.
9	r	G	... bin bequem, neige zur Faulheit.
10	r	N	... bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.
11	r	OI	... interessiere mich nicht für abstrakte Ideen
12		OS	... kapiere schnell
13	r	E	... bin eher der „stille Typ“, wortkarg.
14	r	V	... kann mich kalt und distanziert verhalten.
15		G	... bin tüchtig und arbeite flott.
16		N	... mache mir viele Sorgen.
17		OS	... habe eine rasche Auffassungsgabe
18		OS	... lese gerne
19		E	... gehe aus mir heraus, bin gesellig.
20	r	V	... kann mich schroff und abweisend anderen gegenüber verhalten.
21		G	... mache Pläne und führe sie auch durch.
22		N	... werde leicht nervös und unsicher.
23		OI	... löse gerne schwierige Probleme
24	r	OS	... lese langsam

Anmerkungen. r = negativ gepoltes Item, das für die Berechnung des Skalenwerts umgepolt wurde; E = Extraversion, V = Verträglichkeit, G = Gewissenhaftigkeit, N = Neurotizismus, OI = Offenheit – Intellectance, OS = Offenheit – School Success; 5-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = sehr unzutreffend, 2 = eher unzutreffend, 3 = weder/noch, 4 = eher zutreffend, 5 = sehr zutreffend

Anhang K: Core Self-Evaluations Scale (CSES)

Instruktion:

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, wie man sie zum Beispiel bei einer Selbstbeschreibung machen würde. Lesen Sie jeden dieser Sätze durch und überlegen Sie, inwieweit er auf Sie zutrifft. Bitte kreuzen Sie für jede Aussage die Antwortalternative an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

Diese Aussage trifft ...

Tabelle K1

Items der deutschen Fassung der Core Self Evaluations Scale (CSES) nach Stumpp et al. (2010)

Nr.	Itemwortlaut
1	Ich bin zuversichtlich, im Leben den Erfolg zu bekommen, den ich verdiene.
2 r	Manchmal bin ich deprimiert.
3	Wenn ich mich anstrenge, bin ich im Allgemeinen erfolgreich.
4 r	Wenn ich etwas nicht schaffe, fühle ich mich manchmal wertlos.
5	Ich erledige Aufgaben erfolgreich.
6 r	Manchmal habe ich das Gefühl, keine Kontrolle über meine Arbeit zu haben.
7	Im Großen und Ganzen bin ich mit mir zufrieden.
8 r	Ich zweifle an meinen Fähigkeiten.
9	Ich bestimme, was in meinem Leben geschehen soll.
10 r	Ich habe das Gefühl, den Erfolg meiner Karriere nicht unter Kontrolle zu haben.
11	Ich bin in der Lage, die meisten meiner Probleme zu bewältigen.
12 r	Es gibt Zeiten in denen mir die Dinge ziemlich düster und hoffnungslos erscheinen.

Anmerkungen. r = negativ gepoltes Item, das für die Berechnung des Skalenwerts umgepolt wurde; 5-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = *gar nicht zu*, 2 = *wenig zu*, 3 = *mittelmäßig zu*, 4 = *überwiegend zu*, 5 = *völlig zu*

Anhang L: Skala zur Zufriedenheit mit der Ausbildung

Tabelle L1

Items zur Erfassung der Zufriedenheit mit der Ausbildung, eigene Formulierung

Nr.	Itemwortlaut
1	Würden Sie sich nochmals für Ihren jetzigen Ausbildungsberuf entscheiden?
2	Würden Sie sich nochmals für Ihren jetzigen Ausbildungsbetrieb entscheiden?
3	Wie zufrieden sind Sie zum jetzigen Zeitpunkt insgesamt mit Ihrer Ausbildung?

Anmerkungen. Antwortoptionen für Items 1 und 2: 1 = auf gar keinen Fall, 2 = sehr wahrscheinlich nicht, 3 = eher nicht, 4 = eher ja, 5 = sehr wahrscheinlich ja, 6 = auf jeden Fall; Antwortoptionen für Item 3: 1 = ganz und gar unzufrieden, 2 = im Großen und Ganzen unzufrieden, 3 = eher unzufrieden, 4 = eher zufrieden, 5 = im Großen und Ganzen zufrieden, 6 = voll und ganz zufrieden

Anhang M: Soziodemographische und Strukturvariablen

Tabelle M1

Erfasste soziodemographische und Strukturvariablen

Variablenname	Beschreibung	Wertebereich
Alter	Alter zu t1 (mittels des im persönlichen Code angegebenen Geburtsjahres berechnet)	in Jahren
Geschlecht	Geschlecht	1 = männlich 2 = weiblich
Art des Schulabschlusses	Höchster erreichter Schulabschluss	1 = (noch) keinen 2 = Sonderschule 3 = (qualifizierter) Haupt- schulabschluss 4 = Realschulabschluss, Fachoberschulreife 5 = (Fach-)Hochschul- reife, Abitur 6 = Studienabschluss
Lehrjahr	Besuchtes Lehrjahr zu t1	1 = 1 2 = 2
Betriebsgröße	Anzahl der Beschäftigten des Betriebs am Ausbildungsstandort (in Kategorien)	1 = 1-4 Beschäftigte 2 = 5-9 3 = 10-49 4 = 50-249 5 = 250-499 6 = 500-999 7 = 1000 oder mehr