

Furchtlose Dominanz und Führungserfolg

–

eine empirische Prüfung von Lykkens Sozialisationshypothese

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

vorgelegt von

Hanna Aileen Genau-Hageböling

aus
Köln

Bonn, 2022

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

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Rainer Banse
(Vorsitzender)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Ingo Zettler
(Gutachter)

Prof. Dr. André Beauducel
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: Freitag, der 21. Januar 2022

Zusammenfassung

Das Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz umfasst sozial dominantes, stressresistentes sowie furchtloses Verhalten und stellt einen der beiden Hauptfaktoren der Psychopathie dar. Nach Lykken (1995) führen diese Eigenschaften bei niedriger kognitiver Intelligenz und geringer gesellschaftlicher Sozialisation zu antisozialem Verhalten. Bei hoher kognitiver Intelligenz und hierdurch gefördertem Sozialisationserfolg sollen diese Eigenschaften dagegen mit besonderen gesellschaftlich anerkannten Leistungen einhergehen. In bisherigen Studien hat sich das Bildungslevel als Indikator intelligenzbasierter Sozialisation bewährt und es fanden sich erste unterstützende empirische Befunde für Lykkens Annahme hinsichtlich objektiver und subjektiver beruflicher Erfolgskriterien. Ein anerkanntes Kriterium besonderen gesellschaftlichen Erfolgs, welches aufgrund der umfassenden Einflussmöglichkeiten für furchtlos dominante Personen insbesondere attraktiv ist, stellen Führungspositionen dar. In der vorliegenden Studie wurde daher erstmalig Lykkens Sozialisationshypothese im Führungskontext getestet. Dafür wurde das Zusammenspiel von furchtloser Dominanz und dem Bildungslevel bei Führungskräften geprüft und die Wirkmechanismen untersucht, über welche die furchtlose Dominanz abhängig vom Sozialisationshintergrund zu mehr oder weniger Führungserfolg führt. Diese Untersuchung erfolgte in einem branchenübergreifenden, querschnittlichen Multisource-Online-Feldstudiendesign mit 239 Führungskräften, deren direkten Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden. Die Hypothesen wurden mittels moderierter Mediationsanalysen mit unterschiedlichen Kriterien der Führungseffektivität getestet. In den Ergebnissen zeigte sich, dass die hoch furchtlos dominanten Führungskräfte mit hohem Bildungslevel als politisch geschickter eingeschätzt wurden, was mit besseren Beurteilungen ihrer Arbeitsleistung, ihres transformationalen Führungsverhaltens sowie (vermittelt über das transformationale Führungsverhalten) der Gruppenleistung ihres geführten Teams einherging. War das Bildungslevel gering, waren diese Zusammenhänge in der Tendenz negativ. Insgesamt unterstützen die Ergebnisse damit Lykkens Annahme, dass die furchtlose Dominanz bei erfolgreicher Sozialisation mit beruflichem Erfolg einhergeht, bei weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund jedoch einen potenziellen Nachteil darstellen kann. Auf Basis dieser Ergebnisse wird die furchtlose Dominanz in der vorliegenden Arbeit als Ressource für die Führungsforschung und -praxis eingeführt. Ebenso werden abschließend Stärken und Limitationen dieser Ergebnisse durch das verwendete Studiendesign diskutiert und eingeordnet sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven gegeben.

Schlagnörter: Furchtlose Dominanz, Sozialisationserfolg, politische Fertigkeiten, transformationales Führungsverhalten, Gruppenleistung, Führungseffektivität

Dank

Alleine wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Deshalb möchte ich mich bei allen denen bedanken, die mich auf diesem Weg unterstützt und begleitet haben.

Zunächst gilt mein aufrichtiger Dank meinem Betreuer *Prof. Dr. Gerhard Blickle*. Er hat mich nicht nur zur Promotion ermuntert und mir diese Chance gegeben, sondern in den letzten Jahren darüber hinaus auch vielfältige Gelegenheiten zur Weiterentwicklung ermöglicht – sowohl professionell als auch persönlich. Ich danke ihm für seine immerwährende Unterstützung, seinen fachlichen Rat und seine Wertschätzung während dieser prägenden Zeit.

Für die Bereitschaft zur Übernahme der Zweitbegutachtung meiner Arbeit möchte ich mich sehr herzlich bei *Prof. Dr. Ingo Zettler* bedanken. Ebenso gilt mein herzlicher Dank *Prof. Dr. Rainer Banse* und *Prof. Dr. André Beauducel* für die Bereitschaft, in meiner Prüfungskommission mitzuwirken.

Ein großer Dank gilt außerdem meinen aktuellen und ehemaligen Kollegen und Kolleginnen *Dr. Iris Kranefeld*, *Bastian Kückelhaus*, *Franziska Böhm*, *Dr. Mareike Kholin*, *Dr. Nora Schütte* und *Prof. Dr. Andreas Wihler*, die die letzten Jahre durch die fachlichen Diskussionen und ihre freundschaftliche Verbundenheit einmalig gemacht haben und die stets mit Rat, Tat und Witz dabei waren. Besonders möchte ich auch *Andrea Pfeiffer* für ihre immer herzliche Art und tatkräftige Unterstützung danken. Ebenso gilt mein Dank *Theresa Leyens* für ihre Zuvorkommenheit.

Tatia Bursulaia, *Johanna Genecke*, *Shanthiya Kaluschke*, *Miriam Linke*, *Caroline Madla*, *Nadine Normann*, *Luise Quiske*, *Kathrin Schares*, *Milica Stopic*, *Marvin Walczok* und allen Studierenden meiner ExPras zwischen 2018 und 2020 gilt mein nachdrücklicher Dank für ihre Unterstützung in der Datenerhebung. Mein ausdrücklicher Dank gilt ebenso allen Berufstätigen, die sich direkt oder indirekt an meiner Studie beteiligt haben.

Schließlich möchte ich mich von Herzen bei meiner Familie und meinen Freunden und Freundinnen bedanken, die mich immer unterstützt und auf diesem Weg begleitet haben. Ich danke allen voran meinen Eltern, *Hiltrud* und *Bernhard Genau* sowie meiner Schwester *Britta* und meiner Nichte *Mara Theis* für ihre stetige Zuversicht und Sorge um mein leibliches und seelisches Wohl. Zuletzt möchte ich mich bei meinem Mann *David Hagebölling* bedanken, der mich wie kein anderer auf diesem Weg begleitet hat und dem ich für seinen bedingungslosen Rückhalt, Motivation und die glückliche Zeit zutiefst dankbar bin.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Persönlichkeit und Führung	7
2.1.1 Eine sozioanalytisch-theoretische Perspektive.....	7
2.1.2 Eine methodisch-empirische Perspektive	11
2.1.3 Zusammenfassung.....	22
2.2 Ursprung und Eigenschaften furchtloser Dominanz	23
2.2.1 Die Psychopathie als Ursprung der furchtlosen Dominanz	23
2.2.2 Das Psychopathic Personality Inventory – Einführung der furchtlosen Dominanz	26
2.2.3 Eigenschaften und Merkmale furchtloser Dominanz.....	29
2.2.4 Kontroverse und Abgrenzung der furchtlosen Dominanz	32
2.2.5 Zusammenfassung.....	36
2.3 Furchtlose Dominanz im Führungskontext und Lykkens Sozialisationshypothese.....	37
2.3.1 Furchtlose Dominanz und Führung.....	37
2.3.2 Gesellschaftliche Sozialisation furchtloser Dominanz.....	40
2.3.3 Das Bildungslevel als Operationalisierung von Lykkens Sozialisationsannahme	44
2.3.4 Lykkens Sozialisationshypothese im beruflichen Kontext.....	46
2.3.5 Zusammenfassung.....	47
3 Entwicklung des Wirkmodells und Herleitung der Hypothesen.....	48
3.1 Wirkmechanismus erfolgreich sozialisierter furchtloser Dominanz im Führungskontext ...	49
3.1.1 Charakteristika von Managementaufgaben und die politischen Fertigkeiten als Maß (beruflicher) Wirksamkeit	51
3.1.2 Furchtlose Dominanz und erfolgreiche Sozialisation als Antezedensbedingungen politischer Fertigkeiten	53
3.1.3 Zusammenfassung und Herleitung von Hypothese 1	60
3.2 Erfolgreich sozialisierte furchtlose Dominanz und Führungseffektivität	64
3.2.1 Prüfung von Lykkens Hypothese im Rahmen der individuellen Arbeitsleistung von Führungskräften....	65
3.2.2 Prüfung von Lykkens Hypothese im Rahmen der Führungseffektivität von Gruppen	70
3.3 Zusammenfassung des Forschungsvorhabens	82
4 Methode	84
4.1 Datenerhebung und Vorgehensweise	84
4.2 A-priori-Poweranalysen	86
4.3 Stichprobenbeschreibung.....	87
4.4 Messinstrumente	89
4.4.1 Furchtlose Dominanz	89
4.4.2 Bildungslevel	89
4.4.3 Politische Fertigkeiten	89
4.4.4 Arbeitsleistung	90
4.4.5 Transformationales Führungsverhalten	91
4.4.6 Gruppenleistung.....	91
4.4.7 Kontrollvariablen	92
4.5 Statistische Analysen	94
4.5.1 Beurteilerübereinstimmung.....	94
4.5.2 Stichprobenvergleiche	96
4.5.3 Prüfung der Voraussetzungen.....	97
4.5.4 Statistische Prüfung der Hypothesen	105
5 Ergebnisse.....	108
5.1 Deskriptivstatistische Analysen.....	108

5.2 Inferenzstatistische Analysen	108
5.2.1 Prüfung von Hypothese 1.....	109
5.2.2 Prüfung von Hypothese 2a–b.....	110
5.2.3 Prüfung von Hypothese 3a–b.....	113
5.2.4 Prüfung von Hypothese 4a–b.....	113
5.2.5 Prüfung von Hypothese 5a–b.....	114
5.3 Post-hoc Analysen	117
6 Diskussion	120
6.1 Theoretische Einordnung	121
6.1.1 Lykkens Sozialisationshypothese.....	122
6.1.2 Das Konzept der furchtlosen Dominanz im Führungskontext.....	126
6.1.3 Politische Fertigkeiten als Wirkmechanismus und Zusammenhänge mit Führungsergebnissen.....	128
6.2 Praktische Implikationen	131
6.3 Stärken und Grenzen der Forschung	134
6.3.1 Stärken.....	135
6.3.2 Grenzen und Implikationen für zukünftige Schritte.....	137
6.4 Ausblick und Richtungen für zukünftige Forschung	140
6.5 Fazit	142
Literaturverzeichnis	143
Anhang	168
A Anhang zu den Studienmaterialien	168
A.1 Informations- und Einladungsschreiben der Führungskraft.....	168
A.2 Teilnahmeerklärung der Führungskraft.....	168
A.3 Datenschutzerklärung.....	169
A.4 Informations- und Einladungsschreiben der Vorgesetzten.....	169
A.5 Teilnahmeerklärung der Vorgesetzten.....	170
A.6 Informations- und Einladungsschreiben der Mitarbeitenden.....	170
A.7 Teilnahmeerklärung der Mitarbeitenden.....	171
B Anhang zu den Poweranalysen	172
C Anhang zu den Analysen ohne Ausreißerwerte	174
D Anhang zu den Multi-Level Analysen	180
D.1 Hypothese 2a–b.....	180
D.2 Hypothese 3a–b.....	180
D.3 Hypothese 4a–b.....	181
D.4 Hypothese 5a–b.....	182
E Anhang zu den Analysen auf Facettenebene	183
E.1 Analyse auf Facettenebene der Arbeitsleistung.....	183
E.2 Analyse auf Facettenebene des transformationalen Führungsverhaltens.....	188

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ergebnisse der Beurteilerübereinstimmung.....	95
Tabelle 2	Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 1.....	100
Tabelle 3	Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 2a.....	101
Tabelle 4	Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 3a.....	102
Tabelle 5	Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 4a.....	103
Tabelle 6	Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 5a.....	104
Tabelle 7	Verteilungskennwerte der Studienvariablen	105
Tabelle 8	Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen	109
Tabelle 9	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 1 und 2a-b	111
Tabelle 10	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 3a-b, 4a-b und 5a-b.....	115
Tabelle 11	Indirekte Effekte zu den Hypothesen 3b, 4b und 5b	116
Tabelle 12	Zusammenfassung der Effektgrößen zur Schätzung in den A-priori- Poweranalysen	173
Tabelle 13	Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen (ohne Ausreißerwerte)	175
Tabelle 14	Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation für die Stichprobe ohne Ausreißerwerte.....	175
Tabelle 15	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 1 und 2a-b (ohne Ausreißerwerte).....	177
Tabelle 16	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 3a-b, 4a-b und 5a-b (ohne Ausreißerwerte).....	178
Tabelle 17	Indirekte Effekte zu den Hypothesen 3b, 4b und 5b (ohne Ausreißerwerte).....	179
Tabelle 18	Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen und Facetten der Arbeitsleistung	184
Tabelle 19	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Facetten der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2a)	185
Tabelle 20	Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation der Analysen auf Facettenebene der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b)	186
Tabelle 21	Indirekte Zusammenhänge zu den Facetten der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b)	187
Tabelle 22	Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen und der Facetten des transformationalen Führungsverhaltens	189
Tabelle 23	Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Facetten des transformationalen Führungsverhaltens (vgl. Hypothese 3a)	190
Tabelle 24	Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation der Analysen auf Facettenebene des transformationalen Führungsverhaltens (vgl. Hypothese 3b)	191
Tabelle 25	Indirekte Zusammenhänge zu den Facetten des transformationalen Führungsverhaltens vgl. Hypothese 3b).....	192

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Schematische Darstellung der dunklen Triade (angelehnt an Paulhus & Williams, 2002)	14
Abbildung 2	Das Full Range Leadership-Modell (nach Bass & Avolio, 1995; Furtner & Baldegger, 2016)	16
Abbildung 3	Die Dimensionen des transformationalen Führungsverhaltens (nach Bass & Avolio, 1995; Furtner & Baldegger, 2016)	18
Abbildung 4	Theoretisches Rahmenmodell von Führungseigenschaften und Führungseffektivität nach Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018)	22
Abbildung 5	Schematische Darstellung des multidimensionalen Psychopathiemodells des PPI(-R)	28
Abbildung 6	Theoretisches Modell der vorliegenden Untersuchung zur Führungseffektivität	49
Abbildung 7	Darstellung von Hypothese 1	64
Abbildung 8	Darstellung der Hypothesen 2a und 2b	69
Abbildung 9	Darstellung der Hypothesen 3a und 3b	76
Abbildung 10	Darstellung der Hypothesen 4a und 4b	79
Abbildung 11	Darstellung der Hypothesen 5a und 5b	82
Abbildung 12	Gesamtdarstellung aller Hypothesen	82
Abbildung 13	Interaktionsplot zur Hypothese 1 (zum Modell ohne Kontrollvariablen)	112
Abbildung 14	Interaktionsplot zur Hypothese 1 (bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte)	112
Abbildung 15	Informations- und Einladungsschreiben für die Führungskraft-Zielpersonen	168
Abbildung 16	Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Führungskraft-Zielpersonen	168
Abbildung 17	Obligatorische Datenschutzerklärung für die Führungskräfte, Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden	169
Abbildung 18	Informations- und Einladungsschreiben für die Vorgesetzten	169
Abbildung 19	Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Vorgesetzten	170
Abbildung 20	Informations- und Einladungsschreiben für die Mitarbeitenden	170
Abbildung 21	Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Mitarbeitenden	171
Abbildung 22	Interaktionsplot zur Hypothese 1 (zum Modell ohne weitere Kontrollvariablen im Datensatz ohne Ausreißerwerte)	176
Abbildung 23	Interaktionsplot zur Hypothese 1 (bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte im Datensatz ohne Ausreißerwerte)	176

Abkürzungsverzeichnis

APA	American Psychological Association
BAS	Behavioral Inhibition System
BIS	Behavioral Activation System
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DSM	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
FD	Furchtlose Dominanz
ICC	Intraklassenkorrelation
IMM	Index of Moderated Mediation
KI	Konfidenzintervall
MPQ	Multidimensional Personality Questionnaire
MSEM	Multilevel Structural Equation Model
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PCL(-R)	Psychopathy Checklist (Revised)
PPI(-R)	Psychopathic Personality Inventory (Revised)
PSI	Political Skill Inventory
SOEP	Sozioökonomisches Panel Deutschland
TriPM	Triarchic Psychopathy Measure

1 Einleitung

Furchtlos, stressimmun und sozial dominant – diese Beschreibung trifft sowohl auf Franklin D. Roosevelt, einen der drei beliebtesten Präsidenten der USA (Lilienfeld, Waldman, et al., 2012)¹ als auch auf Frank Abagnale, einen der bekanntesten US-amerikanischen Hochstapler und Betrüger (Skeem et al., 2011), zu. Was im ersten Moment kontraintuitiv erscheint – wie können sich ein Präsident und ein Schulabbrecher und späterer Scheckbetrüger ähnlich sein? – beschreibt Lykken (1995) als zwei Seiten einer Medaille. Helden und Heldinnen und antisoziale Verbrecher und Verbrecherinnen seien „twigs on the same genetic branch“² (S. 118). Ähnliches schildert auch Frank Abagnale in einem Interview:

If you look at any successful professional – a salesperson, a marketer, a real estate agent, a trader – they all have the same qualities as the con man. The only difference is that one side uses their talents in the right direction and the con man is taking the easy way out.³ (Yakowicz, 2016, Paragraf 3).

Diese Qualität bzw. diesen Persönlichkeitsstamm bezeichnet Lykken (1995) als primäre Psychopathie, welche heute dem Konzept der furchtlosen Dominanz oder auch Kühnheit zugeordnet wird (Crego & Widiger, 2016). Sie beschreibt Personen, welche stressimmun und furchtlos sind und sich in sozialen Kontexten selbstsicher und dominant verhalten. Insgesamt zeichnet sich ihr allgemeines Risikoverhalten sowie ihr Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen durch Kühnheit aus (Lilienfeld & Watts, 2016). Ob die Karriere der furchtlos dominanten Menschen nun ins Weiße Haus – oder wie Abagnale es ausdrückt „in die richtige Richtung“, das heißt auf einen beruflichen Erfolgspfad – führt oder vorher scheitert, ist laut Lykken (1995) nicht allein Glück, sondern primär eine Frage der Sozialisation. Er geht davon aus, dass furchtlos dominante Personen, die die gesellschaftlichen Normen erfolgreich verstanden und akzeptiert haben sowie diese beachten, ihre Persönlichkeit in besonders gewinnbringendes Handeln umsetzen können. Personen, die die Normen weniger erfolgreich internalisiert haben, manövrieren sich eher ins (berufliche) Aus und können sich im schlimmsten Fall zu antisozialen kriminellen Menschen entwickeln.

In der empirischen Forschung der letzten Jahre finden sich unterstützende Befunde für Lykkens (1995) Sozialisationshypothese im beruflichen Kontext. Kollegen und Kolleginnen schätzen beispielsweise die Arbeitsleistung erfolgreich sozialisierter, furchtlos dominanter Berufstätiger als besser ein und auch deren berufliches Einkommen steigt über die Jahre stärker an. Dagegen

¹ Für alle Zitationen und Referenzen werden in der vorliegenden Arbeit die Vorgaben der Version 7 des Publikationsmanuals der American Psychological Association (APA, 2020) verwendet.

² Zweige vom gleichen genetischen Stamm. Übersetzung der Autorin.

³ Schauen Sie sich einen erfolgreichen Profi an – einen Verkäufer, einen Vertriebler, einen Immobilienmakler, einen Händler – sie alle haben die gleichen Qualitäten wie der Betrüger. Der einzige Unterschied besteht darin, dass die eine Seite ihre Talente in die richtige Richtung einsetzt, während der Betrüger den einfachen Ausweg wählt. Übersetzung der Autorin.

erleben weniger erfolgreich sozialisierte, furchtlos dominante Berufstätige Einkommensverluste und verhalten sich häufiger organisationsschädigend (Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017). Diese Befunde zeigten sich für furchtlos dominante Personen in ganz unterschiedlichen beruflichen Umwelten. Die Wahrscheinlichkeit auf eine hoch furchtlos dominante Person zu treffen, steigt jedoch mit der Hierarchieebene an (Howe et al., 2014). Beruflich streben furchtlos dominante Menschen vor allem Führungs- und Managementposten an (Lilienfeld et al., 2014), bei denen sie insbesondere ihre Verhaltenstendenzen, zu dominieren und zu beeinflussen, ausdrücken können (Lilienfeld & Widows, 2005). Gleichzeitig werden für diese Positionen auch mit Vorliebe Personen mit furchtlos dominanten Persönlichkeitszügen gesucht. In einer Analyse von Stellenausschreibungen fanden Hill und Scott (2019) beispielsweise, dass Organisationen für die Besetzung von Senior-Führungspositionen (z. B. Vorstandsvorsitzende) bevorzugt Bewerber und Bewerberinnen mit Eigenschaften suchten, die der affektiv-interpersonellen Komponente der Psychopathie zugeordnet werden können, welche mit der furchtlosen Dominanz assoziiert ist (Murphy et al., 2016). Das risikofreudige, selbstbewusste und durchsetzungsstarke Auftreten hoch furchtlos dominanter Personen wird möglicherweise eher als prototypisches Führungsverhalten wahrgenommen und könnte so zu ihrem hierarchischen Aufstieg beitragen (Chamorro-Premuzic, 2013). Prototypisches Führungsverhalten ist allerdings nicht zwangsläufig auch mit effektivem Führungsverhalten gleichzusetzen (Antonakis, 2011). Obwohl die furchtlose Dominanz auch mit Führungserfolg in Verbindung gebracht wird (z. B. Lilienfeld, Waldman, et al., 2012), sollte die isolierte Nutzung als Auswahlkriterium für Führungspositionen vor dem Hintergrund, dass das Persönlichkeitsmerkmal empirisch ebenso mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Blickle & Schütte, 2017), (Wirtschafts-)Kriminalität (Almeida et al., 2015; Ragatz et al., 2012) sowie instrumentell, das heißt proaktiv, eingesetztem antisozialem Verhalten (Poythress & Hall, 2011) assoziiert ist, mit Vorsicht betrachtet werden. Dieser Vorbehalt ist vor allem deswegen angebracht, da in Führungspositionen der Einfluss der Persönlichkeit eines Menschen auf sein Umfeld vervielfacht sein kann (C. Mathieu et al., 2013). Nicht umsonst kann die Besetzung von Führungspositionen für eine Organisation Millionengewinne wie auch -verluste bedeuten (Bloom & Van Reenen, 2007). Zudem werden Vorgesetzte als eine der Hauptursachen für Unzufriedenheit und Stress am Arbeitsplatz beschrieben (R. Hogan & Kaiser, 2005).

Lykkens (1995) Sozialisationshypothese könnte daher von besonderer Relevanz für den Führungskontext sein und erklären, unter welchen Bedingungen die furchtlose Dominanz tatsächlich ein besonders geeignetes Auswahlkriterium für eine effektive Besetzung von Führungspositionen ist und wann vielmehr ein Wort der Warnung angebracht wäre. Während die erfolgreich sozialisierten, furchtlos dominanten Führungskräfte es nämlich möglicherweise besonders gut schaffen, ihre dominante, einflussnehmende Art im Einklang mit den gesellschaftlichen Normen

erfolgreich einzusetzen, handeln schlechter sozialisierte, furchtlos dominante Führungskräfte womöglich ohne Rücksicht auf bestehende Regeln und können damit inner- und außerhalb der Organisation in Konflikte geraten bzw. Konflikte hervorrufen. Vor diesem Hintergrund wird die vorliegende Arbeit von der Überlegung geleitet, dass sich im Sinne Lykkens (1995) die Eigenschaften furchtlos dominanter Personen im Führungskontext abhängig vom Grad ihrer Sozialisation als besonders förderlich, das heißt effektiv, oder auch als besonders hinderlich, das heißt ineffektiv, erweisen könnten. Im Fokus steht dabei insbesondere die Frage nach einem zugrundeliegenden Wirkmechanismus dieses angenommenen Zusammenhanges. Als Annäherung an diese Frage wird in der vorliegenden Arbeit ein Wirkmodell furchtloser Dominanz in Abhängigkeit vom Sozialisationshintergrund auf die Führungseffektivität vorgeschlagen, in welchem Empfehlungen zur Berücksichtigung distaler wie auch mehr proximaler Prädiktoren einbezogen werden (z. B. DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018). Grundlage ist dabei Lykkens (1995) Sozialisationshypothese, welche zur Spezifizierung eines solchen Wirkmechanismus, mit Annahmen der sozioanalytischen Theorie (Blickle & Schütte, 2017; R. Hogan & Shelton, 1998) zur Bedeutung von sozialen Fertigkeiten für ein effektives berufliches Leistungsverhalten kombiniert wird.

Der Kern des vorgeschlagenen Modells ist die Annahme, dass erfolgreich sozialisierte, furchtlos dominante Führungskräfte besser in der Lage sein sollten, ihre Bestrebungen und Ziele sozial geschickt umzusetzen, als weniger erfolgreich sozialisierte, furchtlos dominante Führungskräfte. Dieses berufsrelevante, soziale Geschick soll anhand der politischen Fertigkeiten untersucht werden, welche unter anderem ein besonderes Gespür für soziale Situationen und ein authentisch-überzeugendes Agieren innerhalb dieser umfassen (Ferris, Treadway, et al., 2005). So wissen politisch geschickte Personen beispielsweise, wann, wie und an wen sie Anliegen möglichst erfolgsversprechend richten müssen und ob sich andere Personen von ihnen verstanden fühlen. Dagegen merken weniger politisch geschickte Personen oft erst im Nachhinein, wenn sie – auch unbeabsichtigt – ihre Mitmenschen irritieren oder verärgern und werden insgesamt als weniger vertrauenswürdig wahrgenommen (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005). Gute politische Fertigkeiten sind ein wesentlicher (beruflicher) Erfolgsfaktor; für Führungskräfte können sie aber insbesondere ausschlaggebend für das erfolgreiche Agieren und Fortkommen innerhalb einer Organisation sein (Blickle et al., 2012). Im letzten Schritt des Modelles wird daher bei erfolgreichem Sozialisationshintergrund und vermittelt über das politische Geschick ein positiver Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskräfte und ihrer (Führungs-)Effektivität angenommen. Im Falle eines weniger erfolgsversprechenden Sozialisationshintergrundes sollte dieser Zusammenhang wiederum vermittelt über das politische Geschick negativ sein. Zur umfassenden Untersuchung dieser Zielvariable werden zwei Analyseebenen betrachtet: (1) die individuelle Arbeitsleistung der Führungskraft, welche zusätzlich zur Führungsleistung auch erfolgskritisches individuelles

Leistungsvermögen wie die Effektivität in Verwaltungsfragen, die Akquise von neuen Aufträgen oder die Repräsentation der Abteilung nach außen abdeckt, sowie (2) das (transformationale) Führungsverhalten und die hierdurch bedingte Arbeitsleistung der geführten Gruppe. Letztere Betrachtungsweise trägt dem Umstand Rechnung, dass Führung im Idealfall eine effektive Lösung kollektiver Koordinationsprobleme darstellt (R. Hogan & Kaiser, 2005), weshalb die Führungseffektivität einer Person auch anhand der Leistung ihrer geführten Gruppe beurteilt werden sollte (Kaiser et al., 2008; Mintzberg, 1973).

Diese angenommenen Mediationszusammenhänge sollen in der vorliegenden Untersuchung in Einklang mit methodischen Empfehlungen der aktuellen Führungsforschung empirisch geprüft werden. Hierzu gehört zum einen die Erfassung der Modellelemente – insbesondere des in der Führungsforschung bisher eher unbekanntes Konstrukt der furchtlosen Dominanz – mithilfe etablierter und empirisch erfolgreich validierter Instrumente sowie die statistische Prüfung der Fragestellung unter Berücksichtigung der erforderlichen Teststärke (Jacquart et al., 2018). Zum anderen gehört dazu auch die Wahl eines multiperspektivischen Ansatzes, welcher die Gruppenkomponente von Führung einbezieht (Kaiser et al., 2008). Dementsprechend werden sowohl Beurteilungen einer spezifischen Führungskraft als auch ihrer direkten Vorgesetzten sowie direkt unterstellten Mitarbeitenden erfasst. Auf diese Weise soll die vorliegende Arbeit mit der empirischen Prüfung eines Wirkmechanismus von Lykkens (1995) Sozialisationshypothese im Führungskontext auf dreierlei Art zur laufenden Debatte um die Bedeutsamkeit von Persönlichkeitsmerkmalen für die Führungseffektivität im Allgemeinen sowie die der furchtlosen Dominanz im Spezifischen beitragen.

(1) Zunächst soll mit dieser Arbeit das Persönlichkeitsmerkmal der furchtlosen Dominanz als neues, erfolgsversprechendes Auswahlkriterium in die Führungsforschung eingeführt werden. Das Konzept der furchtlosen Dominanz ist aus der Psychopathieforschung erwachsen und baut auf einer breiten theoretisch und empirisch fundierten Literaturlbasis auf. In dieser Forschungstradition wird die Bedeutsamkeit der furchtlosen Dominanz jedoch oft in Frage gestellt und auf die Rolle als vergleichsweise adaptive und positive Seite der Psychopathie beschränkt. Weiterhin zeigt sich auch in der allgemeinen Forschung zu Persönlichkeitsmerkmalen als Prädiktoren von Führungsergebnissen eine Tendenz, entweder nur positive oder nur negative Zusammenhänge mit dem fokussierten Merkmal zu untersuchen (für eine Ausnahme siehe Judge et al., 2009). Dagegen soll in der vorliegenden Arbeit sowohl die potenziell helle wie auch die potenziell dunkle Seite der furchtlosen Dominanz betrachtet werden. Damit trägt diese Arbeit, über die klassische klinische Psychopathieforschung hinaus, zur differenzierten Wahrnehmung der furchtlosen Dominanz als Ressource für die Führungsforschung bei.

(2) Des Weiteren wird das Persönlichkeitsmerkmal der furchtlosen Dominanz nicht isoliert betrachtet, sondern es wird im Rahmen von Lykkens (1995) Sozialisationshypothese und der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) erstmalig im Führungskontext getestet. Das heißt zum einen, dass spezifische Umstände untersucht werden, von welchen angenommen wird, dass sie zur Erklärung der divergierenden Befundlage, nach welcher sowohl besonders positive als auch negative Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsmerkmal gefunden wurden, beitragen. Zum anderen bedeutet dies, dass mit dem Führungskontext ein für die Prüfung von Lykkens Hypothese besonders relevantes berufliches Umfeld untersucht wird. Schließlich ist der Führungserfolg ein allgemein, gesellschaftlich anerkanntes Maß des Erfolges (Vergauwe et al., 2021). Die Persönlichkeit von Führungskräften kann zudem mit erheblichen positiven wie negativen Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld einhergehen (Kaiser & Hogan, 2007). Zur Prüfung dieser vermuteten Bedingungen im Kontext Führung wird ein Wirkmodell vorgeschlagen, welches Lykkens (1995) Sozialisationshypothese und Annahmen der sozioanalytischen Theorie (Blickle & Schütte, 2017; R. Hogan & Shelton, 1998) in Einklang mit etablierten theoretischen Rahmenmodellen der Wirksamkeit von (Persönlichkeits-)Eigenschaften für die Führungseffektivität (z. B. DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018) bringt. Somit baut die vorliegende Arbeit auf einer gut gesicherten theoretischen Basis auf und integriert die Bedeutung der gesellschaftlichen Sozialisation furchtlos dominanter Personen in einem Wirkmodell der Führungseffektivität.

(3) Schließlich eröffnen sich durch die vorliegende Untersuchung der Bedingungen, unter welchen sich die furchtlose Dominanz bei Führungskräften potenziell besonders effektiv oder im Gegenteil sehr nachteilig auf den Organisationserfolg auswirken kann, erfolgsversprechende und konkret einsetzbare Implikationen für die Organisations- und Personalpraxis, welche im Rahmen der Ergebnisdarstellung diskutiert werden. Dieser Anwendungsbezug ist insbesondere relevant, da ein Gravitationsprozess beobachtet werden kann, der zeigt, dass furchtlos dominante Personen Management- und Führungspositionen stärker anstreben und gleichzeitig für diese auch verstärkt gesucht werden (Hill & Scott, 2019; Lilienfeld et al., 2014).

Insgesamt soll das Persönlichkeitsmerkmal der furchtlosen Dominanz durch die vorliegende Untersuchung damit sowohl für die Führungsforschung als auch für die Organisations- und Personalpraxis als Ressource eingeführt werden. Eine Ressource aber, die durch gesellschaftliche Sozialisation gelenkt werden kann und sollte. Hierfür werden zunächst in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der Fragestellung dargestellt. In Kapitel 3 folgt dann die Darstellung des vorgeschlagenen Wirkmodells und die hieraus abgeleiteten Hypothesen. In Kapitel 4 wird das Forschungsvorhaben beschrieben und in Kapitel 5 die statistischen Ergebnisse aufgeführt. Es folgt

schließlich in Kapitel 6 eine Diskussion der Fragestellung und gefundenen Ergebnisse sowie daraus abgeleitete Empfehlungen für die Praxis und die zukünftige Forschung.

2 Theoretische Grundlagen

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz und seiner Bedeutsamkeit für den Führungskontext vor dem Hintergrund von Lykkens (1995) Sozialisationshypothese. Für ein besseres Verständnis der einzelnen Elemente dieser Fragestellung beginnt diese Arbeit zunächst mit der Darstellung der theoretischen Grundlagen. Dafür werden in Abschnitt 2.1 in einem theoretischen und methodisch-empirischen Überblick grundlegende Verbindungen der beiden Phänomene Führung und Persönlichkeit aufgeführt. Es folgt in Abschnitt 2.2 die Darstellung des zentralen Persönlichkeitsmerkmals furchtlose Dominanz und seiner Ursprünge sowie die Einordnung im Spannungsfeld der Psychopathieforschung. Im letzten Abschnitt 2.3 wird die furchtlose Dominanz dann mit dem Führungskontext zusammengebracht und Lykkens (1995) Sozialisationshypothese eingeführt.

2.1 Persönlichkeit und Führung

Die beiden Phänomene Persönlichkeit und Führung begleiten die Menschheit von Beginn an und befeuerten unzählige theoretisch wie auch empirisch geleitete Annäherungen (Antonakis, 2011). Mit der sozioanalytischen Theorie wird nachfolgend (Abschnitt 2.1.1) zunächst eine aktuelle theoretische Perspektive auf die beiden Phänomene vorgestellt, welche sich insgesamt auch empirisch bewähren konnte (R. Hogan & Blickle, 2018). Sie eignet sich insbesondere für Erklärungen im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext, da ihr Fokus auf normalem und erfolgreichem menschlichen Verhalten liegt (R. Hogan & Sherman, 2020) und wird im Rahmen der Hypothesenherleitung (Kapitel 3) wieder aufgegriffen. Es folgt dann ein Überblick über die Konzeptualisierung und aktuelle empirische Befundlage dieser beiden Phänomene (Abschnitt 2.1.2) und schließt mit einer Zusammenfassung beider Perspektiven (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1 Eine sozioanalytisch-theoretische Perspektive

Die sozioanalytische Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998), welche in den 1980er Jahren von Robert Hogan entwickelt wurde, integriert evolutionspsychologische Phänomene und Beobachtungen in eine interpersonelle Persönlichkeitstheorie und soll so ein grundlegendes Verständnis der Interaktionen zwischen Personen und deren Antezedensbedingungen sowie Konsequenzen auf individueller und auf Gruppenebene ermöglichen (R. Hogan et al., 1985; R. Hogan & Sherman, 2020). Ausgangspunkt der Theorie ist die Beobachtung zweier interagierender Phänomene, die über die menschliche Entwicklung hinweg bis heute unser (Arbeits-)Verhalten beeinflussen. Das Erste ist die Beobachtung der menschlichen Neigung, sich zu Gruppen mit Führungshierarchien und gemeinsamen ideologischen oder religiösen Gesinnungen zusammenzuschließen. Das Zweite

ist die Beobachtung unterschiedlicher Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, welche dauerhaft zwischen Individuen variieren (Buss & Penke, 2015; Van Vugt & De Cremer, 1999).

Ein Zusammenschluss zu solchen Gruppen mit Führungshierarchien ermöglichte eine effektive, für Einzelkämpfer und Einzelkämpferinnen sonst unmögliche Lösung von Koordinationsproblemen wie der gemeinsamen Nahrungssuche, Erziehungsaufgaben oder dem Schutz vor Bedrohungen und führte so zu Überlebens- und Reproduktionsvorteilen für die Gruppe insgesamt. Indem im Idealfall die für die jeweilige Aufgabe kompetenteste oder erfahrenste Person von den Mitgliedern für die Führung der Gruppe gewählt wurde bzw. die Führung erlangte, konnten diese Koordinationsprobleme effektiv gelöst werden. *Führung* kann in diesem Sinne allgemein als das Beeinflussen anderer Personen zum Beitragen zu gemeinsamen Zielen sowie als Koordination zur Erreichung dieser Ziele verstanden werden. Diese Einfluss- und Koordinationsprozesse spielen sich im Rahmen von Interaktionen zwischen Führungspersonen und den von ihnen geführten Personen ab und werden durch Eigenschaften, Verhaltensweisen und Wahrnehmungsprozesse beider Seiten sowie kontextuelle Bedingungen bestimmt (nach Van Vugt et al., 2008). Als ultimate Ziele von Führung werden Überleben und Reproduktion der Gruppenmitglieder gesehen. Spezifischer werden im Rahmen der sozioanalytischen Theorie die drei Ziele (1) Entwicklung und Realisierung von Gruppenzielen, (2) Schaffung von Kohäsion und Konfliktschlichtung innerhalb der Gruppe und (3) Behauptung gegenüber externen Bedrohungen und Wettkampf um knappe Ressourcen benannt (Blickle, 2015). Trotz der deutlichen evolutionspsychologischen Färbung dieser Darstellung von Führung trifft sie im Kern auch noch heute auf die Führungsrealität in Organisationen zu. Führungskräfte koordinieren Projekte, leiten die Mitarbeitenden zum Wohl der Gruppe bzw. der Abteilung oder Gesamtorganisation an und stehen in Konkurrenz mit anderen Organisationen (Kaiser et al., 2008). Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf diese Sichtweise auf Führung. Anzumerken ist allerdings, dass solches Führungshandeln in modernen Organisationen vor allem im Rahmen von Handlungsspielräumen, welche nicht durch organisationale Vorschriften, bürokratische Abläufe oder das autonome Handeln von Organisationsmitgliedern geregelt sind, gefragt ist (vgl. Neuberger, 2006). Daneben besteht ein Teil der heutigen Arbeitsrealität von Führungskräften ebenso im (administrativen) Management von organisationalen Zielen und Aufgaben, welches sich beispielsweise in Hooijberg et al. (1997) Verwendung des Begriffs „managerial leadership“ widerspiegelt.

Nach Annahmen der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) wird das individuelle Verhalten und die Präferenz für bestimmte Gruppenrollen in solch hierarchisch strukturierten und ideologisch oder religiös gleich gesinnten Gruppen durch drei Motive getrieben, die allen Menschen inhärent sind. Dies ist einerseits das Streben, mit anderen gut auskommen und

gesellschaftlich akzeptiert sein zu wollen, um durch Kooperation gemeinsame Ziele zu erreichen (*motive to get along*). Andererseits ist es das Streben, einen hohen Gruppenstatus erreichen zu wollen, um Macht, Einfluss und den individuell bestmöglichen Zugang zu begrenzten Ressourcen zu erhalten (*motive to get ahead*) und schließlich das Streben, einen übergeordneten Sinn in allem Handeln zu finden (*motive to find meaning*). Für den organisationalen Kontext sind insbesondere die beiden teils entgegenstehenden *Motive to get along* und *to get ahead* relevant (R. Hogan & Blickle, 2018), das heißt das Streben „sowohl nach konfliktfreier Geselligkeit als auch konflikthafter Dominanz“ (Blickle, 2015, S. 224). Antrieb und Fähigkeit zur Umsetzung dieser Motive sind allerdings nicht bei allen Menschen gleichermaßen ausgeprägt, was zum zweiten Phänomen führt, nämlich der Beobachtung unterschiedlicher Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, welche dauerhaft zwischen Individuen variieren (Buss & Penke, 2015).

Entgegen der früheren Annahme, dass es sich bei diesen Variationen um unbedeutende Nebenprodukte der Evolution handele, wird im Einklang mit der sozioanalytischen Theorie in der aktuellen Forschung vorwiegend Nettle (2006) Ansicht geteilt, dass diese Persönlichkeitsvariationen Manifestationen unterschiedlicher Anpassungsstrategien an die evolutionär übergeordneten Ziele Überleben und Reproduktion darstellen. Persönlichkeit kann dabei nach Allport (1961, S. 28) als dynamische Organisation derjenigen psychophysischen Systeme innerhalb eines Individuums, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren, verstanden werden. Sie hat also dynamische Anteile, die sich beispielsweise im Zuge eines Reifungsprozesses über die Lebensspanne hinweg weiterentwickeln. Zentral ist aber gleichzeitig die Annahme, dass die individuelle Persönlichkeit relativ zeitstabile Muster im Verhalten und Denken von Personen bestimmt. Das heißt, dass Personen über Situationen hinweg, eine Tendenz für bestimmte Verhaltensmuster zeigen und Persönlichkeitsmerkmale daher auch relativ zeitstabil erfasst werden können. Die unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen dementsprechend das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder und damit das Überleben bzw. die Leistung der Gruppe insgesamt. Dabei gibt es keine einzelne optimale Persönlichkeitsausprägung, sondern die Variation der unterschiedlichen Persönlichkeitsausprägungen bietet vielmehr einen Überlebensvorteil, da Individuen dadurch unterschiedliche Rollen und Aufgaben innerhalb einer Gruppe einnehmen und unterschiedliche Strategien zur individuellen Zielerreichung wählen (Nettle, 2006). Gleichzeitig ist durch diese Variation aber auch die Notwendigkeit bedingt, interindividuelle Unterschiede zwischen Personen und damit potenziell destruktive Tendenzen zu erkennen und davon abhängig, die in diesem Sinne „passendsten“ Personen für die unterschiedlichen Rollen in der Gruppe auszuwählen. Dies ist gerade bei der Wahl bzw. Besetzung von Führungspositionen bedeutsam, welche der jeweiligen Führungsperson maßgeblichen Zugang zu personalen wie auch materiellen Ressourcen bietet (R. Hogan & Sherman, 2020).

Innerhalb der sozioanalytischen Theorie werden weiterhin die zwei Perspektiven der Reputation und der Identität auf die Persönlichkeit unterschieden. Die Reputation umfasst die Persönlichkeit eines Individuums aus Beobachtungsperspektive und beruht letztendlich auf vergangenen beobachteten Verhaltensepisoden und dem Austausch mit anderen über diese. Dagegen bildet die Identität die Persönlichkeit aus Sicht des Individuums ab und umfasst ein idealisiertes Bild der eigenen Person inklusive Wünschen und Vorstellungen über das Selbst. Dieses anvisierte Selbstbild bestimmt primär das individuelle Verhalten und zeigt sich in der Umsetzung der drei beschriebenen Motive in konkreten Handlungen. Die Unterscheidung dieser beiden Perspektiven ist nützlich, da die Reputation eine Beobachtung und Beschreibung individuellen Verhaltens darstellt und sich daher gut als Prädiktor zukünftiger Leistungen eignet, während die Identität einer Person Erklärungen für dieses Verhalten liefert. Diese beiden Perspektiven können sich weitestgehend entsprechen oder auch stärker auseinanderfallen. In ersterem Fall ist die Person in der Lage, ihre Identität, das heißt ihre individuell ausgeprägte Motivation, mit anderen Menschen auszukommen und einen hohen Gruppenstatus zu erreichen, erfolgreich in soziales Verhalten umzusetzen, welches schließlich in die beabsichtigte Reputation mündet (R. Hogan & Blickle, 2018).

Wie gut einer Person die Übersetzung ihrer Identität als idealisiertes Selbstbild in entsprechend von Anderen interpretiertes Verhalten im Sinne einer Reputation sowie das Erkennen von aktuell noch bestehenden Differenzen gelingt, hängt von ihren sozialen Fertigkeiten ab (R. Hogan & Shelton, 1998). Soziale Fertigkeiten können anteilig erlernt und gefördert werden und helfen Personen, soziale Situationen nach ihren Vorstellungen zu gestalten und ihre Reputation, das heißt das Bild, das andere Menschen in Interaktionen von ihnen erhalten, zu beeinflussen (R. Hogan & Blickle, 2018). Personen mit guten sozialen Fertigkeiten haben ein intuitives Verständnis für soziale Situationen und die Gefühle und Stimmungen ihrer Interaktionspartner und -partnerinnen. Sie reagieren flexibel auf diese und schaffen insgesamt eine positive und vertrauensweckende Atmosphäre (R. Hogan & Shelton, 1998). Gute soziale Fertigkeiten können außerdem helfen, eine positive Reputation bei den Gruppenmitgliedern aufzubauen und so durch Anerkennung statt bloßer Dominanz einen hohen sozialen Status zu erreichen (Blickle, 2015; Van Vugt et al., 2008). In diesem Sinne wird den sozialen Fertigkeiten auch eine Schlüsselrolle bei Leistungsevaluationen zugesprochen. Nach der sozioanalytischen Theorie basiert die subjektive Fremdbeurteilung des Arbeitsverhaltens letztlich auf der arbeitsbezogenen Reputation einer Person und damit auf Beobachtungen des Arbeitsverhaltens der Zielperson und aus dem Austausch mit anderen darüber. Die Bewertung der Reputation fällt dann positiv aus, wenn die Interaktionen mit der Zielperson als belohnend empfunden werden. Das heißt, wenn die Zielperson, die an sie gestellten Erwartungen bestmöglich erfüllt und die bewertenden Personen bestmöglich beim Erfüllen ihrer eigenen Rollenerwartungen und Ziele unterstützt (R. Hogan & Shelton, 1998). Sozial versierte Personen sind

hierzu besser in der Lage. Sie unterstützen andere Menschen bei Bedarf sowohl kompetent als auch verständnisvoll und schaffen es, dass andere Personen Interaktionen mit ihnen als gewinnbringend empfinden (R. Hogan & Shelton, 1998). In der Konsequenz geht dies mit besserem Arbeits- und Karriereerfolg einher (Blickle, Schneider, et al., 2011; Kholin et al., 2020).

2.1.2 Eine methodisch-empirische Perspektive

Das Verständnis über interindividuelle Unterschiede zwischen Personen und daraus abgeleitete Annahmen über ihr Verhalten bieten also einen direkten (Überlebens-)Vorteil für eine Gruppe. Aus diesem Grund haben Menschen im Laufe ihrer Geschichte intuitive Annahmen darüber gebildet haben, was das Wesen des Menschen ausmacht, wie sich Individuen unterscheiden und was gute Führungspersonen kennzeichnet (R. Hogan & Sherman, 2020). Dementsprechend finden sich in der Geschichte unzählige Versuche der mehr oder weniger systematischen Beschreibung menschlicher Persönlichkeit wie auch der Identifikation guter Führungspersonen anhand ihrer Persönlichkeit. Frühe bekannte Beispiele für solche eigenschaftsorientierten Führungstheorien sind Hippocrates (460–370 v. Chr.) Unterscheidung vier menschlicher Temperamente (Ruch, 1992) oder Platons Idee, dass sich Menschen von Geburt an unterscheiden und damit einhergehend in unterschiedlichem Maße für das Innehaben einer Führungsposition prädestiniert sind (Antonakis, 2011). Nachdem moderne persönlichkeitsorientierte Ansätze weniger erfolgreich als erhofft reliable und valide Vorhersagen und Erklärungen von Verhalten erlaubten, geriet die psychologische Persönlichkeitsforschung Mitte des 20. Jahrhunderts in eine allgemeine Krise (Sackett et al., 2017) und wandte sich die Führungsforschung zunächst von persönlichkeitsorientierten Ansätzen ab (Kaiser et al., 2015). Seitdem konnte sich allerdings eine fundierte theoretische und empirische Basis für die Annahme, dass das Führungsverhalten und die Führungseffektivität durch die individuelle Persönlichkeit der Führungskraft bedeutsam beeinflusst werden, entwickeln (Kaiser et al., 2015). Bevor auf die Frage eingegangen wird, was eigentlich unter Führungsverhalten (und spezifisch dem transformationalen Führungsverhalten) und Führungseffektivität verstanden werden kann (Abschnitt 2.1.2.2), wird nachfolgend zunächst ein Überblick über die Konzeptualisierung von und Befunde zur Persönlichkeit im Rahmen der eigenschaftsorientierten Führungsforschung gegeben (Abschnitt 2.1.2.1). Zuletzt wird dann die Idee von Prozessmodellen vorgestellt, welche individuelle Unterschiede mit Annahmen zur Führungseffektivität abbilden (Abschnitt 2.1.2.3).

2.1.2.1 Eigenschaftsorientierte Führungsforschung. Grundlage für die Renaissance (Antonakis et al., 2012) der eigenschaftsorientierten Führungsforschung war nach der erwähnten Krise (Kaiser et al., 2015) insbesondere die Etablierung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1985, 1992) bzw. der *Big 5* (Goldberg, 1990), durch welche eine

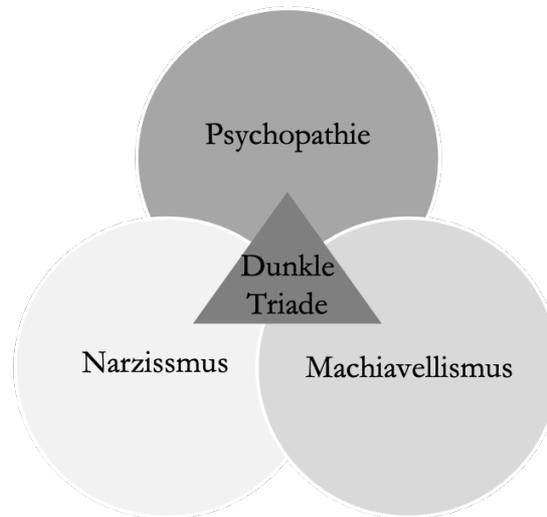
Vereinheitlichung der bis zu diesem Zeitpunkt bestehenden Vielzahl divergierender Konzeptualisierungen ermöglicht wurde. Weiterhin konnte die Vorhersagekraft empirischer Befunde durch die statistische Weiterentwicklung metaanalytischer Verfahren und durch die spezifische Analyse einzelner Persönlichkeitsmerkmale verbessert werden (Sackett et al., 2017). In dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit werden die fünf grundlegenden und weitgehend unabhängigen Persönlichkeitsfaktoren *Offenheit für neue Erfahrungen* (mit den Facetten: Offenheit für Fantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen und Werte- und Normsysteme), *Gewissenhaftigkeit* (mit den Facetten: Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit), *Extraversion* (mit den Facetten: Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger und Frohsinn), *Verträglichkeit* (mit den Facetten: Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit) und *Neurotizismus* (mit den Facetten: Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität und Verletzlichkeit) bzw. der gegenüberliegende Pol *emotionale Stabilität* unterschieden. Das Modell basiert weiterhin auf der Annahme einer multidimensionalen Persönlichkeitsstruktur, wonach allen Personen ein bestimmter Punkt auf einem Kontinuum der jeweiligen Dimension zugeordnet werden kann (Costa & McCrae, 1985, 1992). Aus Perspektive der sozioanalytischen Theorie bilden Persönlichkeitsmaße wie das Fünf-Faktoren-Modell insbesondere die Reputation einer Person ab und eignen sich daher gut für die Vorhersage zukünftigen Verhaltens. Weiterhin können die beiden Motive getting along und getting ahead durch diese angenähert werden. Dabei repräsentieren die Merkmale Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und insbesondere die Verträglichkeit das Motiv to get along und die Merkmale Offenheit für neue Erfahrung und insbesondere die Extraversion das Motiv to get ahead (R. Hogan & Blickle, 2018).

Die Vielzahl an Metanalysen erster (Barrick & Mount, 1991; Berry et al., 2007; Chiaburu et al., 2011; Judge et al., 2013) und zweiter (He et al., 2019) Ordnung zu Zusammenhängen zwischen der Persönlichkeit und Verhaltens- bzw. Leistungsmaßen im Arbeitskontext zeigt schließlich, welches enorme Forschungsinteresse die Etablierung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit beflügelt hat. Spezifisch für den Führungskontext konnten metaanalytisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen den Big 5 und dem Führungsaufstieg, der Führungseffektivität (geschätzt durch Vorgesetzte, Mitarbeitende oder auch objektive Daten wie die Produktivität der Gruppe oder Organisation) sowie dem Führungsverhalten gefunden werden (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002). Diese Zusammenhänge sind in der Größe vergleichbar bzw. teilweise sogar größer als die metaanalytisch gefundenen Zusammenhänge mit der kognitiven Intelligenz, welche hinsichtlich individueller Unterschiede neben der Persönlichkeit der stärkste Prädiktor von Führung ist. Insgesamt weisen die Ergebnisse vor allem dem Faktor Extraversion eine herausragende Rolle für den Führungskontext zu (Antonakis, 2011).

Die empirische Forschung der letzten Jahre zeigte also, dass Führungseffektivität und -verhalten durch die Persönlichkeit der Führungskräfte beeinflusst werden und diese damit von herausragender Bedeutsamkeit für die Produktivität der geführten Arbeitsgruppen bzw. der Gesamtorganisation sowie für die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist (R. Hogan & Kaiser, 2005). Gleichzeitig rückten aber auch immense organisationale Verluste und Verfehlungen in den Fokus, die ebenso auf die Verantwortung einzelner Manager und Managerinnen zurückgeführt werden (z. B. Boddy, 2006; O'Boyle et al., 2012; Volmer et al., 2016). In der Analyse dieser gescheiterten Führungskräfte wurden besonders häufig problematische Persönlichkeitsausprägungen beobachtet, deren negativer Einfluss mit steigender Hierarchieebene zunimmt. In diesem Zuge zeigte sich auch, dass sich mithilfe der Big 5 zwar sehr gut die *belle* Seite der Persönlichkeit, weniger gut jedoch ihre *dunklere* Seite abbilden lässt (Kaiser et al., 2015). Daher gewann in den letzten Jahren die Erforschung dunkler Persönlichkeitsmerkmale an Bedeutung. Als Archetypen solcher schädigender Persönlichkeitsmerkmale fassten Paulhus und Williams (2002) Machiavellismus (zynisch-amoralische, manipulative Persönlichkeit), subklinischen Narzissmus (Grandiositäts-, Anspruchs-, Dominanz- und Überlegenheitsgefühle) und Psychopathie (hohe Impulsivität, Streben nach sozialer Einflussnahme, Furchtlosigkeit und geringe Empathie) als sogenannte *dunkle Triade* zusammen (siehe Abbildung 1). Charakteristisch ist für alle drei Merkmale ein im Sinne der sozioanalytischen Theorie hoch ausgeprägtes getting ahead und niedriges getting along Motiv (Paleczek et al., 2018). Weiterhin können sie ansatzweise auch als spezifische Ausprägungen des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit beschrieben werden. So ist die Psychopathie beispielsweise mit geringer Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit sowie hoher emotionaler Stabilität und Extraversion assoziiert (Miller & Lynam, 2012). Untereinander sind die drei Konstrukte der dunklen Triade metaanalytisch zu $r = .35-.52$ korreliert (Vize et al., 2018), weisen gleichzeitig aber auch einzigartige, distinkte Verhaltens- und Erlebensqualitäten auf und klären bei bestimmten Verhaltensoutcomes über die einfache Vorhersage der fünf Persönlichkeitsfaktoren zusätzliche Varianz auf (z. B. Scherer et al., 2013).

Abbildung 1

Schematische Darstellung der dunklen Triade (angelehnt an Paulhus & Williams, 2002)



Seit Paulhus und Williams (2002) begrifflicher Einführung hat sich die Anzahl an wissenschaftlichen Publikation zu dem Thema vervielfacht und weiter ausdifferenziert (Dinić & Jevremov, 2021). Obwohl weite Teile dieser Forschung von der Idee geleitet waren, mithilfe der dunklen Triade ein besseres Verständnis der Prädiktoren organisationalen Scheiterns zu gewinnen, zeigte die metaanalytische Zusammenfassung insbesondere hinsichtlich der Psychopathie einen überraschenden Befund: Während die Psychopathie als „dunkelstes Merkmal“ der dunklen Triade vor allem mit negativen und potenziell gefährlichen Eigenschaften in Verbindung gebracht wird (S. F. Smith & Lilienfeld, 2013), fanden O’Boyle et al. (2012) lediglich kleine positive Zusammenhänge mit dem kontraproduktivem Arbeitsverhalten wie etwa Diebstahl oder Spesenbetrug sowie Mobbingverhalten am Arbeitsplatz und kleine negative Zusammenhänge mit der allgemeinen Arbeitsleistung. Auch für den Führungskontext wurden nur kleine negative Zusammenhänge mit der Führungseffektivität sowie kleine positive Zusammenhänge zwischen der Psychopathie und der Wahrscheinlichkeit, zur Führungskraft aufzusteigen, gefunden (Landay et al., 2019). In beiden Metaanalysen verweisen die gefundenen breiten Vertrauensintervalle der Effektgrößen jedoch auf eine heterogene Befundlage und das Vorhandensein moderierender Einflussbedingungen. Psychopathische Eigenschaften scheinen sich also nicht immer gleichermaßen destruktiv auszuwirken. Wie dieser Befund in ein Verständnis der Psychopathie einzuordnen ist und welche Rolle die furchtlose Dominanz bei diesem spielt, wird in Abschnitt 2.2 aufgegriffen.

2.1.2.2 Führungsverhalten und -effektivität. Was kann also unter dem *Führungsverhalten* und der *Führungseffektivität* verstanden werden? Das *Führungsverhalten* stellt zunächst das typische Verhaltensmuster dar, das bei einer Führungskraft im Umgang mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und mit dem Team beobachtet werden kann und so Ergebnisvariablen wie die Führungseffektivität beeinflusst. Im Fokus steht kein situationsspezifisches Verhalten, sondern die zeitlich und situativ überdauernde und konsistente Verhaltenstendenz der Führungskraft (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005). Die *Führungseffektivität* beschreibt dagegen allgemein, wie erfolgreich eine Führungskraft organisationale Ziele erreicht bzw. andere Personen zur Erreichung dieser Ziele anleitet (Kaiser et al., 2008). Auf mögliche Operationalisierungen der Führungseffektivität wird im Anschluss an eine Beschreibung des Führungsverhaltens eingegangen.

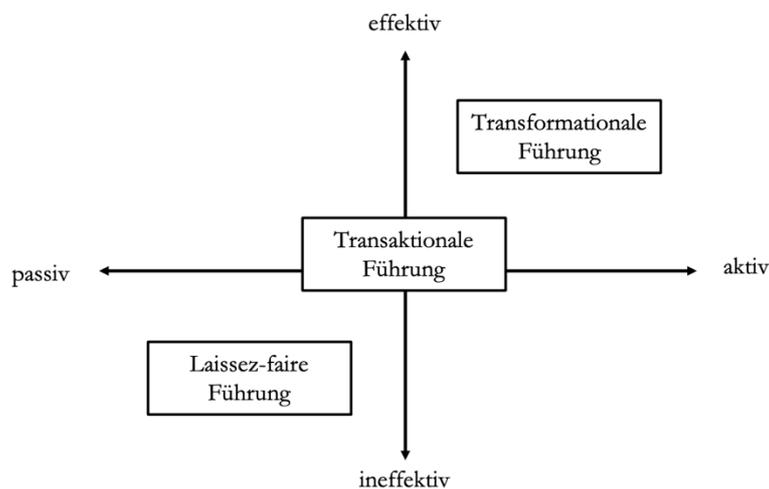
Im Laufe der Führungsforschung wurde eine Vielzahl von Klassifikationen unterschiedlicher Ausprägungen von Führungsverhalten eingeführt, die teilweise auch als Führungsstil bezeichnet wird (Lang & Rybnikova, 2014), eingeführt. In den meisten Fällen können die vier Kategorien *aufgabenorientiertes*, *beziehungsorientiertes*, *veränderungsorientiertes* und *passives* Führungsverhalten unterschieden werden (DeRue et al., 2011). Das *aufgabenorientierte* Verhalten von Führungskräften ist durch den Blick auf die Vorgesetzten-Team-Beziehung als Austauschbeziehung von Ressourcen und dem Fokus auf die Aufgabenerfüllung gekennzeichnet. Letztere soll durch die Definition und Koordination von Aufgaben und Rollen, die Einhaltung von Regeln und Standards sowie ein klares Anreiz- und Erwartungsmanagement an das Team gewährleistet werden. Dagegen verhalten sich vorwiegend *beziehungsorientierte* Führungskräfte besorgt, respektvoll und aufgeschlossen gegenüber den Vorschlägen, Sorgen und Beziehungsdynamiken der Teammitglieder und motivieren auf diesem Wege ein respektvolles und unterstützendes Gruppenklima zur gemeinsamen Zielerreichung. Das *veränderungsorientierte* Führungsverhalten ist unter anderem durch die Inspiration zum Finden innovativer Lösungsansätze und durch die Entwicklung und Vermittlung von Visionen gekennzeichnet. *Passives* Führungsverhalten zeichnet sich schließlich durch die Abwesenheit von Führung aus. Führungskräfte mit Tendenz zu diesem Verhaltensstil reagieren nur im Angesicht einer unvermeidlichen Konfrontation mit Aufgaben oder Problemen und gehen Herausforderungen nicht proaktiv an (DeRue et al., 2011).

Eine der am häufigsten untersuchten Operationalisierungen von Führungsverhalten ist Bass und Avolios (1995) Full Range Leadership Modell, welches ein breites Spektrum der beschriebenen Kategorien abdeckt (Judge & Piccolo, 2004) und im Zuge der Hypothesenherleitung (Kapitel 3) insbesondere mit Blick auf das transformationale Führungsverhalten wieder aufgegriffen wird. In dem Modell werden *transaktionales*, *transformationales* und *Laissez-faire* Führungsverhalten anhand eines zweidimensionalen Kontinuums von Aktivität und Effektivität unterschieden (siehe

Abbildung 2). Das transaktionale Führungsverhalten umfasst aufgabenorientiertes und das Laissez-faire Führungsverhalten umfasst passives Führungsverhalten. Das transformationale Führungsverhalten wird klassischerweise dem veränderungsorientierten Führungsverhalten zugeordnet, es enthält allerdings ebenso beziehungsorientierte Aspekte (DeRue et al., 2011). Während Führungskräften, deren Verhalten vorwiegend durch einen Laissez-faire Stil, also Passivität, geprägt ist, die geringste Effektivität zugesprochen wird, werden sowohl das transaktionale als auch das transformationale Führungsverhalten mit höherer Führungseffektivität assoziiert. Das transformationale Führungsverhalten soll insgesamt jedoch die aktivste und effektivste Form des Führungsverhaltens darstellen (Bass & Avolio, 1995).

Abbildung 2

Das Full Range Leadership-Modell (nach Bass & Avolio, 1995; Furtner & Baldegger, 2016)



In Einklang mit den erwarteten positiven Effekten des transformationalen Führungsverhaltens ist er der meistverfolgte Führungsansatz der letzten 30 Jahre (Díaz-Sáenz, 2011). Bis zu seiner Etablierung wurde hauptsächlich zwischen aufgabenorientiertem, das heißt transaktionalem, und beziehungsorientiertem Führungsverhalten unterschieden, wobei transaktionale Ansätze das „klassische“ Führungsverhalten darstellten (Lang & Rybnikova, 2014). Ab den 1970er Jahren konnte eine gesellschaftliche und organisationale Veränderung der Erwartungen an Führungskräfte beobachtet werden, für die Kotters Ausspruch „most U.S. corporations today are overmanaged and underled“⁴ als symptomatisch gesehen wird (Lang & Rybnikova, 2014, S. 90). Angesichts steigender Aufgabenkomplexität, vermehrter Wissensarbeit und einem allgemeinen Trend zur Globalisierung sowie der gesteigerten Notwendigkeit, sich dynamisch an Veränderungen anzupassen,

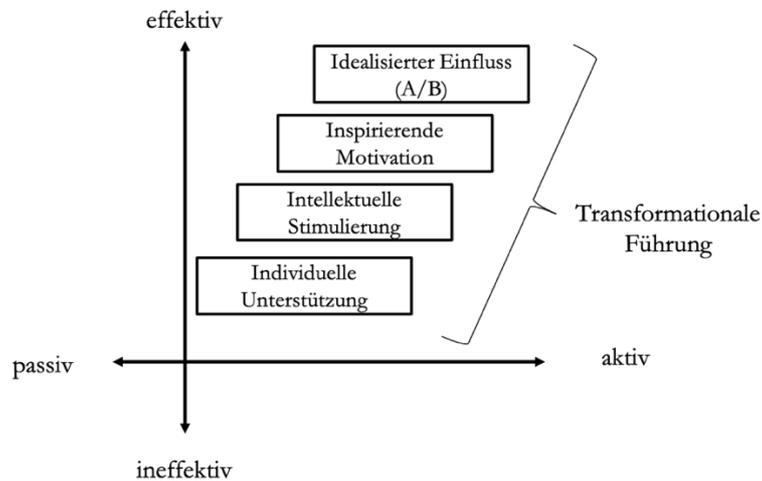
⁴ Die meisten US-Unternehmen werden heute übermäßig verwaltet und unzureichend geführt. Übersetzung der Autorin.

stieg der Bedarf an Führungskräften, die ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen inspirieren, Veränderungen initiieren und die individuellen (emotionalen) Bedürfnisse ihrer Teammitglieder berücksichtigen, um diese zu zusätzlichen Anstrengungen und Engagement statt „Dienst nach Vorschrift“ zu motivieren. Die zu diesem Zeitpunkt verbreiteten vor allem aufgabenorientierten Führungsansätze spiegelten diese Entwicklung nicht mehr ausreichend wider, da dieser Führungsansatz vorwiegend geeignet ist für das effektive Management von eher administrativen, klar strukturierten und routinierten Aufgaben und top-down-Abläufen. Der für Innovationen benötigte Mut zum Übertreten von Grenzen und bürokratischen Regeln wird durch diesen Führungsstil hingegen kaum ermuntert (Bass & Riggio, 2006; Cascio, 1995). In Reaktion auf diesen Bedarf beschrieb Burns (1978) daher erstmals die Notwendigkeit veränderungsorientierter Führung, worauf aufbauend Bass (1985) später das Konzept der transformationalen Führung entwickelte. Statt die Führungs-Team-Beziehung rein auf den Austausch von Ressourcen (Transaktionen) zu beschränken, motiviert eine transformationale Führungskraft ihr Team dazu, sich über Eigeninteressen hinaus für das Team und die Organisation einzusetzen, um so die bestmöglichen Arbeitsergebnisse zu erzielen. Sie initiiert notwendige und zukunftsorientierte Veränderungen und versucht auf diese Weise, Arbeitsabläufe zu „transformieren“ (Bass, 1985). Die Wirkung dieses Führungsstils wird vier hinsichtlich der erfordernten Aktivität sowie ihrer angenommenen Effektivität hierarchisch aufeinander aufbauenden Mechanismen zugeschrieben (Bass, 1985; Furtner & Baldegger, 2016; siehe Abbildung 3):

- (1) *individualized consideration* (individuelle Unterstützung): Die Führungskraft nimmt die Gruppenmitglieder als Individuen wahr und fördert die persönliche Entwicklung durch das Ermöglichen individueller Herausforderungen, Aufgaben und Strukturen.
- (2) *intellectual stimulation* (intellektuelle Stimulierung): Das Team wird von der Führungskraft zu kreativem, eigenständigem und kritischem Denken ermutigt, um neue Lösungswege zu eröffnen; Fehler werden toleriert.
- (3) *inspirational motivation* (inspirierende Motivation): Führungskräfte schaffen es, Projekten und Aufgaben einen größeren Sinn zu geben und ihr Team mit attraktiven Zukunftsvisionen für neue Herausforderungen und zusätzliches Engagement zu motivieren und zu begeistern.
- (4) *idealized influence, A(tributed) & B(ehavior)* (idealisierter Einfluss): Durch ihre Vorbildfunktion beeinflusst die Führungskraft ihr Team nachhaltig und wird zum einen von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für ihre Ideale und Visionen respektiert und bewundert (A/zugeschriebene Eigenschaften) und handelt zum anderen auch selbst vorbildlich und glaubwürdig nach ihren eigenen hohen Erwartungen (B/sichtbares Verhalten).

Abbildung 3

Die Dimensionen des transformationalen Führungsverhaltens (nach Bass & Avolio, 1995; Furtner & Baldeger, 2016)



Der transformationale Führungsstil ist schließlich, vor allem hinsichtlich der Dimensionen inspirierende Motivation und idealisierter Einfluss, auch mit dem Konzept der charismatischen Führung verwandt, unterscheidet sich von dieser allerdings durch die stärker vorhandene Beziehungsorientierung (insbesondere durch die Dimension individuelle Unterstützung; DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004). Dementsprechend kann im Vergleich zu vor allem charismatisch führenden Personen beim transformationalen Führungsverhalten eine stärkere Orientierung in Richtung des Teams statt auf ihre eigene Person beobachtet werden. Auch steht bei ihnen die Förderung der Selbstwirksamkeit der einzelnen Teammitglieder im Vordergrund und es besteht in geringerem Maße eine motivationale Abhängigkeit von der Führungsperson, welche tendenziell bei stark charismatisch führenden Personen beobachtet wurde (Judge & Piccolo, 2004; Lang & Rybnikova, 2014). Aus diesen Gründen soll sich der transformationale Führungsstil in der Praxis für ein größeres Spektrum an Führungspositionen und -situationen eignen und als effektiver darstellen als der rein charismatische Ansatz (Bass, 1985). Insgesamt hat sich der transformationale Führungsstil empirisch übergreifend auf unterschiedliche Führungsvariablen am konsistentesten als effektiv und relevant erwiesen (DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Wang et al., 2011).

Woran kann nun aber festgemacht werden, ob Führungsverhalten tatsächlich effektiv ist? Aus Perspektive der Organisation kann die Leistung des geführten Teams, das heißt, wie gut die Führungskraft ihr Team anleitet, um die Ziele der Organisation (z. B. Produktivität) zu erreichen, als eigentliches Kriterium der Führungseffektivität gesehen werden (Kaiser et al., 2008). Neben der Gruppenleistung gibt es weitere Kriterien, die für die Beurteilung einer Führungskraft relevant sind.

Diese können nach dem Inhalt der Beurteilung (z. B. aufgaben- vs. beziehungsorientierte Leistung), dem Level der Analyse (z. B. individuelle Leistung der Führungskraft vs. Gesamtleistung der Gruppe oder Organisation) und dem Ziel der Beurteilung (steht die individuelle Führungskraft, die unterstellten Gruppenmitglieder oder ein anderer Verantwortungsbereich der Führungskraft im Fokus) differenziert werden (DeRue et al., 2011). Ferner können Leistungskriterien im Allgemeinen auch anhand der Art ihrer methodischen Erfassung sowie ihrer Verhaltensnähe unterschieden werden.

Methodisch kann die Führungs- bzw. Arbeitseffektivität allgemein subjektiv oder objektiv erfasst werden. Ein Beispiel für Ersteres sind *subjektive Beurteilungen*, bei denen die Arbeitsleistung, das Arbeitsverhalten oder auch Arbeitsergebnisse einer Person oder Gruppe durch Vorgesetzte, Kollegen und Kolleginnen oder die Zielperson/Zielgruppe selbst anhand festgelegter Kriterien beurteilt werden. Während diese Beurteilungen durch Beobachtungsfehler und andere Faktoren verzerrt sein können, wird die Arbeitseffektivität im Rahmen von *objektiven Kriterien* anhand von objektiv quantifizierbaren Kennzahlen beurteilt. Beispiele hierfür sind die individuellen Verkaufszahlen einer Person oder Abteilung oder auch ihre Produktivität (z. B. die Anzahl fertiggestellter Produkte in einem bestimmten Zeitraum). Ein Vorteil subjektiver Leistungsbeurteilungen ist ihre Flexibilität, da sie inhaltlich sowohl an spezifische Tätigkeiten individuell angepasst werden können als auch einen Leistungsvergleich über unterschiedliche Tätigkeiten hinweg erlauben. Dagegen spielen bei objektiven Kennzahlen Beobachtungsfehler und andere Verzerrungen zwar eine geringere Rolle, sie decken jedoch nicht immer den Kern oder das Spektrum einer Tätigkeit ab. Zudem sind sie nicht immer für alle Arten von Aufgaben oder den erfassten Zeitabschnitt gleichermaßen sinnvoll einsetzbar, was insbesondere den Einsatz bei branchen- und abteilungsübergreifenden Untersuchungen erschwert (Delgado Piña et al., 2008; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Nerdinger & Schaper, 2019).

Die Unterscheidung der Verhaltensnähe wurde dann vor allem durch Motowidlos (2003, S. 39) Definition der Arbeitsleistung als „the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time“⁵ geprägt. Er betont damit zum einen die Bedeutung der Arbeitshandlung, da heißt den Verhaltens- und nicht Ergebnisbezug von Arbeitsleistung, und zum anderen organisationale Erwartungswerte als Referenz dieses Leistungsverhaltens. Stehen Leistungsergebnisse statt des Leistungsverhaltens im Vordergrund können Zurechnungsprobleme bestehen, da nicht immer vollständig extrapoliert werden kann, zu welchem Anteil diese auf das individuelle Verhalten der Zielperson bzw. die gesamten

⁵ Der erwartete Gesamtwert der diskreten Verhaltensepisoden, die ein Individuum über einen Standardzeitraum hinweg für die Organisation ausführt. Übersetzung der Autorin.

Leistungsanstrengungen einer Gruppe und zu welchem Anteil sie auf nicht beeinflussbare externe Bedingungen, wie beispielsweise den Auf- oder Abschwung der Wirtschaft, zurückzuführen sind (Motowidlo, 2003). Ist daher das konkrete Leistungsverhalten von Interesse, werden in Forschung und Praxis häufig verhaltensnähere, subjektive Leistungsbeurteilungen (z. B. Mitarbeiterbeurteilungen) präferiert (Motowidlo, 2003).

Bei der Konzeptualisierung solcher subjektiver Leistungsbeurteilungen hat sich schließlich die Unterteilung in die globalen Dimensionen *aufgabenbezogene*, *kontextbezogene* und die später hinzugefügte *adaptive Arbeitsleistung* etabliert (Schmitt et al., 2003)⁶. Diese Unterscheidung kann prinzipiell mit Bezug auf die Beurteilung der Arbeitsleistung von Individuen wie auch Arbeitsgruppen getroffen werden. Anwendung findet sie in der Praxis jedoch sehr viel häufiger hinsichtlich der individuellen Arbeitsleistung von Personen (J. Mathieu et al., 2008; Wang et al., 2011). Die *aufgabenbezogene* Arbeitsleistung deckt den Anteil des Arbeitsverhaltens ab, der direkt mit der Erledigung der konkreten und fachlich spezifischen Arbeitsaufgabe zusammenhängt. Bei Führungskräften könnte das beispielsweise die Koordination eines Projektes oder auch die Akquise neuer Aufträge sein. Das *kontextbezogene* Arbeitsverhalten bezieht sich auf den Anteil des Verhaltens, der nicht direkt mit der technischen Komponente einer Arbeitsaufgabe zusammenhängt, sondern eher das Umfeld oder die Bedingungen der Aufgabe positiv beeinflusst. Innerhalb der kontextbezogenen Arbeitsleistung werden teilweise auch noch einmal die Aspekte Kooperationsverhalten und Arbeitsengagement spezifiziert (Ferris et al., 2001; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Ersteres umfasst die rücksichtsvolle und effektive Teamarbeit oder auch allgemeine Unterstützung von Teammitgliedern. Letzteres bezieht sich auf die Anstrengung, Disziplin und das freiwillige Arbeitsengagement von Personen. Die kontextbezogene Arbeitsleistung kann im Vergleich zur aufgabenbezogenen Arbeitsleistung von der Organisation weniger direkt eingefordert werden, trägt aber erheblich zum Organisationserfolg sowie dem Klima innerhalb der Organisation bei und ist damit auch mit extraproduktivem Arbeitsverhalten bzw. *Organizational Citizenship Behaviors*⁷ verwandt (Motowidlo, 2003). Die dritte Dimension *adaptive* Arbeitsleistung erfasst schließlich das Verhalten im Angesicht von Veränderungen, Krisen und Herausforderungen. Leistungsstarke Personen in dieser Dimension sind stressresistent und in der Lage, sich dynamisch an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, kreative Lösungen für Probleme zu finden oder auch selbstständig neue Fertigkeiten zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben zu erwerben (Schmitt et al., 2003). Obwohl diese drei Dimensionen voneinander distinkt zu unterscheiden sind, teilen sie einen gemeinsamen Kern oder Generalfaktor der

⁶ Teilweise wird zusätzlich auch noch das kontraproduktive Arbeitsverhalten differenziert. Dieses umfasst destruktives, auf die Organisation oder auch Individuen gerichtetes Verhalten (Motowidlo, 2003).

⁷ Unter Organizational Citizenship Behaviors wird freiwilliges Arbeitsverhalten verstanden, welches sich positiv auf die Organisationseffektivität auswirkt und von der Organisation nicht direkt eingefordert werden kann (Motowidlo, 2003).

Arbeitsleistung und können sowohl einzeln als auch gemeinsam sinnvoll analysiert werden (Blickle, Kramer, et al., 2011; Viswesvaran et al., 2005).

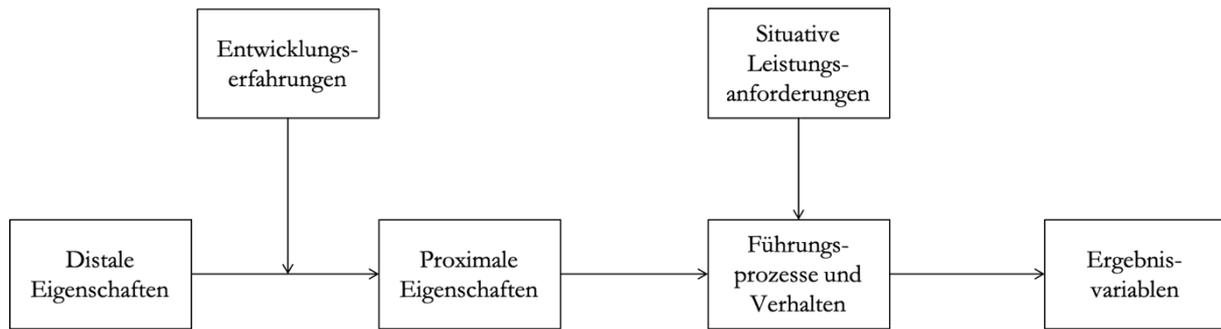
2.1.2.3 Prozessmodelle individueller Eigenschaften und Führungseffektivität. Ein weiterer Schritt im Rahmen der Renaissance der eigenschaftsorientierten Führungsforschung war schließlich die Entwicklung komplexer (Prozess-)Modelle der Führung, in welchen eigenschaftsorientierte (s. Abschnitt 2.1.2.1) mit verhaltensorientierten Annahmen und Befunden zur Vorhersage der Führungseffektivität (s. Abschnitt 2.1.2.2) integriert werden (Antonakis et al., 2012). Ziel dieser Modelle ist die Darstellung der kausalen, sequenziellen Prozesse, über welche individuelle Unterschiede auf die Führungseffektivität einwirken sowie die Berücksichtigung vermittelnder Variablen wie das Führungsverhalten. In den letzten Jahren wurden eine Reihe solcher Prozessmodelle vorgeschlagen (z. B. DeRue et al., 2011; Motowildo et al., 1997; Tuncdogan et al., 2017; Van Iddekinge et al., 2009; Zaccaro, Green, et al., 2018), welche sich teils in ihrer Komplexität und Detailliertheit unterscheiden (Zaccaro, 2012). Gemeinsames Merkmal der meisten dieser ist jedoch die in Teilen schon bei Campbell (1990) und Campbell et al. (1993) zu findende Differenzierung von mehr *distalen* und mehr *proximalen* Prädiktor- und Kriteriumsvariablen (Antonakis et al., 2012). Als *distale* Prädiktoren werden exogene, personelle Eigenschaften wie Persönlichkeitsmerkmale oder auch die kognitive Intelligenz eingeordnet, welche, vermittelt über mehr *proximale*, das heißt verhaltensnähere Prädiktoren Arbeits- bzw. Führungsergebnisse beeinflussen sollen. Bei Letzteren wird oft zwischen verhaltensnäheren und entfernteren Ergebnisvariablen unterschieden. Mehr proximal wird das konkret gezeigte Führungsverhalten eingeordnet, welches dann die Beurteilung der Führungseffektivität und schließlich distale Ergebnisvariablen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene beeinflussen soll (Antonakis et al., 2012; Zaccaro, 2012).

Eines dieser Prozessmodelle ist das in Abbildung 4 dargestellte Modell von Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018), welches an dieser Stelle eingeführt und im Rahmen der Hypothesenherleitung in Kapitel 3 wieder aufgegriffen wird. Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018) gehen von einem Modell mit mehreren vermittelnden Merkmalen zwischen Eigenschaften, Führungsverhalten und Führungseffektivität aus. Sie spezifizieren einen kausalen Einfluss distaler (exogener) Variablen wie Persönlichkeitseigenschaften oder kognitiver Fähigkeiten auf mehr proximale Variablen. Zu letzteren zählen sie beispielsweise soziale Kompetenzen oder Problemlösefähigkeiten. Weiterhin nehmen sie an, dass die distalen Eigenschaften die Ausbildung der proximalen Variablen nicht ausschließlich determinieren, sondern dass die erfolgreiche Ausbildung durch Entwicklungserfahrungen und Aktivitäten des Individuums moderiert wird. Diese proximalen Eigenschaften sollen dann wiederum über das konkret gezeigte Führungsverhalten Ergebnisvariablen wie die

Führungseffektivität beeinflussen. Welches Führungsverhalten im spezifischen Fall angemessen und erfolgsversprechend ist, werde schließlich auch durch situative Leistungsanforderungen bedingt⁸.

Abbildung 4

Theoretisches Rahmenmodell von Führungseigenschaften und Führungseffektivität nach Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018)



2.1.3 Zusammenfassung

Die beiden Phänomene Führung und Persönlichkeit sind eng miteinander verwoben und Kern einer Vielzahl theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen. Mit der sozioanalytischen Theorie wurde ein Ansatz vorgestellt, welcher persönlichkeits-, evolutions- und sozialpsychologische Annahmen und Befunde verbindet und eine grundlegende Erklärung für diese beiden Phänomene bereitstellt: zum einen die menschliche Tendenz, sich zu hierarchisch strukturierten Gruppen zusammenzuschließen und zum anderen die grundlegenden Verhaltenstendenzen von Personen innerhalb dieser Gruppen. Sie konnte sich empirisch bewähren und eignet sich insbesondere für arbeits- und organisationspsychologische Fragestellungen. Aus methodisch-empirischer Perspektive andererseits gab es in den letzten Jahren eine Vielzahl an Forschungsvorhaben zu diesen beiden Phänomenen. Dabei konnten sich im Rahmen von eigenschafts- und verhaltensorientierter Führungsforschung Kernkonzeptualisierungen und Befunde etablieren. Auf eigenschaftsorientierter Seite sind das mit den Big 5 insbesondere die Feststellung fünf grundlegender Persönlichkeitsmerkmale, welche das menschliche Verhalten beeinflussen. Auf verhaltensorientierter Seite ist hier das Full Range Modell des Führungsverhaltens zu nennen, mit welchem effektives von weniger effektivem Führungsverhalten unterschieden werden kann. Eine Integration dieser beiden Perspektiven und die Ableitung kausaler Wirkzusammenhänge bieten schließlich

⁸ Der Einfluss situativer Bedingungen ist nicht Fokus der vorliegenden Untersuchung und wird daher auch im Zusammenhang der Prozessmodelle und späteren Hypothesenherleitung nicht weiter ausgeführt. Im Rahmen der allgemeinen Diskussion (Kapitel 6) wird dieser Aspekt aufgegriffen und potenzielle Einschränkungen der dargestellten Ergebnisse beleuchtet.

Prozessmodelle der Führungseffektivität. Offen sind allerdings weiterhin Fragen dazu, wie dunkle Persönlichkeitseigenschaften wie die Psychopathie in diese Zusammenhänge einzuordnen sind und ob eine Reduzierung auf „dunkel“ überhaupt zutreffend oder hinreichend ist. In diesem Sinne liegt der Fokus der nachfolgenden Abschnitte auf der Einführung des Persönlichkeitsmerkmals furchtlose Dominanz und seiner Ursprünge im Psychopathiekonzept.

2.2 Ursprung und Eigenschaften furchtloser Dominanz

Für das Verständnis der furchtlosen Dominanz und seiner Position innerhalb der Persönlichkeitsforschung und Literatur ist eine Einführung und Darstellung seiner Entwicklung und Ursprünge in der Psychopathie essenziell, sodass mit dieser nachfolgend begonnen wird (2.2.1). Es schließen sich eine Beschreibung des Psychopathic Personality Inventories (2.2.2), mit welchem die furchtlose Dominanz erfasst werden kann, sowie die Vorstellung der zentralen Charakteristika der furchtlosen Dominanz (2.2.3) an. In Abschnitt 2.2.4 wird die Kontroverse um die Bedeutung der furchtlosen Dominanz für die Psychopathie schließlich kurz zusammengefasst und das Merkmal von einem insbesondere klinischen und forensisch geprägten Verständnis der Psychopathie abgegrenzt.

2.2.1 Die Psychopathie als Ursprung der furchtlosen Dominanz

Das Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz vereint die Tendenz zu sozialer Einflussnahme und Dominanz mit hoher Stressimmunität und Furchtlosigkeit (Lilienfeld & Widows, 2005). Der Begriff der furchtlosen Dominanz konnte sich ab den 2000er Jahren in der Wissenschaft etablieren und basiert auf Forschungsarbeiten um Scott O. Lilienfeld (Benning et al., 2003). Die konzeptuellen Ursprünge dieses Persönlichkeitsmerkmals liegen zeitlich jedoch noch weiter zurück – nämlich in der Psychopathieforschung und insbesondere dem gemeinsamen Kern der meisten Psychopathiekonzeptualisierungen, welcher die paradoxe Beobachtung von hartherzig antisozialem bis hin zu ausgesprochen charmantem und scheinbar erfolgreichem Verhalten umfasst (Lilienfeld et al., 2016). Diese Verhaltensbreite macht das Konstrukt einerseits schwer greifbar und befeuert andererseits eine nun über 200-jährige Forschungstradition, die im Folgenden für ein besseres Verständnis der Hintergründe des Konstruktes und der Debatte um die Konzeptualisierung der Psychopathie (Abschnitt 2.2.4) skizziert wird.

So wird Phillipe Pinels (1806) *manie sans délire*⁹ oft als eine der ersten wissenschaftlichen Beschreibungen eines, der heutigen Psychopathie verwandten, Phänomens genannt (Millon et al., 1998). Unter *manie sans délire* verstand Pinel (1806) impulsives und aggressives Verhalten von Personen, die gleichzeitig bei klarem Verstand und Bewusstsein über negative Konsequenzen

⁹ Französisch für Manie ohne Delirium. Übersetzung der Autorin.

dieses Verhaltens sind. Nach weiteren Arbeiten von James C. Prichard führte Julius L. A. Koch 1889 dann als Erster die Terminologie *Psychopathie* ein (Yildirim & Derksen, 2015). Der Begriff Psychopathie setzt sich aus den griechischen Wörtern *psyché* (griechisch: Seele) und *páthos* (griechisch: Leiden) zusammen. Dieser Übersetzung entsprechend umfassten sowohl Prichards als auch Kochs Konzepte noch jeweils eine Vielzahl von Symptomen, welche sich nur in Teilen mit unserem heutigen Verständnis von Psychopathie decken (Yildirim & Derksen, 2015). Kurt Schneider beschrieb 1923 schließlich ausführlich zehn unterschiedliche psychopathische Persönlichkeiten (Schneider, 1946). Von diesen kommt der „gemütlose Psychopath“ unserem heutigen Psychopathieverständnis am nächsten (Yildirim & Derksen, 2015). Dies seien „Menschen ohne Mitleid, Scham, Ehrgefühl, Reue, Gewissen, in ihrem Wesen vielfach finster, kalt, mürrisch, in ihren asozialen Handlungen brutal“ (Schneider, 1946, S. 99). Teil seiner Beschreibungen ist auch das scheinbare Paradoxon, dass bei diesen Personen häufig kriminelles und antisoziales Verhalten beobachtet werden könne, dies jedoch nicht unbedingt der Fall sein müsse.

Gemeinsame Basis der meisten heutigen Psychopathiedefinitionen ist schließlich Hervey Cleckleys Meilenstein „The Mask of Sanity“ (1941). Fast zeitgleich mit Karpmans (1941) ebenfalls einflussreichen Werk zur Psychopathie beschrieb Cleckley (1941) in seinem Buch die Psychopathie als spezifische Persönlichkeitsausprägung und grenzte sie von anderen psychischen Störungen ab. Insgesamt zeichnet Cleckley (1941) Psychopathen und Psychopathinnen als Personen, die gesund erscheinen und oberflächlich gut angepasst, stressresistent, authentisch und sogar charmant wirken können. Dies sei aber eine „Maske“ für eine zugrundeliegende fehlende Empathie, affektive Armut, Unzuverlässigkeit, Impulsivität und teilweise Antisozialität.

Aufbauend auf Cleckleys Arbeiten entwickelte sich die moderne Psychopathieforschung in unterschiedlichen Forschungssträngen weiter, wobei der Fokus zunächst im Besonderen auf einer klinisch-forensischen Perspektive lag. Nach McCord und McCords (1964) Arbeiten mit einem Fokus auf impulsiv-aggressiven Verhaltensmarkern führten vor allem Hares Forschung und seine Entwicklung der *Psychopathy Check List* (PCL(-R); Hare, 1980, 2003) zu größerem Interesse an der Thematik. Die PCL(-R) wurde ursprünglich durch Untersuchungen bei Gefängnisinsassen entwickelt und basiert als klinische Diagnostikskala auf Interview- sowie Aktdaten. Sie gilt im forensischen Kontext als Goldstandard zur Erfassung der Psychopathie (Lynam & Widiger, 2007). Sie erlaubt sowohl die Erfassung eines Gesamtwertes der Psychopathie als auch die Unterscheidung zweier Faktoren (z. B. Harpur et al., 1989). Faktor 1 beinhaltet interpersonelle und affektive Elemente wie ein grandioses Selbstwertgefühl, pathologisches Lügen oder fehlende Empathiefähigkeit. Faktor 2 enthält Aspekte zu antisozialem Verhalten und dem allgemeinen Lebensstil. Dazu gehören beispielsweise ein parasitärer Lebensstil, Impulsivität oder eine kriminelle Vielseitigkeit (Hare, 2003).

Insgesamt stellt die PCL(-R) vor allem die „dunkle Seite“ der Psychopathie dar, was sich in den empirisch vorwiegend gefundenen Assoziationen mit maladaptiven Verhaltensweisen und insbesondere für Faktor 2 mit Kriminalität und Antisozialität widerspiegelt (Kennealy et al., 2010; Woodworth & Porter, 2002). Charakteristisch für die historischen Beobachtungen und Beschreibungen der Psychopathie ist jedoch das über die reine Aggressivität und Antisozialität hinausgehende, scheinbar normale, gesunde und sogar charmant-überzeugende Auftreten (Lilienfeld & Andrews, 1996). Pinel (1806) beschrieb beispielsweise einen psychiatrischen Patienten, der voller Ruhe Militärvertretern so überzeugend darlegte, dass er als gesunder Mann nicht mit „Verrückten“ eingesperrt sein dürfe, dass sie ihn gegen den Willen des Psychiatrieleiters freisetzen – bis er auf freiem Fuß in Rage geriet und einige seiner Begleiter so schwer verletzte, dass er zurückgebracht werden musste. Auch in Schneiders (1946) Darstellungen der Psychopathie finden sich Hinweise auf unterschiedliche Ausprägungen psychopathischer Persönlichkeit. Neben Gewissenlosigkeit und Brutalität der sogenannten gemütlosen Psychopathie beobachtete er bei einigen Personen auch *hyperthymische* Eigenschaften. Unter diesen verstand er „eine heitere Grundstimmung, [...] sanguinisches Temperament und eine gewisse Aktivität“ (Schneider, 1946, S. 50). Das sanguinische Temperament kommt ursprünglich aus der Temperamentenlehre nach Galen und beschreibt ein heiteres, lebhaftes und leichtsinniges Wesen, welches Eysenck später – ganz im Sinne von Miller und Lynam (2012; s. Abschnitt 2.2.3) – auch als stabile Extraversion bezeichnete (Ruch, 1992).

Cleckleys (1941) einflussreiche Etablierung dieses Erscheinungsbildes als Mask of Sanity findet sich in nachfolgenden Konzeptualisierungen und Untersuchungen häufig unter der Bezeichnung *primäre Psychopathie* wieder (Yildirim & Derksen, 2015) und bezieht sich in der Regel auf Personen mit „inhärent“ psychopathischen Eigenschaften, welche nicht durch bestimmte Entwicklungserfahrungen oder ähnliches entstanden sind bzw. geprägt wurden (Lilienfeld, Watts, Smith, et al., 2015). Unter anderem wurde diese Bezeichnung durch Blackburn (1975) geprägt. Er beobachtete bei männlichen Straftätern zwei Psychopathietypen mit vergleichbarem symptomatischem Anschein – nämlich Anzeichen gescheiterter gesellschaftlicher Sozialisation und stark impulsiven Verhaltens – aber hinsichtlich der Extraversion und emotionalen Stabilität unterschiedlichen zugrundeliegenden Persönlichkeitsprofilen. Als *primäre Psychopathen* benannte er Personen mit hoher emotionaler Stabilität und hoher Extraversion und als *sekundäre Psychopathen* Personen mit geringer emotionaler Stabilität sowie geringer Extraversion. Auch Lykken (2018) differenziert konzeptuell ähnlich primäre von sekundärer Psychopathie. Als primäre Psychopathie beschreibt er Personen, die vor allem durch auffällig niedrige Angst- und Stresslevels gekennzeichnet sind, was bei ihnen zu verringerter oder sogar unzureichender Vermeidung von Gefahren, Risiken oder aversiven Ereignissen allgemein führt. Sekundäre Psychopathie beschreibt er dagegen als durch stark impulsives Verhalten getriebene Personen mit geringer emotionaler Stabilität. Der Begriff der primären

Psychopathie ist allerdings problematisch, da er auch durch andere Autoren und Autorinnen unterschiedlich konzeptualisiert wird. Levenson et al. (1995) definieren primäre Psychopathie beispielsweise sehr viel ähnlicher zu Hares Faktor-1-Psychopathie. Beide Konzepte beinhalten zwar auch anteilig interpersonelle Elemente wie dominant-schlagfertiges Verhalten, fassen aber zusätzliche Elemente darunter, die stärker die antisoziale Seite der Psychopathie abbilden (Yildirim & Derksen, 2015). Eine bessere sprachliche und konzeptuelle Abgrenzung dieser paradoxen Elemente bietet dagegen das nachfolgend dargestellte *Psychopathic Personality Inventory* und die Etablierung der furchtlosen Dominanz durch dieses.

2.2.2 Das *Psychopathic Personality Inventory* – Einführung der furchtlosen Dominanz

Ab den 1990er Jahren konnten sich dann mehrdimensionale Ansätze zur Beschreibung psychopathischer Persönlichkeit etablieren, welche in der Normalbevölkerung anwendbar waren und im Vergleich zur PCL(-R) stärker die im Sinne von Lykken (1995) primäre Psychopathie abbilden sollten (z. B. Patrick et al., 2009; Skeem & Cooke, 2010). Vorreiter dieser Entwicklung und heute verbreitetstes Instrument (Skeem et al., 2011) ist das 1996 von Lilienfeld und Andrews veröffentlichte *Psychopathic Personality Inventory* (PPI) und seine spätere revidierte Fassung (PPI-R) von Lilienfeld und Widows (2005). Das PPI(-R) wurde persönlichkeitsorientiert entwickelt, um im Vergleich zur PCL(-R) geringer mit der Beobachtung (antisozialen) Verhaltens konfundiert zu sein und als Selbsteinschätzungsverfahren außerdem eine ökonomischere Durchführung zu ermöglichen (Lilienfeld & Andrews, 1996). Hierdurch sollten nicht nur die etwa 1 % der klinischen Psychopathen und Psychopathinnen erfasst werden können, sondern vielmehr ein Verständnis subklinischer Psychopathie als Persönlichkeitsmerkmal in der Gesamtgesellschaft ermöglicht werden (LeBreton et al., 2006). Dementsprechend kann mithilfe des PPI(-R) jedem Individuum ein Wert auf dem Psychopathie-Kontinuum zugewiesen werden (Sellbom et al., 2018).

Eine Besonderheit des PPI(-R) ist die im Vergleich zur PCL(-R) prägnantere Unterscheidung der zwei Seiten der Psychopathie, welche sich in späteren Analysen auch faktorenanalytisch zeigte (Benning et al., 2003; Benning, Patrick, Salekin, et al., 2005). Faktor 1 ist mit Cleckleys Mask of Sanity sowie Konzeptualisierungen der primären Psychopathie (z. B. Lykken, 1995) assoziiert (Crego & Widiger, 2016). Er stellt die genannte furchtlose Dominanz dar und setzt sich aus den Facetten *soziale Einflussnahme* (social influence/früher: social potency; Fähigkeit, andere Personen von Ideen oder Plänen zu überzeugen), *Furchtlosigkeit* (fearlessness; Abenteuerfreude, geringes Angstniveau) und *Stressimmunität* (stress immunity; geringes Aufregungslevel in stressigen Situationen) zusammen. Faktor 2 wird als *egozentrische Impulsivität* bezeichnet. Der Faktor bündelt die Facetten *machiavellistischen Egoismus* (machiavellian egocentricity; ausnutzerisches Verhalten), *impulsive Non-Konformität* (rebellious nonconformity/früher: impulsive nonconformity; fehlende Sensitivität

gegenüber sozialen Ordnungen), *Schuldexternalisierung* (blame externalization; fehlendes Verantwortungsgefühl für das eigenen Verhalten) und *sorgenfreie Planlosigkeit* (carefree nonplanfulness; impulsives nicht zukunftsplanendes Verhalten). Die letzte Facette *Kalthherzigkeit* (coldheartedness; fehlende Empathie oder Mitgefühl gegenüber Leiden und Sorgen anderer Menschen) lädt auf keinem der beiden genannten Faktoren und wird als eigenständige Dimension Kalthherzigkeit oder teilweise auch als Faktor 3 *Gefühllosigkeit* (callousness) analysiert (Benning et al., 2003).

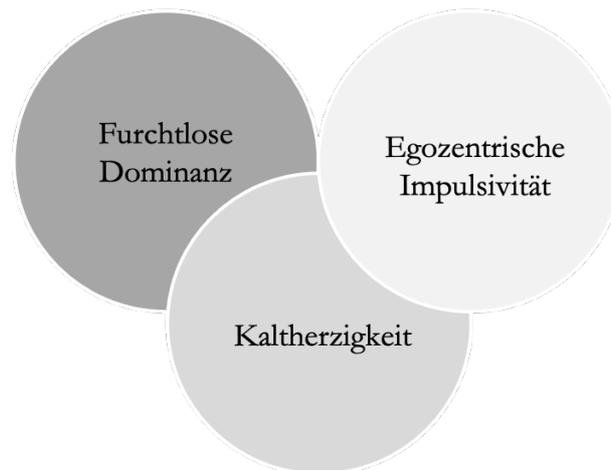
Das PPI(-R) konnte sich gerade für die Anwendung in der Arbeits- und Organisationspsychologie durchsetzen und findet daher neben dem später entwickelten *Triarchischen Modell der psychopathischen Persönlichkeit* (TriPM) von Patrick et al. (2009) in diesem Bereich die größte Verbreitung (Skeem et al., 2011). Beide Verfahren haben eine relativ hohe inhaltliche Überlappung. Im TriPM werden ebenso drei Faktoren unterschieden, wobei die *Kühnheit* (boldness) weitestgehend der furchtlosen Dominanz und die *Enthemmung* (disinhibition) der egozentrischen Impulsivität entspricht. Die *Gemeinheit* (meanness) wird durch die Kalthherzigkeit sowie die Facette machiavellischer Egoismus abgedeckt (Patrick & Drislane, 2015). Aufgrund dieser inhaltlichen Nähe werden in der vorliegenden Arbeit sowohl Befunde, welche mithilfe des TriPM als auch Befunde, welche mithilfe des PPI(-R) ermittelt wurden, dargestellt. Der Fokus liegt aber auf der PPI(-R)-Konzeptualisierung, bei welcher das erste Mal explizit der vorwiegend adaptive Anteil der Psychopathie als furchtlose Dominanz erfasst wird (Crego & Widiger, 2016). Weiterhin korrelieren die beiden Operationalisierungen der Konstrukte zwar hoch miteinander (Patrick & Drislane, 2015), die Konzeptualisierung der furchtlosen Dominanz im PPI(-R) erlaubt aber im Vergleich zur triarchischen Kühnheit eine höhere Differenzierung, da die drei Facetten soziale Einflussnahme, Furchtlosigkeit und Stressresistenz auch einzeln reliabel und valide untersucht werden können (Lilienfeld & Widows, 2005).

Während die zwei Faktoren der PCL(-R) relativ hoch miteinander korrelieren und ein eher homogenes Konzept der Psychopathie abbilden, spiegelt das PPI(-R) stärker die teils scheinbar paradoxen Anteile der Psychopathie wider (Marcus et al., 2013). So korreliert die Dimension Kalthherzigkeit metaanalytisch zu $r = .15$ sowohl mit der furchtlosen Dominanz als auch mit der egozentrischen Impulsivität. Dagegen korrelieren die beiden Letzteren empirisch nur gering miteinander und werden daher als unabhängig voneinander bewertet (Marcus et al., 2013). Furchtlose Dominanz und egozentrische Impulsivität können folglich, müssen aber nicht gemeinsam auftreten (vgl. Abbildung 5). Weitere Hinweise auf die multidimensionale Struktur des PPI(-R) geben außerdem Analysen der Zusammenhänge mit den Big 5. Hier zeigten sich unterschiedliche und teilweise gegenläufige Zusammenhänge. Beispielsweise korreliert die furchtlose Dominanz metaanalytisch negativ mit Neurotizismus, während für die egozentrische Impulsivität und Neurotizismus positive Zusammenhänge gefunden wurden (Miller & Lynam, 2012). Während die egozentrische Impulsivität und zu geringerem Anteil auch die Kalthherzigkeit vergleichbar mit Hares PCL(-R) die

impulsiv-antisoziale Seite der Psychopathie abbilden, stellt die furchtlose Dominanz eher den adaptiven Anteil der Psychopathie dar und korreliert nur gering mit den beiden Faktoren der PCL(-R) (Marcus et al., 2013). An dieser Stelle sei denn auch auf die in Abschnitt 2.1.2 angesprochenen überraschend kleinen metaanalytischen Effekte hinsichtlich der Arbeits- und Führungsleistung sowie dem kontraproduktiven Arbeitsverhalten psychopathischer Personen (Landay et al., 2019; O'Boyle et al., 2012) rückverwiesen. Als ein Grund für die geringe Effektgröße und Heterogenität der Ergebnisse werden neben potenziellen Moderatorvariablen auch die Multidimensionalität und teilweise Orthogonalität der drei Psychopathiedimensionen gesehen. Dementsprechend sollte sich das Arbeitsverhalten von vorwiegend hoch furchtlos dominanten Personen gegenüber vorwiegend hoch egozentrisch impulsiven Personen unterscheiden. Folglich könnte die gemeinsame Analyse dieser Faktoren als Gesamtkonstrukt Psychopathie eine Erklärung für die uneindeutigen Ergebnisse sein (Schütte et al., 2018).

Abbildung 5

Schematische Darstellung des multidimensionalen Psychopathiemodells des PPI(-R)



Auch wenn sich das PPI(-R) wissenschaftlich etabliert hat und die Heterogenität der drei Dimensionen für einige Forscher und Forscherinnen gerade den Kern des Psychopathiekonstruktes darstellt (Lilienfeld, Patrick, et al., 2012; Patrick et al., 2013), ist dieser Befund schließlich auch Ausgangspunkt einer laufenden Kontroverse um die Bedeutsamkeit und Relevanz der furchtlosen Dominanz für das Gesamtkonzept der Psychopathie (Lynam & Miller, 2012; Miller & Lynam, 2012). Bevor die Gründe für diese Kontroverse dargelegt werden, werden die Eigenschaften des in der Debatte stehenden Faktors furchtlose Dominanz im Folgenden zuerst näher beschrieben.

2.2.3 *Eigenschaften und Merkmale furchtloser Dominanz*

Der Faktor furchtlose Dominanz (Lilienfeld & Widows, 2005) vereint ein sozial selbstsicheres und überzeugendes Auftreten und umfasst eine hohe Stressimmunität und überdurchschnittliche Furchtlosigkeit. Das erste Element der furchtlosen Dominanz, die Facette *soziale Einflussnahme* ist verwandt (Lilienfeld & Andrews, 1996) mit der Skala *social potency* des Multidimensional Personality Questionnaire (MPQ), die dem breiteren Konstrukt der Extraversion zugeordnet werden kann und eine agentische Orientierung erfasst (Tellegen & Waller, 2008). Personen mit hohen Ausprägungen haben in sozialen Situationen keine Scheu mit unbekanntem Personen ins Gespräch zu kommen und übernehmen in Interaktionen vorwiegend dominante Rollen. Sie neigen zu imponierendem Verhalten, stehen mit Vorliebe im Zentrum der Aufmerksamkeit und zeigen allgemein eine hohe Motivation und Energie darin, andere Menschen von ihren eigenen Ideen zu überzeugen und diese zu beeinflussen. Dieses Element spielt vermutlich auch eine primäre Rolle für die Assoziation der furchtlosen Dominanz mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen (Miller & Lynam, 2012). Das zweite Element der furchtlosen Dominanz ist die *Stressimmunität*. Bei hoher Ausprägung bewahren Personen auch in akuten Stresssituationen die Ruhe und verlieren unter Druck nicht die Contenance. Insgesamt werden sie nicht von Sorgen getrieben und machen einen souveränen Eindruck auf andere Menschen. Das dritte Kernmerkmal ist die *Furchtlosigkeit*, die bereits bei Cleckley (1941) und später insbesondere auch bei Lykken (1995) eine zentrale Rolle im Psychopathiekonstrukt einnimmt. Diese Facette ist negativ mit der Skala *harm avoidance* des MPQ assoziiert (Lilienfeld & Andrews, 1996). Risikoreiche Situationen, die den meisten Menschen Furcht oder zumindest Respekt einflößen, werden von Personen, die auf dieser Skala hoch abschneiden, nicht nur nicht vermieden, sondern teilweise sogar explizit aufgesucht. Ihr Angstniveau ist stark reduziert und ihr Verhalten oft durch das Suchen nach Abenteuer oder Nervenkitzeln geprägt (Lilienfeld & Widows, 2005). Metaanalytisch zeigte sich schließlich, dass die furchtlose Dominanz auch ansatzweise anhand der Big 5 dargestellt werden kann. Korrelationen von je $r = .50$ mit der emotionalen Stabilität und Extraversion veranlassten Miller und Lynam (2012) dazu, die furchtlose Dominanz als Synonym stabiler Extraversion zu bezeichnen. Positive, jedoch kleinere Korrelationen fanden sie zusätzlich auch mit dem Faktor Offenheit für neue Erfahrungen.

Insgesamt sind furchtlos dominante Personen vor allem durch die Wahl von Verhaltensstrategien geprägt, welche im Sinne der sozioanalytischen Theorie dem getting ahead Motiv zuzuordnen sind (R. Hogan & Shelton, 1998; Kaiser et al., 2015). Für diesen Zusammenhang erscheint insbesondere die Facette der sozialen Einflussnahme und die Assoziation mit dem Faktor Extraversion verantwortlich zu sein (vgl. R. Hogan & Blickle, 2018; Miller & Lynam, 2012). Dagegen wird der Facette der Stressresistenz primär die protektive Wirkung furchtloser Dominanz gegen

internalisierende Verhaltensmuster zugesprochen (Dalkner et al., 2018). Bei diesen wird Stresserleben in Form von Ängsten, Sorgen, Trauer oder depressiven Verstimmungen tendenziell nach innen auf die eigene Person gerichtet bzw. intern bearbeitet. Daraus können im pathologischen Fall Angst- oder Stimmungsstörungen wie die generalisierte Angststörung oder Depression resultieren (Krueger et al., 2001). Die Denk- und Verhaltensmuster furchtlos dominanter Personen sind durch hohe Resilienz, Selbstsicherheit und positive Emotionalität charakterisiert. Stressoren und negative Erfahrungen werden tendenziell als weniger aversiv wahrgenommen und beeinflussen daher geringer ihr allgemeines Wohlbefinden. Erlebte Misserfolge können beispielsweise leichter überwunden werden und werden weniger als negative Erfahrung im Selbstbild internalisiert. Diese Denk- und Verhaltensmuster prädestinieren für psychische Ausgeglichenheit und Widerstandsfähigkeit und bieten daher einen Erklärungsansatz für die potenzielle Adaptivität furchtloser Dominanz (Dalkner et al., 2018; Maples et al., 2014). Tatsächlich zeigt sich metaanalytisch, dass furchtlos dominante Personen insgesamt seltener von internalisierenden Symptomen und Störungen betroffen sind (Miller & Lynam, 2012). Hoch furchtlos dominante Personen berichten außerdem von signifikant weniger negativem Stresserleben in strapaziösen und unangenehmen sozialen Situationen wie Not- oder Unfällen (Almeida et al., 2015; Tortoriello et al., 2020). Auch im Angesicht gesundheitlicher Gefährdungen wie der 2020 aufgekommenen Covid-19-Pandemie berichteten sie ein geringeres Stresserleben, unter anderem, da sie ihre eigene Anfälligkeit und die Gefährlichkeit der Situation als nur gering einschätzen (Sica et al., 2021). Diese Zusammenhänge mit dem allgemeinen Wohlbefinden und verringerten Stresserleben zeigen sich auch spezifischer im Arbeitskontext. So liegen Zusammenhänge zwischen den mit der furchtlosen Dominanz assoziierten Faktoren emotionale Stabilität und Extraversion mit der Karrierezufriedenheit metaanalytisch zwischen $r = .27$ und $r = .36$ (Ng et al., 2005). Eisenbarth et al. (2018) fanden ohne die Kontrolle weiterer Persönlichkeitsmerkmale signifikant positive Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und professionellem Erfolg, zu welchen sie materiellen Erfolg sowie berufliche Zufriedenheit zählten. Prädiktiv zeigte sich schließlich, dass sich furchtlos dominante Personen unabhängig von ihrem beruflichen Erfolg als beruflich zufriedener einschätzen (Blickle & Genau, 2019).

Die geringe Anfälligkeit für internalisierende Störungen furchtlos dominanter Personen geht gleichzeitig aber auch mit einer erhöhten Risikoneigung einher, die vermutlich in Zusammenhang mit der dritten Facette Furchtlosigkeit steht (Miller & Lynam, 2012). Korrelativ zeigt sich beispielsweise, dass furchtlos dominante Personen eher Berufe mit höherem Risikopotenzial (z. B. Feuerwehr oder Strafverfolgung) ausüben (Leon & Venables, 2015; Lilienfeld et al., 2014), eher „jugendlich leichtsinniges“ Verhalten zeigen (z. B. gefährlich Auto zu fahren oder Hausfriedensbruch zu begehen; Gatner et al., 2016) oder dass zumindest Männer auch in ihrem Sexualverhalten höhere Risiken eingehen (Fulton et al., 2010). Auf physiologischer Ebene konnten

in einer Reihe von Studien Hinweise auf eine erhöhte Furchtlosigkeit in Präsenz von Stressoren gefunden werden (López et al., 2013; Paiva et al., 2020). So zeigt sich in fMRI-Studien, dass die Amygdala, die am Empfinden von Furcht sowie der allgemeinen emotionalen Bewertung von Stimuli beteiligt ist, bei furchtlos dominanten Personen schwächer auf aversive Stimuli reagiert als das bei gering furchtlos dominanten Personen der Fall ist (Gordon et al., 2004). Auf Verhaltensebene beobachtbar sind Aktivitäten der Amygdala im Startle-Blinkreflex, der nach aktuellem Wissensstand als Hinweis auf die Verarbeitung von Angstreaktionen innerhalb der Amygdala interpretiert werden kann (Benning, Patrick, & Iacono, 2005). Auch hier konnten bei furchtlos dominanten Personen im Gegensatz zu Vergleichspersonen geringere Furchtreaktionen auf aversive Stimuli in Form reduzierter Startle-Blinkreflexe beobachtet werden (Benning, Patrick, & Iacono, 2005; Dvorak-Bertsch et al., 2009). In diesen verringerten physiologischen Reaktionen auf aversive Stimuli könnte also ein Grund für die erhöhte Risikoneigung furchtlos dominanter Personen liegen.

Ferner gibt es Hinweise auf Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und den von Gray (1987) eingeführten behavioral inhibition system (BIS) und behavioral activation system (BAS). Diese beschreiben zwei grundlegende menschliche Orientierungen gegen unbekannte Reize und bedingen nach Lykken (1995) das Wesen primärer (gering ausgeprägtes BIS) und sekundärer Psychopathen und Psychopathinnen (stark ausgeprägtes BAS). Durch aversive Reize und Ereignisse wie Bestrafungen oder Frustrationen wird das BIS aktiviert. Diese Aktivierung führt dann in der Folge zur Vermeidung dieser Reize und Ereignisse. Personen mit hoher BIS-Aktivität reagieren besonders sensibel auf potenzielle Bestrafungen und Situationen, die zu Frustration, Angst oder negativen Verstimmungen führen können und versuchen daher, diese zu vermeiden. Im Gegensatz dazu wird das BAS durch positive Reize wie Belohnungen und stimulierende Ereignisse (z. B. Abenteuer, sensation seeking) aktiviert. Diese Aktivierung führt zur Annäherung an die positiven, belohnenden Reize (Yildirim & Derksen, 2015). Bei hoher furchtloser Dominanz zeigten sich negative Zusammenhänge mit Aktivitäten des BIS und teilweise moderate positive Zusammenhänge mit Aktivitäten des BAS (Miller & Lynam, 2012). Furchtlos dominante Personen scheinen also Situationen und Ereignisse, die zu potenziell aversiven Gefühlen führen können, kaum zu vermeiden und Situationen, die stark stimulierend wirken, eher aufzusuchen.

Schließlich werden – insbesondere aufgrund der beschriebenen Assoziationen mit dem BIS und BAS sowie der inhärenten Furchtlosigkeit und Risikoneigung im Allgemeinen – auch Assoziationen der furchtlosen Dominanz mit externalisierenden und antisozial-kriminellen Verhaltenstendenzen diskutiert. Bei externalisierenden Verhaltenstendenzen wird – im Gegensatz zu den bereits beschriebenen internalisierenden Verhaltenstendenzen – Stress vorwiegend expressiv verarbeitet und stärker nach außen in die Umwelt gerichtet. Hierzu zählen beispielsweise

Substanzmissbrauch oder aggressives Verhalten (Krueger et al., 2001). Die bisherige Befundlage zu Zusammenhängen mit der furchtlosen Dominanz ist relativ divers. Einige Studien finden keine Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und externalisierenden Störungen (Blonigen et al., 2005; Crowe et al., 2021; Hyatt et al., 2020), antisozialem (Gatner et al., 2016) oder aggressivem Verhalten (Patrick et al., 2006; Witt et al., 2010). In anderen Studien wurden positive Zusammenhänge mit antisozialem (Almeida et al., 2015; Benning, Patrick, & Iacono, 2005; Bertoldi et al., 2021; Verona et al., 2001) oder kriminellem Verhalten (Costello et al., 2018; Hall et al., 2004; Sellbom et al., 2012) gefunden. Auch zum Substanzmissbrauch finden sich sowohl negative (Patrick et al., 2006), ausbleibende (Benning et al., 2003) sowie positive korrelative Zusammenhänge (Bertoldi et al., 2021; Edens & McDermott, 2010; Jones & Miller, 2012; S. T. Smith et al., 2011) mit der furchtlosen Dominanz. Diese heterogene Befundlage spiegelt sich in Millers und Lynams (2012) metaanalytisch gefundenen geringen signifikant, positiven Zusammenhängen zwischen der furchtlosen Dominanz und externalisierendem Verhalten bzw. externalisierenden Verhaltensstörungen wider (mit einer gewichteten, durchschnittlichen Effektgröße von .06). Entsprechend der heterogenen Effektlage in den Primärstudien untersuchten sie zusätzlich auch die mögliche moderierende Wirkung von Drittvariablen wie Geschlecht oder Alter. Diese ließ sich für die untersuchten Variablen jedoch nicht bestätigen. Einzige Ausnahme war ein sehr kleiner Effekt für das Geschlecht. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und externalisierendem Verhalten war bei den männlichen Probanden etwas größer. Während Miller und Lynam (2012) diese Ergebnisse als Hinweise auf die Adaptivität der furchtlosen Dominanz einordnen, kann anhand dieser jedoch letztendlich noch nicht der potenzielle moderierende Einfluss von, in der Metaanalyse nicht untersuchten, Drittvariablen ausgeschlossen werden.

2.2.4 Kontroverse und Abgrenzung der furchtlosen Dominanz

Obwohl die furchtlose Dominanz wie beschrieben in vielen Konzeptualisierungen der Psychopathie eine bedeutsame Rolle spielt, steht ihre Relevanz für Definitionen der Psychopathie im Fokus einer laufenden Debatte (z. B. Hare & Neumann, 2008). Ergebnisse zur empirischen Prüfung der Rolle der furchtlosen Dominanz für das Psychopathiekonzept erwiesen sich bisher als nicht eindeutig. So konnten in zwei Studien positive Zusammenhänge von Expertenurteilen zwischen Cleckleys Psychopathieprofil und der furchtlosen Dominanz gefunden werden (Lynam et al., 2011; S. R. Ross et al., 2009). In zwei anderen Stichproben fielen diese Zusammenhänge dagegen niedriger aus (Miller, Lamkin, et al., 2016; für eine andere Interpretation siehe Berg et al., 2017). Inhaltlich wird diese Debatte vor allem durch zwei Fragen motiviert.

Das ist zum einen – vor dem Hintergrund einer angenommenen inhärenten Maladaptivität der Psychopathie – die Frage, ob die Berücksichtigung furchtlos dominanter Merkmale für die

Beschreibung der Psychopathie notwendig oder gar zulässig ist (z. B. Hare & Neumann, 2010). Diese Zweifel an der Relevanz der furchtlosen Dominanz werden vor allem dadurch begründet, dass hoch psychopathische Eigenschaften insbesondere mit einem stark antisozialen und kriminellen Verhalten assoziiert werden (z. B. Leistico et al., 2008; Yang et al., 2010). Daher irritieren die vergleichsweise hohen Korrelationen der furchtlosen Dominanz mit den Persönlichkeitsmerkmalen emotionale Stabilität und Extraversion zunächst, welche vor allem mit positiven Ergebnissen assoziiert werden. So zeigten sich in einer Reihe von Studien bei Personen mit hoher emotionaler Stabilität und hoher Extraversion positive Korrelationen mit dem allgemeinen Wohlbefinden, dem Selbstwertgefühl oder einer erhöhten Lebenserwartung (Ozer & Benet-Martínez, 2006) sowie im beruflichen Kontext mit dem Arbeitserfolg (Barrick et al., 2001). Deshalb argumentieren Lynam und Miller (2012), dass hohe furchtlose Dominanz ohne hohe Werte egozentrischer Impulsivität sogar ein Indikator für eine besonders gute psychische Gesundheit sein könnte. Weiterhin seien in bisherigen Studien kaum positive Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und internalisierenden (z. B. negative Verstimmungen, Angstzustände; Miller & Lynam, 2012) oder externalisierenden (z. B. aggressives oder antisoziales Verhalten; Crowe et al., 2021) Verhaltensweisen gefunden worden. Diese seien der Psychopathie jedoch inhärent, weshalb eine zentrale Rolle für ein Persönlichkeitsmerkmal, für welches kaum Zusammenhänge mit solchen negativen Verhaltensergebnissen gefunden wurden, innerhalb des Psychopathiekonstruktes fraglich sei. Aufbauend auf diesen Befunden sowie in Anbetracht der Orthogonalität der Faktoren furchtlose Dominanz und egozentrische Impulsivität wird daher der inkrementelle Nutzen des Faktors sowie dessen Relevanz für das Psychopathiekonstrukt kritisiert (z. B. Lynam & Miller, 2012).

Lilienfeld, Patrick et al. (2012) widersprechen dieser Ansicht und sehen in der furchtlosen Dominanz vielmehr Cleckleys (1941) Mask of Sanity ausgedrückt, die auch in anderen historischen Beschreibungen einer der Hauptindikatoren der Psychopathie war und die in anderen Verfahren als dem PPI(-R) vernachlässigt wurde (Lilienfeld & Andrews, 1996). Sie weisen in ihrer Argumentation vor allem auf die konzeptuelle Bedeutung der furchtlosen Dominanz für die Psychopathie hin. Weiterhin sei das PPI(-R) explizit weniger stark verhaltensorientiert entwickelt worden, sodass auch Personen mit psychopathischen Tendenzen außerhalb des klinischen oder forensischen Kontextes erfasst werden sollten, welche bis zu diesem Zeitpunkt (noch) nicht forensisch antisozial auffällig geworden sind (Lilienfeld & Andrews, 1996). Schließlich sind die bisherigen empirisch gefundenen Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und solch negativen, destruktiven Verhaltensweisen zwar geringer als mit der egozentrischen Impulsivität, jedoch vorhanden. So wird die furchtlose Dominanz beispielsweise auch mit einer Tendenz zu zweckdienlich eingesetztem impulsivem Verhalten (Claes et al., 2009; Poythress & Hall, 2011) sowie instrumenteller und proaktiver Aggressivität (Cima & Raine, 2009) assoziiert. Ferner wird mit Verweis auf die

theoretische und empirische Konstruktnähe der furchtlosen Dominanz zu narzisstischen Persönlichkeitseigenschaften auch eine Tendenz zu interpersonellen Konflikten diskutiert (Benning, Patrick, Blonigen, et al., 2005; Hyatt et al., 2020; Lilienfeld, Patrick, et al., 2012).

Schließlich ist Miller und Lynams (2012) Bezeichnung der furchtlosen Dominanz als stabile Extraversion zwar sehr plastisch und nähert sich inhaltlich dem Konstrukt der furchtlosen Dominanz an. Sie zeichnet aber doch kein vollständiges und detailgetreues Bild der gesamten Dimension, da eine Reduktion als stabile Extraversion erwartete positive Auswirkungen potenziell überschätzt, Zusammenhänge mit manipulativen Tendenzen und Risikobereitschaft unterschätzt (Hyatt et al., 2020). Weiterhin ist das Element der Furchtlosigkeit kein zentrales Merkmal stabiler Extraversion (Sylvers et al., 2011). Furchtlosigkeit und Risikofreude definieren aber für einige Autoren gerade die primäre Psychopathie bzw. den psychopathischen Kern (z. B. Lykken, 2018). Hinführend zu dieser Idee waren Experimente, bei welchen bei Probanden und Probandinnen mit psychopathischen Merkmalen im Vergleich zu Kontrollprobanden und -probandinnen geringere Stressreaktionen auf Angststimuli beobachtet wurden sowie bei Antizipation von Belohnungen diese auch signifikant mehr Schmerzen ertrugen (Lykken, 1982). Lykken (1995) stellte daher die These auf, dass die primäre Psychopathie insbesondere auf einer genetisch veranlagten erhöhten Furchtlosigkeit basiere. Auch McCord und McCord (1964) schreiben, dass die meisten Beobachtenden bestätigen würden, dass Psychopathen und Psychopathinnen relativ wenig Angst, Sorgen oder innere Konflikte haben¹⁰. Bezüglich der PCL(-R) bestätigen Neumann et al. (2013), dass eine geringe Ängstlichkeit und Furchtlosigkeit Teil des übergeordneten Psychopathiekonstruktes sein können¹¹. Da sie aber sowohl Zusammenhänge mit dem PCL(-R)-Faktor-1- als auch Faktor-2-Items finden, leiten sie ab, dass die Aufnahme der Furchtlosigkeit in die PCL(-R) keinen inkrementellen Nutzen bringe. Kriteriumsbezogene Vergleiche weisen allerdings darauf hin, dass die Furchtlosigkeit das Element der furchtlosen Dominanz zu sein scheint, das dem Verhalten eine tendenziell unbeständige Note geben kann und im Vergleich zu den Facetten Stressimmunität und soziale Einflussnahme eher mit Antagonismus und antisozialem Verhalten zusammenhängt (Cardinale et al., 2021; Crowe et al., 2021).

Zum anderen wird die Frage diskutiert, wie die Zusammenfassung teils orthogonaler Dimensionen zu einem Gesamtmerkmal zu rechtfertigen ist und ab welcher Ausprägung es in diesem Fall wiederum zulässig und sinnvoll wäre, von Psychopathie zu sprechen (Lynam & Miller, 2012; Miller & Lynam, 2012). Diese inhaltliche Divergenz der einzelnen Faktoren führte zum Vorschlag,

¹⁰ „Most observers would maintain that the psychopath has relatively little anxiety, worry, or inner conflict“ (McCord & McCord, 1964, S. 12).

¹¹ „Low anxiety and fearlessness may be part of the larger psychopathy construct“ (Neumann et al., 2013, S. 135).

Psychopathie als Konfiguration, Kompositum oder auch emergent interpersonal syndrome¹², zu verstehen (Lilienfeld, Watts, & Smith, 2015; Lilienfeld et al., 2019). Einen Alternativansatz stellt Patrick und Drislanes (2015; s. auch Somma et al., 2018) Vorschlag dar. Nach diesem Ansatz ist dann von einer psychopathischen Persönlichkeit auszugehen, wenn mindestens zwei der drei Dimensionen hoch ausgeprägt sind. Das heißt, eine Person müsste zusätzlich zu hohen Werten der egozentrischen Impulsivität auch mindestens hoch furchtlos dominant und/oder hoch kaltherzig sein. Im ersten Fall würde man von einer eher *insouciant-persuasive*, also unbekümmert-überzeugenden Form der Psychopathie sprechen und im zweiten Fall von einer eher *callous-predatory*, also gefühllos-räuberischen Form der Psychopathie. Dieser Vorschlag ist – obwohl die Psychopathie bis heute nie als offizielle Diagnose von der World Health Organization oder American Psychiatric Association eingeführt wurde – so auch ansatzweise in der neuesten Version des *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-V; American Psychiatric Association, 2013) abgebildet. Bis dahin wurde die Psychopathie im klinischen Kontext in der Regel als antisoziale Persönlichkeitsstörung diagnostiziert (Yildirim & Derksen, 2015). Personen mit dieser Persönlichkeitsstörung verstoßen unter anderem gegen soziale Normen, Regeln und Gesetze, verhalten sich impulsiv, unvernünftig und reizbar. Sie bringen sich selbst und andere Menschen in Gefahr, verspüren keine Reue oder Schuldgefühle und handeln eher reaktiv denn vorausschauend. Insgesamt steht das Ziel, eigene Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen, im Vordergrund. Da diese Symptome jedoch kein vollständiges Bild der Psychopathie abbilden, wird im aktuellen DSM-V entsprechend dieses Ansatzes in einer Zusatzsektion ein Alternativmodell für die antisoziale Persönlichkeitsstörung vorgestellt (American Psychiatric Association, 2013). In dieser Sektion werden zusätzliche Kriterien wie Probleme im Empfinden von Empathie oder Intimität sowie manipulatives, hinterhältiges und kaltherziges Verhalten aufgeführt. Merkmale, die für die furchtlose Dominanz zentral sind, werden in Form geringer Ängstlichkeit, hohem Streben nach Aufmerksamkeit und geringem sozialen Rückzug als „Psychopathiespezifizierer“ abgefragt (Widiger & Crego, 2018).

Sylvers et al. (2011) Schlussfolgerung, der Zusammenhang zwischen der Furchtlosigkeit und der Psychopathie bliebe umstritten, lässt sich so letztendlich auch auf die Frage der Rolle der gesamten furchtlosen Dominanz für die Psychopathie beziehen. Unabhängig davon jedoch, wie die Diskussion über die Zentralität der furchtlosen Dominanz für die Psychopathie weitergeht, spricht der aktuelle Wissensstand für die individuelle Analyse des Persönlichkeitsmerkmals furchtlose Dominanz. So kann festgehalten werden, dass eine hoch furchtlos dominante Person nicht zwangsläufig auch hoch egozentrisch impulsiv sein muss und man sie in diesem Fall auf Basis der bisherigen Forschung nicht als klassisch psychopathisch einschätzen würde (Lilienfeld et al., 2019;

¹² Aufkommendes zwischenmenschliches Syndrom. Übersetzung der Autorin.

Patrick & Drislane, 2015). Weiterhin ist die individuelle Analyse der furchtlosen Dominanz nicht nur möglich, sondern auch sinnvoll, um speziell arbeits- und organisationsrelevante Verhaltens- und Ergebnisvariablen besser erklären zu können. So unterscheiden sich die empirisch gefunden Zusammenhänge zwischen den drei Psychopathiedimensionen und Ergebnisvariablen wie dem Führungsstil, den verwendeten Einflusstaktiken oder auch dem Intelligenzlevel (Neo et al., 2018; Sánchez de Ribera et al., 2019). Und schließlich erlaubt die fokussierte Analyse der furchtlosen Dominanz auch eine Eingrenzung der Bedingungen, unter denen vorwiegend adaptive oder die ebenso assoziierten maladaptiven Ergebnisse zu erwarten sind, welche als adaptives Führungsverhalten (z. B. Neo et al., 2018) oder auch kontraproduktives Arbeitsverhalten (z. B. Blickle & Schütte, 2017) von größter Relevanz für die organisationale Effektivität sind.

2.2.5 Zusammenfassung

Das Konstrukt der furchtlosen Dominanz entspringt einer langjährigen Forschungstradition rund um das oft als paradox beschriebene Phänomen der Psychopathie (Lilienfeld et al., 2016). Innerhalb dieser Forschungstradition wird die furchtlose Dominanz oft mit Cleckleys (1941) Mask of Sanity in Verbindung gebracht und baut inhaltlich unter anderem auf Blackburns (1975) und Lykkens (1995) Konzepten der primären Psychopathie auf. Die Einführung des PPI(-R) (Lilienfeld & Andrews, 1996; Lilienfeld & Widows, 2005) ermöglichte dann eine Klärung des zuvor inhaltlich unterschiedlich definierten Konstruktes der primären Psychopathie durch die auch begriffliche Etablierung des Konstruktes der furchtlosen Dominanz sowie der anderen beiden (teils orthogonalen) Psychopathiedimensionen egozentrische Impulsivität und Kaltherzigkeit. Die furchtlose Dominanz ist durch die Anteile soziale Einflussnahme, Stressimmunität und Furchtlosigkeit charakterisiert und insbesondere mit den Big 5-Faktoren Extraversion und emotionale Stabilität korreliert. Empirisch zeigten sich außerdem Hinweise auf eine geringe Tendenz zu internalisierenden Störungen bei verstärkter Risikoneigung (Miller & Lynam, 2012). Hinsichtlich einer potenziellen Tendenz zu externalisierenden Störungen und speziell antisozialen und kriminellen Handlungen steht die furchtlose Dominanz dagegen im Zentrum einer laufenden Diskussion um die Konzeptualisierung der Psychopathie (Lilienfeld, Patrick, et al., 2012; Patrick et al., 2013). Unabhängig vom Fortgang dieser Diskussion empfiehlt sich auf Basis der aktuellen empirischen Lage schließlich die individuelle Betrachtung des Persönlichkeitsmerkmals furchtlose Dominanz (z. B. Neo et al., 2018; Schütte et al., 2018), durch welche ein besseres Verständnis des Konstruktes ermöglicht wird und in der Folge auch die aufgeworfene Debatte bereichert werden kann. Eine solche Betrachtung erfolgt nun im Anschluss mit Blick auf Lykkens (1995) Sozialisationshypothese.

2.3 Furchtlose Dominanz im Führungskontext und Lykkens Sozialisationshypothese

Hochpsychopathische Gefängnisinsassen und -insassinnen sind wie Hare (1993, S. 115) es ausdrückt nur die Spitze eines sehr großen Eisbergs. Auf den größeren Anteil mit moderaten bis hohen psychopathischen Ausprägungen treffe man als *Snakes in Suits* im Job – mit Vorliebe in möglichst einflussreichen (Führungs-)Positionen (Babiak & Hare, 2006). Die Betrachtung des Führungskontextes ist wichtig, da diese Positionen psychopathischen Personen vielfältige Möglichkeiten für destruktives, schadendes Verhalten bieten. Dies muss nicht unbedingt offen kriminell bzw. illegal sein, sondern kann sich auch als verdecktes, ausbeuterisch manipulatives Verhalten zeigen, welches gegen soziale Normen verstößt (Neo et al., 2018) und den langfristigen Organisationserfolg wie auch das Wohlbefinden der Organisationsmitglieder nachhaltig beeinträchtigen kann (R. Hogan, 2007). Das gilt möglicherweise auch für die furchtlose Dominanz, die einhergehend mit einem ausgeprägten *getting ahead* Motiv, einem besonderen Karrierestreben (Chiaburu et al., 2013) und Lust an Konkurrenz und Rivalität (vgl. Urbig et al., 2021) in den letzten Jahren vermehrt mit den obersten Rängen ausgewählter Professionen in Zusammenhang gebracht wurde (Howe et al., 2014; Lilienfeld, Waldman, et al., 2012). Unabhängig davon, wie die Antwort auf die Frage nach dem Platz der furchtlosen Dominanz innerhalb des Psychopathiekonstruktes ausgeht (s. Abschnitt 2.2.4), vereint sie Eigenschaften, welche einerseits adaptiv und sogar (gesundheits-)förderlich und welche sich andererseits potenziell maladaptiv auswirken können (Benning, Venables, & Hall, 2018; Lilienfeld, Patrick, et al., 2012; Miller & Lynam, 2012). Daher werden im Weiteren die Auswirkungen furchtloser Dominanz im Führungskontext fokussiert und Bedingungen vorgeschlagen, unter welchen hoch furchtlos dominante Personen sogar besonders effektive Führungskräfte sein könnten und unter welchen Bedingungen sich dies ins Negative umkehrt oder umkehren kann.

Ziel des nachfolgenden Abschnittes ist es zunächst, die bisherige Befundlage zur furchtlosen Dominanz im Führungskontext darzustellen (2.3.1). Es folgt dann die Einführung von Lykkens (1995) Sozialisationshypothese als theoretische Basis der folgenden zu untersuchenden Hypothesen und die Darstellung der angenommenen Sozialisationsbedingungen sowie der empirischen Befundlage hierzu (2.3.2). Schließlich wird das Bildungslevel als effektive Operationalisierung berufsbezogener gesellschaftlicher Sozialisation eingeführt (2.3.3) und die aktuelle empirische Befundlage zu Lykkens (1995) Sozialisationshypothese im Arbeits- und Organisationskontext zusammengefasst (2.3.4).

2.3.1 Furchtlose Dominanz und Führung

Die beruflichen Interessen furchtlos dominanter Personen sind insgesamt breit gestreut, gelten aber besonders unternehmerischen Berufsumwelten (Nagel et al., 2018). Diese sind durch die Beeinflussung und Führung anderer Personen geprägt und fördern sowie fordern das Streben

nach Einfluss, Status oder Vermögen. Exemplarisch dafür sind Tätigkeiten im Verkauf, Management, der Politik sowie Führungstätigkeiten im Allgemeinen (Holland, 1997). Gerade letztere ermöglichen furchtlos dominanten Personen die Realisierung ihres Strebens nach sozialer Dominanz, Kontrolle und Aufmerksamkeit (Lilienfeld & Widows, 2005; Palmen et al., 2020). Querschnittlich weisen Studienergebnisse darauf hin, dass sie in diesem Streben auch durchaus erfolgreich sind. So steigt der Anteil hoch furchtlos dominanter Personen tatsächlich mit der Hierarchieebene an (Howe et al., 2014) und sie besetzen über ihre Lebensspanne hinweg substanziell häufiger Führungs- und Managementposten (Lilienfeld et al., 2014). Gleichzeitig werden im Sinne eines Gravitationsprozesses (Nerdinger, 2019) hoch furchtlos dominante Personen für diese Positionen auch besonders gesucht (Hill & Scott, 2019). Während es zum Gesamtkonstrukt der Psychopathie bereits metaanalytische Ergebnisse zur Führungseffektivität gibt, welche auf einen kleinen negativen, jedoch heterogenen Zusammenhang hinweisen (Landay et al., 2019), gibt es bisher keine solche Metaanalyse für die furchtlose Dominanz. Deshalb wird im Folgenden ein kurzer Überblick der vorhandenen Primärliteratur zur Führungseffektivität furchtlos dominanter Personen gegeben.

Auf der einen Seite wird der furchtlosen Dominanz im Führungskontext eine eher vorteilhafte Rolle zugesprochen (z. B. Landay et al., 2019). Gründe für diese Assoziation sind beispielsweise das hohe Selbstbewusstsein und Wagen neuer Strategien, das mit furchtloser Dominanz einhergehen kann sowie die geringe Beeinflussbarkeit durch Kritik und hohe Stressimmunität gegenüber (emotional) fordernden Geschäftsentscheidungen, welche ein effektives Führen erleichtern (Palmen et al., 2020). Einen der ersten Anhaltspunkte für diese positive Assoziation gab unter anderem eine Analyse der politischen Erfolge der US-amerikanischen Präsidenten von Lilienfeld, Waldman, et al. (2012) anhand der durch Experten und Expertinnen eingeschätzten furchtlosen Dominanz und egozentrischen Impulsivität. Sie fanden zum einen, dass die Präsidenten insgesamt überdurchschnittlich furchtlos dominant waren. Zum anderen zeigten sie signifikant positive Zusammenhänge zwischen der präsidentialen furchtlosen Dominanz (nicht jedoch der egozentrischen Impulsivität) und einer Reihe objektiver sowie subjektiver Erfolgsindikatoren auf. In der Folge wurde die Führungseffektivität furchtlos dominanter Personen auch im Geschäftsumfeld untersucht. Sanecka (2013) fand beispielsweise positive Korrelationen zwischen der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie ihrer Zufriedenheit mit ihrer direkten Führungskraft und der von ihnen beurteilten furchtlosen Dominanz der Führungskraft. Andere Studienergebnisse weisen darauf hin, dass hoch furchtlos dominante Führungskräfte eher zu einem adaptiven Führungsstil tendieren (Neo et al., 2018). Insbesondere wird die furchtlose Dominanz mit dem transformationalen Führungsstil assoziiert, welcher durch die Inspiration, Motivation und individuelle Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie das eigene Agieren als Vorbild

gekennzeichnet ist (Costello et al., 2018; Patton et al., 2018; S. F. Smith et al., 2013)¹³. In einer Studie von Sutton et al. (2020) zeigten sich in einer Stichprobe mit Führungskräften positive Zusammenhänge der furchtlosen Dominanz und der zu einem späteren Zeitpunkt selbstbeurteilten Arbeitsleistung, dem Arbeitsengagement und Wohlbefinden sowie negative Zusammenhänge mit Burnoutsymptomen. In einer zweiten unabhängigen Stichprobe wurden allerdings keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beurteilten furchtlosen Dominanz ihrer direkten Führungskraft und ihrem eigenen (wiederum später beurteilten) Arbeitsverhalten und Empfinden gefunden. Schließlich geben auch die in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen metaanalytischen Ergebnisse zu den Big 5 und der Führungseffektivität weitere positive Hinweise (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002) für einen angenommenen Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und Führungserfolg. Diese weisen nämlich vor allem der mit der furchtlosen Dominanz assoziierten Extraversion einen bedeutsamen Anteil für die Erklärung des individuellen Führungserfolgs zu (Antonakis, 2011).

Auf der anderen Seite umfasst die furchtlose Dominanz mehr als hohe Extraversion und emotionale Stabilität (s. Abschnitt 2.2.3). Gerade die erhöhte Furchtlosigkeit und Risikobereitschaft könnten furchtlos dominante Führungskräfte fahrlässig werden lassen und ihre soziale Dominanz zu rücksichtslosem Handeln führen (Skeem et al., 2011). Dies könnte beispielsweise als selbstdarstellerisches, egoistisches Verhalten einem gruppenorientierten erfolgreichen Führungsverhalten im Weg stehen (Palmen et al., 2020). Es wird angenommen, dass hoch furchtlos dominante Personen zwar möglicherweise weniger direkt offen sichtbares kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen, sie dieses aber durchaus (verdeckt) nutzen, wenn sie die Möglichkeit dazu haben, um ihre persönliche Agenda durchzusetzen (Wu & LeBreton, 2011). Yamagishi et al. (2014) fanden in diesem Sinne in einer Experimentalstudie mit einem anonymen ökonomischen Spieldesign, dass hoch furchtlos dominante Personen signifikant mehr egoistische Entscheidungen trafen, welche die Autoren als Homo Oeconomicus-Verhalten beschreiben. Weiterhin ist das Persönlichkeitsmerkmal empirisch auch mit gegen Individuen sowie die Organisation gerichtetem kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Blickle & Schütte, 2017; Schütte et al., 2018) und (Wirtschafts-)Kriminalität (Almeida et al., 2015; Lingnau et al., 2017; Ragatz et al., 2012) assoziiert. Tokarev et al. (2017) fanden, dass die von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahrgenommenen psychopathischen Eigenschaften ihrer direkten Führungskraft über das empfundene Mobbingverhalten der Führungskraft das Level der berichteten depressiven Symptome der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erklärte. Dies galt insbesondere für die interpersonelle Dimension der Psychopathie, welche mit der PCL(-R) gemessen wurde und mit der furchtlosen Dominanz assoziiert ist (Murphy et al., 2016).

¹³ In den referenzierten Studien wurde zwar das transformationale Führungsverhalten beurteilt, es handelte sich jedoch um diverse Stichproben, sodass nicht alle Probanden und Probandinnen selbst Führungspositionen innehatten.

Insgesamt scheinen furchtlos dominante Personen, im Vergleich zur egozentrischen Impulsivität, jedoch weniger reaktiv aggressiv zu agieren, sondern setzen antisoziales Verhalten vorwiegend proaktiv instrumentell ein. Das heißt, furchtlos dominante Personen neigen weniger dazu, mit aggressivem Verhalten auf Provokationen oder Ähnliches zu reagieren, sondern verhalten sich eher planend und gezielt antisozial, wenn sie dies beispielweise als zielführend wahrnehmen (Cima & Raine, 2009; Ostrov & Houston, 2008; Panayiotou, 2015; Poythress & Hall, 2011; S. T. Smith et al., 2013). Schließlich wird auch ein zu viel des Guten diskutiert und Personen mit hoch ausgeprägter furchtloser Dominanz stärker ein trügerischer, aufdringlicher und egoistischer zwischenmenschlicher Stil (Titze et al., 2017, S. 301) zugeschrieben (siehe auch Howe et al., 2014), welcher entsprechende negative Konsequenzen für den (vor allem langfristigen) Organisationserfolg hat. Hoch furchtlos dominante Personen suchen Wettbewerb und Konkurrenz (vgl. Urbig et al., 2021). Sie agieren dabei selbstbewusst, durchsetzungsstark und weniger sensibel für die Sorgen oder Gefühle anderer Personen, möglicherweise auch da sie über weniger persönliche Erfahrungen mit Ängsten, Sorgen oder auch depressiven Verstimmungen verfügen (Benning, Patrick, Blonigen, et al., 2005; Benning, Venables, & Hall, 2018). Die Furchtlosigkeit und Selbstüberschätzung hoch furchtlos dominanter Teammitglieder wurden in einer Beobachtungsstudie beispielsweise als erschwerende Faktoren für eine effektive Teamarbeit identifiziert (Leon & Venables, 2015). Dies läuft insbesondere dem, für den Führungserfolg wichtigen, Aspekt der individuellen Förderung und Unterstützung von Teammitgliedern zuwider (Bass, 1985).

Zusammenfassend kann auf Basis der Befundlage nicht eindeutig geschlussfolgert werden, dass sich hohe furchtlose Dominanz im Führungskontext rein positiv oder negativ auswirkt. Während einige Hinweise für ihren potenziellen Führungserfolg sprechen, weisen andere Ergebnisse auch auf potenziell problematische Tendenzen hin, die eine reine Adaptivität und insbesondere Prosozialität furchtlos dominanter Führungskräfte in Frage stellen (Benning, Venables, & Hall, 2018). Eine Erklärung, wann sich hoch ausgeprägte furchtlose Dominanz möglicherweise in besonders effektivem Führungsverhalten und der damit einhergehenden Führungseffektivität zeigt bzw. den gegenteiligen Effekt hat, bietet Lykkens (1995) Sozialisationshypothese, welche nachfolgend ausgeführt wird.

2.3.2 Gesellschaftliche Sozialisation furchtloser Dominanz

Lykken (1995) war der Auffassung, dass sich die Eigenschaften furchtlos dominanter Personen sowohl in heroischen als auch in kriminellen Handlungen manifestieren können. Sowohl Helden und Heldinnen als auch antisoziale Verbrecher und Verbrecherinnen hätten den gleichen Persönlichkeitsstamm (S. 118). Beide Verhaltenspole erforderten Furchtlosigkeit und Risikobereitschaft. Sie seien außerdem beide durch kühnes, außeralltägliches Verhalten gekennzeichnet, die

Übernahme von Kontrolle und gegebenenfalls auch durch ein Entgegenstellen gegen bestehende Autoritäten oder herrschende Kräfte. Ob sich die furchtlose Dominanz aber in Helden- oder doch Missetaten zeigt, das heißt inwiefern die mit furchtloser Dominanz einhergehenden Verhaltensmuster eher gesellschaftlich anerkannten Erfolg oder Misserfolg bringen, werde durch den Grad der (intelligenzbasierten) Sozialisation beeinflusst. Erfolgreich sozialisierte, furchtlos dominante Personen sollten ihre Motivation, Einfluss über Ressourcen oder andere Personen auszuüben, eher sozial verträglich, auf eine gesellschaftlich gebilligte Art und Weise, realisieren. Weniger erfolgreiche Sozialisation sollte sich dagegen in wechselhaften Lebensverläufen, antisozialem Verhalten oder sogar Kriminalität manifestieren. Sie sollten auch eher dazu neigen, unkalkulierbare Risiken einzugehen und sich auf Ereignisse einzulassen, ohne alternative Verhaltenspläne zu haben. Dies könnte, aufgrund der inhärenten hohen Belohnungs- und geringen Bestrafungsempfindlichkeit, besonders schädlich sein. Sind sie hingegen gut sozialisiert, sollten sie eher prosozial handeln und sich an den jeweiligen Moralvorstellungen der Gesellschaft orientieren. Diese Personen haben eher gelernt, nur überschaubare Risiken einzugehen, einen Plan B zu antizipieren und anzuwenden und Fehler nicht zu wiederholen (Lykken, 1995).

Welches spezifische Verhalten als sozial angemessen wahrgenommen wird, kann sich abhängig von der gemeinsamen ideologischen und kulturellen Basis einer Gesellschaft unterscheiden. Übergeordnetes Ziel der Sozialisation ist aus Gruppenperspektive aber letztendlich eine Reduktion von sozialem Konfliktpotenzial sowie eine möglichst effektive Lösung gemeinsamer Aufgaben und Probleme. Smetana und Robinson (2015, S. 60) beschreiben Sozialisation in diesem Sinne als den Prozess durch welchen Jugendlichen geholfen wird, die notwendigen Fähigkeiten zu erwerben, um kompetent und erfolgreich als Mitglieder ihrer sozialen Gruppe oder Kultur zu funktionieren. Grusec (2002) schlägt weiterhin drei spezifische Ziele oder Ergebnisse dieses Prozesses vor: (1) die Entwicklung von Selbstregulationsfähigkeiten bezüglich Emotionen, Denkprozessen und Verhalten; (2) die Annahme von kulturellen Standards, Einstellungen und Werten, zu der auch eine angemessene Konformität mit Autoritätspersonen gehört; (3) die Entwicklung von Fähigkeiten zur Rollenübernahme, Konfliktlösungsstrategien und zur Bewertung von Beziehungsgefügen. In neueren Ansätzen wird zur Erreichung dieser Ziele die Bidirektionalität des Sozialisationsprozesses betont. Das heißt, Sozialisation wird weniger als Einbahnstraße gesehen, als vielmehr als ein Interaktionsprozess zwischen den Beteiligten (Laible et al., 2015). Dabei spielen nicht nur die Eigenschaften der „erfahreneren“ sozialisierenden Person, sondern auch die der zu sozialisierenden Individuen eine wichtige Rolle. Es konnte beispielsweise beobachtet werden, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Kindern mit Beziehungsprozessen sowie Erziehungs- und Sozialisationsseinflüssen interagieren und der Sozialisationserfolg dementsprechend mehr oder weniger positiv ausfallen kann (Belsky & Pluess, 2009). Nach Lykken (1995) reagieren hoch furchtlos dominante

Kinder im Falle von untersagtem oder problematischem Verhalten kaum sensibel auf Bestrafungen, Drohungen oder auf Gefühle wie Schuld oder Scham, da ihre Stressreaktion auf solche Maßnahmen von Autoritäts- oder Bezugspersonen sehr viel geringer ausfalle als das bei weniger furchtlos dominanten Gleichaltrigen der Fall sei. Gleichzeitig sind hoch furchtlos dominante Individuen aber auch stärker durch das Bedürfnis, intensive und abwechslungsreiche Situationen aufzusuchen, getrieben. Dies umfasst häufig gerade eigentlich verbotenes oder unerwünschtes Verhalten (Lykken, 1995; Miller & Lynam, 2012). Diese Kombination aus geringer Furcht vor negativen Konsequenzen und einem erhöhten Bedürfnis nach Stimulierung bzw. der Tendenz zu sensation seeking erschwere erheblich den Erziehungs- und Sozialisationserfolg furchtlos dominanter Kinder (Lykken, 1995).

Während Pinel (1806) mit Bezug auf die *manie sans délire* in diesem Sinne schon den problematischen Einfluss einer nachlässigen Erziehung auf „aufsässige“ Kinder beschrieb, warnt Lykken (1995) auch davor, mit größerem Druck auf diese fehlende kindliche Aufmerksamkeit zu reagieren. Dies sei wenig effektiv, da diese Kinder in der Konsequenz oft eher aversiv reagierten und die von den Autoritäts- oder Bezugspersonen erhofften Regeln kaum verinnerlichten. Sie bedürften daher einer besonders intensiven, einfühlsamen Zuwendung und positiver Beziehungen zu Autoritäts- und Bezugspersonen zum Erlernen adäquater sozialer Umgangsformen und Normen. Die empirischen Befunde längsschnittlicher Untersuchungen bekräftigen diese Annahme. In diesen zeigte sich beispielsweise, dass Eltern von Kindern mit Verhaltensproblemen diese häufiger härter disziplinieren, wodurch die Verhaltensprobleme wiederum verstärkt werden und eine Art Spirale der Verhaltensproblematik auf elterlicher wie auf kindlicher Seite entsteht (Sheehan & Watson, 2008). Mit spezifischem Fokus auf das Persönlichkeitsmerkmal Furchtlosigkeit untersuchten Kochanska et al. (2007) weiterhin die Gewissensbildung von Kindern im Vorschulalter. Die Entwicklung eines moralischen Gewissens wird als Voraussetzung für eine effektive Sozialisation gewertet, da dieses mit zunehmendem Alter externe Kontrollinstanzen (wie z. B. Eltern oder Lehrer und Lehrerinnen) in der Handlungsüberwachung ersetzt. Sie fanden, dass besonders furchtlose Kinder mit einer effektiveren Gewissensbildung auf positive, liebevolle Eltern-Kind-Beziehungen denn auf elterliche Disziplinarmaßnahmen reagierten. Eine Studie mit jugendlichen männlichen Straftätern ergab, dass sich die Jugendlichen mit hohen Ausprägungen auf der interpersonellen Dimension der Jugendversion der PCL(-R) signifikant antisozialer verhielten, die die Erziehungspraktiken ihrer Eltern als besonders streng und/oder inkonsequent beschrieben (Edens et al., 2008).

Hinsichtlich des allgemeinen Sozialisationserfolges wurde in Untersuchungen weiterhin sowohl bei hoch furchtlos dominanten Jugendlichen als auch bei Jugendlichen mit negativem

Sozialisationshintergrund signifikant mehr Substanzmissbrauch und antisoziales Verhalten beobachtet (Hicks, Iacono, & McGue, 2014; Hicks, Johnson, et al., 2014). In diesen Studien wurden allerdings keine direkten Wechselwirkungen zwischen der furchtlosen Dominanz und dem Sozialisationserfolg untersucht. Auch für das frühe Erwachsenenalter fanden Miller, Maples-Keller und Lynam (2016) Hinweise auf das Zusammenspiel von furchtloser Dominanz und Sozialisationsinflüssen. So zeigte sich unter anderem, dass die hoch furchtlos dominanten Studierenden, die in ihrer Kindheit und Adoleszenz mehr negative Entwicklungserfahrungen gemacht hatten, sich proaktiv aggressiver verhielten als die furchtlos dominanten Studierenden ohne solche aversiven Entwicklungserfahrungen. Ferner fanden Magee und Langner (2008) positive Assoziationen zwischen einem hochausgeprägtem – jedoch gesellschaftlich sozialisiertem – Einfluss- und Machtmotiv und dem Treffen prosozialer Entscheidungen.

Schließlich finden sich schon bei Schneider (1946) Hinweise auf die Bedeutsamkeit kognitiver Intelligenz für den (Sozialisations-)Erfolg psychopathischer Personen. Er beschreibt Personen, die trotz psychopathischer Eigenschaften ungewöhnlich erfolgreich seien. Dies seien „stahlharte [...] Naturen, die ‚über Leichen gehen‘“, und deren Ziele „durchaus nicht egoistisch zu sein brauchen“ (S. 104). Diese entstammten häufiger höheren sozialen Schichten und seien eher überdurchschnittlich intelligent. Diesen Zusammenhang zieht auch Lykken (1995). Da hoch furchtlos dominante Kinder weniger effektiv auf Erziehungs- und Sozialisationspraktiken ansprechen sollten, welche auf Schuld, Scham oder Bestrafungen beruhen, betont er die Bedeutsamkeit der kognitiven Intelligenz für die erfolgreiche Sozialisation furchtloser Dominanz. Intelligenter Kinder seien besser in der Lage, soziale Verhaltensmuster zu beobachten, zu systematisieren und daraus Regeln abzuleiten. Sie würden in diesem Fall auch eher feststellen, dass die Einhaltung sozialer Normen wiederum von der Gesellschaft belohnt wird, wodurch ein positiver Rückkopplungsprozess in Gang gebracht werde. Der potenzielle Erfolg des Sozialisationsprozesses furchtlos dominanter Kinder beruhe also weniger stark auf ihrer Sorge oder Furcht vor negativen Konsequenzen als vielmehr auf ihrem kognitiven Verständnis für die positiven Konsequenzen eines solchen Verhaltens (Lykken, 1995). Ergebnisse einer Studie von Wall et al. (2013) mit Studierenden unterstützen diese Annahme auch empirisch. Sie fanden, dass die kognitive Intelligenz den Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und Kriminalität (z. B. Diebstahl, Drogendelikte oder Betrug) moderierte. Die furchtlos dominanten Studierenden mit höheren Intelligenzwerten berichteten signifikant weniger kriminelles Verhalten. Eine empirische Operationalisierung von Lykkens (1995) angenommener intelligenzbasierter Sozialisation, welche von besonderer Relevanz für das Führungs- und Arbeitsverhalten ist, ist das Bildungslevel, welches nachfolgend in diesem Zusammenhang dargestellt wird.

2.3.3 Das Bildungslevel als Operationalisierung von Lykkens Sozialisationsannahme

Der Sozialisationsprozess ist nicht auf das Kindes- und Jugendalter beschränkt, sondern dauert über die gesamte Lebensspanne hinweg an. Das Kindes- und Jugendalter ist jedoch besonders bedeutsam für den späteren Sozialisationsverlauf, da hier das Fundament dieses Prozesses gelegt wird (Maccoby, 2015). Im späteren Kindesalter und während der Adoleszenz gewinnen neben den Eltern weitere Sozialisationsquellen an Bedeutung. Während dieser Phase verbringen Kinder und Jugendliche einen Großteil ihrer Zeit in der Schule und mit Gleichaltrigen (Smetana & Robinson, 2015). Ziel des Schulbesuches war schon zu Einführung der Schulpflicht 1763 in Preußen nicht nur die Lehre vom Lesen, Schreiben und Rechnen, sondern auch „das nöthige vom Christenthum“ (Jacobi, 2013, Paragraf 1) zu lehren, also von den damaligen (moralischen) Vorstellungen eines funktionierenden gesellschaftlichen Miteinanders. Auch heute haben Schulen den Bildungs- und Erziehungsauftrag, nach den Werten des Grundgesetzes mündige und verantwortungsvolle Bürgerinnen und Bürger auszubilden (Edler, 2013). Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert den Erziehungsauftrag von Schulen anhand dreier Schlüsselkompetenzen als: (1) die interaktive Anwendung von Medien und Mitteln, wozu die Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Sprache und Wissen zählen; (2) das Interagieren in heterogenen Gruppen, wozu die Fähigkeiten zur Unterhaltung von sozialen Beziehungen und Lösung von Konflikten gehören sowie; (3) eigenständiges Handeln, worunter die Fähigkeiten zur Erstellung von Plänen, Projekten und die Wahrnehmung (fremder) Interessen und Bedürfnisse fallen (Rychen, 2008). Diese Schlüsselkompetenzen überschneiden sich mit den in Abschnitt 2.3.2 beschriebenen Zielen gesellschaftlicher Sozialisation von Grusec (2002). Zusammengefasst ist neben den fachlichen Inhalten des Lehrstoffes also auch ein Ziel, die Sozialisation der Schüler und Schülerinnen zu fördern, das heißt, die Kompetenzen, die sowohl aus individueller wie auch aus gesellschaftlicher Perspektive ein möglichst produktives Fortkommen gewährleisten (Wentzel, 2015).

Nach Lykken (1995) treffen insbesondere bereits außerschulisch schlecht sozialisierte Kinder in der Schule auf Hindernisse. Sie würden von ihren gut sozialisierten Gleichaltrigen schwerer akzeptiert werden und hätten damit einhergehend eher schulischen Misserfolg. Schulischer Misserfolg führt oft zu einem früheren und schlechteren Schulabschluss oder auch Schulabbruch, der wiederum eine erfolgreiche Sozialisation erschwert. Weiterhin steigt mit zunehmendem Alter eines Kindes neben dem Einfluss des Lehrpersonals auch der Einfluss durch Gleichaltrige, da oft sowohl der formale wie auch informelle Teil der Schul- und Freizeit mit der gleichen Gruppe Gleichaltriger verbracht wird (Bukowski et al., 2015). Ob dieser Einfluss eher positiv oder negativ ausfällt, hängt auch von der Schule und der Zusammensetzung der Schülerschaft ab (Wentzel, 2015). Im positiven Falle internalisieren Schüler und Schülerinnen eher Lern- und schulische Erfolgsziele (Wentzel,

2004). Negative Auswirkungen auf die Entwicklung zeigen sich dagegen in vorwiegend aversiv geprägten Umwelten. Goodnight et al. (2006) fanden in einer Langzeitstudie, dass die Jugendlichen, welche mehr Kontakt zu devianten und kriminellen Freunden und Freundinnen hatten und besonders belohnungssensitiv waren (wie es tendenziell auch auf furchtlos dominante Personen zutrifft; Miller & Lynam, 2012), sechs Monate später signifikant mehr externalisierende Verhaltensweisen zeigten wie etwa delinquentes und aggressives Verhalten. Vize et al. (2016) untersuchten konkret die Wechselwirkung zwischen der furchtlosen Dominanz im Jugendalter und Kontakten mit kriminellen Freunden und Freundinnen auf verschiedene Kriterien zehn Jahre später. Neben nicht-signifikanten Ergebnissen fanden sie bei den furchtlos dominanten Jugendlichen, die in Kontakt oder Freundschaft zu straffälligen Gleichaltrigen standen, zehn Jahre später höhere Gesamtwerte für die Psychopathie. Bei diesen Jugendlichen scheinen sich im Erwachsenenalter also zusätzlich zur furchtlosen Dominanz auch vermehrt impulsiv-antisoziale und kaltherzige Tendenzen entwickelt haben.

In Deutschland hängt die Wahrscheinlichkeit, dass Schüler und Schülerinnen in Kontakt mit delinquenten Gleichaltrigen kommen und damit gefährdeter für einen solchen negativen Sozialisationsprozess sind, auch von der Art der besuchten Schulform ab. Der Anteil an Schülern und Schülerinnen von Hauptschulen, die Stand 2005 angaben, in den letzten 12 Monaten mindestens eine Gewalttat begangen zu haben, lag in Hauptschulen bei 26.0 %, in Realschulen bei 18.1 % und in Gymnasien bei 9.6 % (Baier & Pfeiffer, 2007)¹⁴. Zum einen ist die Wahrscheinlichkeit, dass Kinder oder Jugendliche auf Hauptschulen mit negativen Sozialisationserfahrungen in Kontakt kommen also sehr viel größer und zum anderen ist die Dauer für einen positiv entgegenwirkenden schulischen Sozialisationseinfluss hier zusätzlich verringert, da der Hauptschulabschluss beispielsweise bereits nach der 9. Klasse erworben wird. Die Allgemeine Hochschulreife hingegen wird erst nach 12 bzw. 13 Schuljahren erworben. Eine Reihe von Studien bekräftigen diesen positiven Zusammenhang zwischen der Dauer des Schulbesuches mit unterschiedlichen Indikatoren erfolgreicher Sozialisation. In einer längsschnittlichen Untersuchung aus Schweden zeigte sich beispielsweise, dass bereits ein zusätzlich besuchtes Schuljahr mit einer signifikant verringerten Wahrscheinlichkeit strafrechtlicher Verurteilungen einherging (Hjalmarsson et al., 2015). Auch US-amerikanische Daten zeigen, dass Personen, die die Schule mit Abschluss beenden, signifikant seltener kriminell aktiv werden (sowohl selbst-berichtet wie auch auf Aktenbasis; Lochner & Moretti, 2004). Die verpflichtende Verlängerung des Schulbesuches führte außerdem in den USA und Großbritannien zu mehr bürgerschaftlichem politischen Interesse und Aufmerksamkeit sowie in

¹⁴ Diese Zahlen hängen auch mit der zahlenmäßigen Entwicklung der Schulformen in Deutschland zusammen. Der Anteil an Hauptschülern und -schülerinnen ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gesunken, wodurch der Schüler- und Schülerinnenanteil aus „sozial randständigen Familien“ dort zunimmt (Baier & Pfeiffer, 2007, S. 17).

den USA auch zu einer höheren Wahlbeteiligung (Milligan et al., 2004). Meyer (2015) fand positive Effekte einer gesetzlich eingeführten längeren Schulpflicht auf das Umweltbewusstsein.

Ferner verweisen empirische Befunde auch darauf, dass die Schulbildung ein guter Indikator für Lykkens (1995) Annahme intelligenzbasierter Sozialisation ist (Ceci, 1991; Deary et al., 2007) und als Maß berufsrelevanter Sozialisation außerdem auch in positivem Zusammenhang mit dem produktiven Arbeitsverhalten von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen steht (Ng & Feldman, 2009). Schließlich wurde das schulische Level bereits in empirischen Studien, welche nachfolgend dargestellt werden, erfolgreich als Indikator für den Grad der intelligenzbasierten und berufsrelevanten Sozialisation von Personen verwendet.

2.3.4 Lykkens Sozialisationshypothese im beruflichen Kontext

In ersten Versuchen der empirischen Prüfung von Lykkens (1995) Sozialisationshypothese wurde konkret heroisches Verhalten erfasst. In diesen Studien wurden zwar teilweise positive Zusammenhänge mit der furchtlosen Dominanz gefunden, jedoch keine Drittvariablen wie der Sozialisationshintergrund und daher nicht der Kern von Lykkens (1995) Hypothese berücksichtigt (Patrick et al., 2006; Patton et al., 2018; S. F. Smith et al., 2013). Konkret wurde seine Hypothese dann das erste Mal von Blickle und Schütte (2017) empirisch im Arbeitskontext untersucht. Für ihre Studie griffen sie die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Zusammenhänge zwischen dem Bildungs- und dem Sozialisationserfolg auf und untersuchten querschnittlich die Wechselwirkungen mit der furchtlosen Dominanz bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Sie fanden, dass bei Personen mit hoher furchtloser Dominanz und geringem Bildungslevel von ihren Kollegen und Kolleginnen mehr kontraproduktives Arbeitsverhalten gegenüber ihrer Organisation beobachtet wurde. Unter solches Verhalten fiel beispielsweise Spesenbetrug, Diebstahl am Arbeitsplatz oder die fehlerhafte Abrechnung von Arbeitsstunden. Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen mit hoher furchtloser Dominanz und hohem Bildungslevel, das heißt erfolgreichem Sozialisationshintergrund, wurde dagegen von ihren Kollegen und Kolleginnen eine höhere aufgabenbezogene Leistung nachgesagt.

Blickle und Genau (2019) bauten auf diesen Befunden auf und untersuchten in einer prä-diktiven Studie die Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz, erfolgreicher Sozialisation und einem objektiven sowie einem subjektiven beruflichen Erfolgsindikator. Sie werteten dafür Daten von 4012 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus den Jahren 2009/2010 bis 2014/2015 des Sozioökonomischen Panels Deutschland (SOEP-Deutschland) aus und nutzten wiederum das Bildungslevel als Operationalisierung des Sozialisationserfolgs. Es zeigte sich, dass Personen mit hoher furchtloser Dominanz und hohem Bildungslevel zum späteren Messzeitpunkt signifikant mehr verdienten und also eine positive Einkommensentwicklung erlebten. Dagegen

entwickelte sich das Einkommen von Personen mit hoher furchtloser Dominanz und geringem Bildungslevel negativ. Diese Personen verdienten zum zweiten Messzeitpunkt signifikant weniger als zuvor. Hinsichtlich der beruflichen Zufriedenheit erwies sich die furchtlose Dominanz als protektiver Faktor. Personen mit hoher furchtloser Dominanz beschrieben sich unabhängig von Einkommensveränderungen als beruflich zufriedener. In einer Substichprobe von 1128 Berufstätigen, für die Angaben zu ihrer kognitiven Intelligenz verfügbar waren, untersuchten Blickle und Genau (2019) zusätzlich auch Lykkens (1995) Annahme der intelligenzbasierten Sozialisation. Sie fanden, dass der Zusammenhang zwischen der kognitiven Intelligenz und dem monatlichen Einkommen über die Wechselwirkung zwischen dem Bildungslevel und der furchtlosen Dominanz mediiert wurde. Das heißt, höhere kognitive Intelligenz war mit besserem Bildungserfolg und bei hoher furchtloser Dominanz auch mit Einkommenszuwächsen assoziiert. Dagegen war niedrigere kognitive Intelligenz mit geringerem Bildungserfolg und bei hoher furchtloser Dominanz dann in der Folge auch mit einer negativen Einkommensentwicklung assoziiert. Da die Analysen zur intelligenzbasierten Sozialisation jedoch eine post-hoc Power von $<.80$ aufwiesen, empfehlen Blickle und Genau (2019) die Replikation dieser Analyse mit einer größeren Stichprobe.

2.3.5 Zusammenfassung

Furchtlos dominante Personen werden im Führungskontext eher gesucht sowie gefunden und erleben in diesen Positionen insgesamt optimale Möglichkeiten zur sozialen Einflussnahme. Empirisch zeigt sich allerdings ein heterogenes Bild hinsichtlich der Effektivität der furchtlosen Dominanz in Führungspositionen. Eine Erklärung für diese gemischten Befunde bietet Lykkens (1995) Sozialisationshypothese. Er nimmt an, dass die erlebte gesellschaftliche Sozialisation furchtlos dominanter Personen – also wie gut sie die Normen und Regeln des gesellschaftlichen Miteinanders erlernt und akzeptiert haben sowie diese auch beachten – ausschlaggebend für ihren (beruflichen) Erfolg ist. Als spezifischer Indikator der intelligenzbasierten und berufsrelevanten gesellschaftlichen Sozialisation konnte das Bildungslevel identifiziert werden. Empirisch konnten erste bekräftigende Hinweise für Lykkens (1995) Sozialisationsannahme sowohl außerhalb des Berufskontextes als auch innerhalb dieses querschnittlich sowie prädiktiv gefunden werden. Welche weitere Relevanz diese Hypothese und die bisherigen Befunde für die furchtlose Dominanz im Führungskontext haben können, ist Inhalt des nächsten Kapitels.

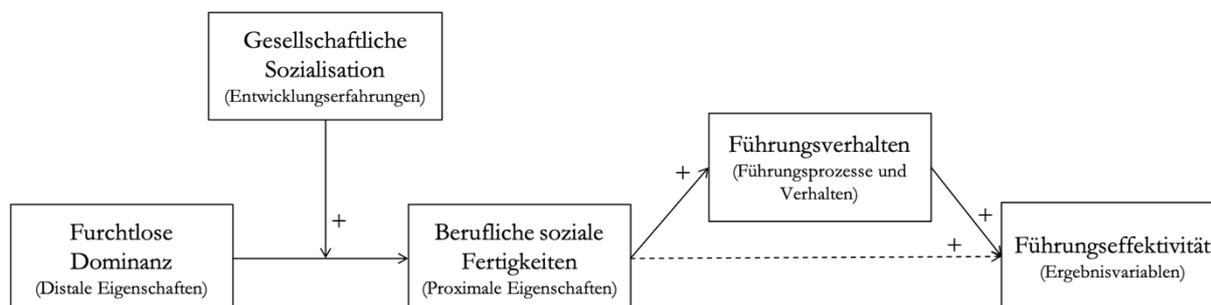
3 Entwicklung des Wirkmodells und Herleitung der Hypothesen

Die Ergebnisse von Blickle und Schütte (2017) sowie Blickle und Genau (2019) zeigen, dass Organisationen von der Auswahl hoch furchtlos dominanter Personen profitieren können. Sie geben auch erste Hinweise zur Bestätigung von Lykkens (1995) Annahme, dass der Sozialisationserfolg ausschlaggebend dafür ist, das Handeln hoch furchtlos dominanter Personen in beruflich erfolgreiche Richtungen zu lenken. Die potenziell positiven wie auch die negativen Auswirkungen der Persönlichkeit – in diesem Fall der furchtlosen Dominanz – auf das soziale sowie organisationale Umfeld können bei Führungskräften gesteigert oder sogar vervielfacht sein (C. Mathieu et al., 2013). Dementsprechend könnte sich hoch ausgeprägte furchtlose Dominanz bei Führungskräften in Abhängigkeit von ihrem Sozialisationshintergrund besonders positiv oder besonders negativ auf ihr Arbeitsumfeld auswirken. Während erfolgreich sozialisierte furchtlos dominante Führungskräfte es möglicherweise besser schaffen, ihre dominante, einflussnehmende Art im Einklang mit den Organisationsnormen erfolgreich einzusetzen, handeln schlechter sozialisierte, furchtlos dominante Führungskräfte womöglich eher ohne Rücksicht auf bestehende Regeln und geraten damit innerhalb der Organisation in Konflikte.

In diesem dritten Kapitel wird daher auf Basis der vorangehend dargestellten theoretischen Grundlagen ein Wirkmodell der Effektivität furchtloser Dominanz im Führungskontext vorgeschlagen. Dafür soll Lykkens (1995) Sozialisationshypothese in das von Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018) vorgeschlagene Prozessmodell der Führungseffektivität integriert werden (vgl. Abb. 4 und Abschnitt 2.1.2.3). Es wird in diesem Sinne angenommen, dass das Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz als exogener, distaler Prädiktor zunächst die Ausprägung mehr proximaler, also verhaltensnäherer Eigenschaften determiniert. Die Ausprägung dieser proximalen Eigenschaften wird nach Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018) durch Entwicklungserfahrungen moderiert (siehe auch Motowildo et al., 1997). Im Sinne von Lykkens (1995) Hypothese sollten das auf die furchtlose Dominanz bezogen vor allem Sozialisationserfahrungen sein. Die mehr proximalen Eigenschaften sollten dann wiederum das konkret gezeigte Führungsverhalten und über dieses schließlich Ergebnisvariablen wie die Führungseffektivität beeinflussen. Eine schematische Darstellung des angenommenen theoretischen Modells findet sich in Abbildung 6.

Abbildung 6

Theoretisches Modell der vorliegenden Untersuchung zur Führungseffektivität



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern verweisen auf die theoretischen Modellbestandteile nach Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018).

Als für das Führungsverhalten bedeutsamer proximaler Prädiktor werden die beruflichen sozialen Fertigkeiten vorgeschlagen. Es wird angenommen, dass sich das Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz abhängig von der erfolgten gesellschaftlichen Sozialisation über die beruflichen sozialen Fertigkeiten mehr oder weniger erfolgreich im Führungskontext auswirkt. Die theoretischen und empirischen Grundlagen dieses angenommenen vermittelnden Zusammenhanges der sozialen Fertigkeiten werden zunächst in Abschnitt 3.1 dargelegt. Aufbauend auf diesem Mediationszusammenhang wird dann in Abschnitt 3.2 der zweite Teil des Modells vorgestellt. Dieser Teil des Modells enthält Annahmen dazu, wie sich die furchtlose Dominanz bei Führungskräften abhängig von ihrem Sozialisationshintergrund und vermittelt über die beruflichen sozialen Fertigkeiten indirekt über ihr gezeigtes Führungsverhalten, aber auch direkt auf ihre Führungseffektivität auswirkt. Das Kapitel schließt mit einem Überblick über das gesamte Modell (3.3).

3.1 Wirkmechanismus erfolgreich sozialisierter furchtloser Dominanz im Führungskontext

Neben der Bedeutung der Sozialisation wurden aufbauend auf der sozioanalytischen Theorie in der Forschung auch gute (berufliche) soziale Fertigkeiten als protektive Faktoren furchtloser Dominanz im Berufskontext diskutiert. Die sozioanalytische Theorie betont die Bedeutung guter sozialer Fertigkeiten für die erfolgreiche Übersetzung der individuellen Motive (to get ahead/along, to find meaning) in Verhalten bzw. der Identität in die erwünschte Reputation (vgl. Abschnitt 2.1.1; R. Hogan & Shelton, 1998). In diesem Sinne untersuchten Schütte et al. (2018) den moderierenden Einfluss der Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme auf Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und beruflichen Ergebnisvariablen. Diese Fertigkeit gehört zum übergeordneten Konstrukt der politischen Fertigkeiten (Ferris, Treadway, et al., 2005), welche sich als eine Operationalisierung berufsrelevanter, sozialer Fertigkeiten etablieren konnte und im

nachfolgenden Abschnitt 3.1.1 näher eingeführt wird. Spezifisch umfasst diese Facette der politischen Fertigkeiten die erfolgreiche, aber subtile Beeinflussung anderer Personen in Richtung der eigenen Ziele. Schütte et al. (2018) nehmen an, dass die Fertigkeit zur effektiven interpersonellen Einflussnahme furchtlos dominanten Berufstätigen helfen sollte, ihr getting ahead-Motiv in Verhalten zu übersetzen, welches von anderen als positiv und wenig eigennützig wahrgenommen wird. Diese Annahme konnten sie empirisch bestätigen. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der fremdbeurteilten kontextuellen Arbeitsleistung wurde durch die Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme moderiert. War diese Fertigkeit nur gering ausgeprägt, fiel die Bewertung durch die Kollegen und Kolleginnen schlechter aus. Die Kollegen und Kolleginnen beobachteten in diesem Falle auch mehr kontraproduktives Arbeitsverhalten der furchtlos dominanten Personen gegenüber anderen Organisationsmitgliedern. Blickle und Schütte (2017) untersuchten zusätzlich zum Einfluss des Bildungshintergrunds ebenfalls den Einfluss der Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme auf das kontraproduktive Arbeitsverhalten furchtlos dominanter Personen gegenüber der Organisation. Sie fanden wiederum, dass der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und dem fremdbeurteilten kontraproduktiven Arbeitsverhalten gegen die Organisation durch die Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme moderiert wurde. War diese gering ausgeprägt, wurde signifikant mehr kontraproduktives Verhalten beobachtet.

Wie in den beiden beschriebenen Beispielen werden die sozialen Fertigkeiten mit Blick auf die sozioanalytische Theorie meist als moderierende Faktoren aufgefasst. Allerdings wird auch davon ausgegangen, dass sich gute soziale Fertigkeiten und spezifisch die für das Führungs- und Organisationshandeln relevanten sozialen (politischen) Fertigkeiten erst durch bestimmte personelle Prädispositionen sowie Lern- und Sozialisationserfahrungen entwickeln und weiterhin auch in direktem positivem Zusammenhang mit beruflichen Erfolgsvariablen stehen (Kranefeld et al., 2020). Daher vermuten Blickle und Schütte (2017, S. 228) mit Verweis auf Lykkens (1995) Sozialisationsannahme, dass sich der positive Sozialisationseffekt von und durch Bildung bei hoch furchtlos dominanten Personen in einem verbesserten Erwerb sozialer Fertigkeiten am Arbeitsplatz niederschlagen würde und untersuchten diese Vermutung explorativ. Sie fanden, dass die Interaktion furchtloser Dominanz mit der Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme den Zusammenhang zwischen der Interaktion furchtloser Dominanz mit dem Bildungslevel und dem gezeigten kontraproduktiven Arbeitsverhalten vermittelte. Die erfolgreiche Sozialisation furchtlos dominanter Personen sagte also über ihre selbstberichteten Fertigkeiten zur interpersonellen Einflussnahme signifikant ihr kontraproduktives Arbeitsverhalten gegenüber der Organisation vorher. Im Sinne von Zaccaro, Dubrow, und Kolzes (2018) Prozessmodell können die sozialen (politischen) Fertigkeiten dementsprechend als proximale Prädiktoren verstanden werden (siehe auch Gentry et al., 2013). Die sozialen (politischen) Fertigkeiten stellen somit verhaltensnahe Prädiktoren dar, welche als

Wirkmechanismus den Einfluss distaler Prädiktoren auf Leistungs- und Ergebnisvariablen medieren und deren Ausbildung durch Entwicklungserfahrungen moderiert werden kann.

Aufbauend auf Blickle und Schüttes (2017) explorativen Befunden werden auch in dieser Arbeit die politischen Fertigkeiten als potenzieller Wirkmechanismus der furchtlosen Dominanz für ein erfolgreiches berufliches Agieren fokussiert. In diesem Sinne soll nachfolgend der Zusammenhang des Sozialisationshintergrunds mit der Entwicklung guter politischer Fertigkeiten theoretisch begründet und ausgeführt und als spezifischer Wirkmechanismus erfolgreich sozialisierter furchtloser Dominanz im Führungskontext eingeführt werden. Dafür soll zunächst durch einen kurzen Abriss der Erwartungen und Anforderungen an Management- bzw. Führungspositionen dargestellt werden, warum gerade die politischen Fertigkeiten, das heißt das Wissen und die Fertigkeit zur effektiven Gestaltung sozialer Prozesse, ein insbesondere für den Führungskontext relevanter Wirkmechanismus sein sollten (3.1.1). Es folgt dann eine Annäherung an die Wechselwirkung furchtloser Dominanz und des Sozialisationshintergrunds als Prädiktor dieses Wirkmechanismus auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde (3.1.2) sowie zuletzt eine Zusammenfassung dieser und die Herleitung der ersten Hypothese der vorliegenden Arbeit (3.1.3).

3.1.1 Charakteristika von Managementaufgaben und die politischen Fertigkeiten als Maß (beruflicher) Wirksamkeit

Mintzberg (1973) untersuchte das erste Mal systematisch die Frage, wie der konkrete Arbeitsalltag von Managern und Managerinnen tatsächlich aussieht. Er stellte fest, dass die meisten Manager und Managerinnen den größten Teil ihres Tages stark fragmentiert mit einer Vielzahl diverser und kurzer Tätigkeiten verbringen (Median von 9 Minuten). Dabei bestand ein Großteil dieser Tätigkeiten (72 %) aus Interaktionen, das heißt aus der Kommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern. Dieses Muster zeigt sich – trotz neuer Managementstrategien und unter Berücksichtigung neuer Kommunikationsformen – größtenteils auch in aktuellen Untersuchungen. In einer Studie mit schwedischen Managern und Managerinnen entfielen ebenfalls durchschnittlich 72 % der Arbeitszeit auf verbale Kommunikation (Tengblad, 2006). Auch Wajcman und Rose (2011) finden, dass circa Dreiviertel des Arbeitstages von Managern und Managerinnen auf direkte und indirekte Kommunikation entfällt. Neben einem Anteil dieser Kommunikation zu arbeitsfähigkeitsbezogenen Inhalten beschrieb Mintzberg (1973) auch die Bedeutung der Interaktionen, die sich auf Informationen zu Rollen, Verhältnissen oder auch Positionen von Personen innerhalb der Organisation beziehen. Solche zwischenmenschlichen Interaktionen machen zeitlich einen großen Anteil des Tagesgeschäfts von Managern und Managerinnen aus. Kommunikationsfähigkeiten und Geschick in interpersonellen Beziehungen werden daher von Seiten der Wissenschaft und der

Praxis als sehr wichtige berufliche Erfolgsfaktoren für Führungskräfte eingeschätzt (C. Klein et al., 2006; Semadar et al., 2006).

Die Bedeutung von Kommunikation und zwischenmenschlichen Interaktionen für den Organisationskontext arbeitete Mintzberg (1985) später weiter heraus, indem er Organisationen als (mikro)politische Arenen einführte, in denen Mitglieder nur dann erfolgreich bestehen und fortkommen können, wenn sie die von divergierenden Interessen bestimmten innerpolitischen Systeme verstehen, nutzen und aktiv mitgestalten, um ihre eigenen Interessen zu sichern und durchzusetzen. Beobachtungen zum Vergleich des Verhaltens von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Managern und Managerinnen bekräftigen diese Perspektive: Die erfolgreicheren Manager und Managerinnen investierten sehr viel mehr Energie in den Aufbau und Erhalt von Netzwerken und (mikro-)politischen Aktivitäten innerhalb dieser (Luthans et al., 1985). Dabei benötigen Führungspersonen zum Erfolg sowohl politischen Willen und Motivation als auch politisches Geschick, denn der Erfolg der konkreten Kommunikation von Managern und Managerinnen bei solchen (mikro-)politischen Aktivitäten hänge davon ab, was aber auch wie sie etwas sagen (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005, S. 120).

Zur Konkretisierung und Operationalisierung dieses politischen Geschicks führten Ferris, Treadway, et al. (2005) das heute international etablierte sowie interkulturell validierte (Lvina et al., 2012) *Political Skill Inventory* (PSI) ein, welches für den beruflichen Kontext spezifische soziale Kompetenzen erfasst. Ferris et al. (2007) definieren diese politischen Fertigkeiten als “the ability to effectively understand others at work, and use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives.” (S. 331)¹⁵. Innerhalb der politischen Fertigkeiten, als übergeordnetem Konstrukt (organisationaler) sozialer Wirksamkeit, werden vier Dimensionen unterschieden. *Sozial scharfsinnige* Personen sind geschickte Beobachter und Beobachterinnen sozialer Situationen. Sie erkennen und verstehen die Rollen, Beweggründe und Verhaltensweisen unterschiedlicher Agierender in sozialen Interaktionen. *Interpersonelle Einflussnahme* fasst die Fertigkeit zusammen, andere Personen erfolgreich, aber subtil, zu beeinflussen. Personen mit guten *Netzwerkfähigkeiten* schaffen es, Kontakte mit ganz unterschiedlichen Personen zu entwickeln und zu pflegen. Die vierte Fertigkeit, *dargestellte Aufrichtigkeit*, beschreibt schließlich Personen, die von anderen als aufrichtig, integer und authentisch wahrgenommen werden (Ferris, Treadway, et al., 2005).

Für Personen mit guten politischen Fertigkeiten öffnen sich im organisationalen Kontext vor allem durch ihre Netzwerkfähigkeit regelmäßig neue Chancen und Möglichkeiten für soziale

¹⁵ Die Fertigkeit, andere bei der Arbeit effektiv zu verstehen und dieses Wissen zu nutzen, um andere in einer Weise zu beeinflussen, die die eigenen persönlichen und/oder organisatorischen Ziele fördert. Übersetzung der Autorin.

Einflussnahme (McAllister et al., 2018). Mithilfe ihres sozialen Scharfsinns sind sie in der Lage, diese Möglichkeiten schnell zu erkennen und die Mehrdeutigkeit, die sozialen Situationen in der Regel inhärent ist, mit den zugehörigen Chancen wie auch Fallstricken zu erfassen. Im Falle einer positiven Evaluation der Situation kann die politisch geschickte Person die Situation und die beteiligten Akteure zu ihrem Vorteil, also strategisch zu ihrem individuellen Ziel hinführend, beeinflussen (Wihler, Blickle, et al., 2017). Dieses Verhalten wird von Beteiligten oder Beobachtern und Beobachterinnen jedoch nicht als manipulativ, kaltherzig oder unangemessen wahrgenommen. Im Gegenteil, politisch geschickte Personen werden als vertrauenswürdig eingeschätzt und der Prozess der sozialen Einflussnahme als integer und feinfühlig wahrgenommen, da sie es schaffen, ihre übergeordneten Absichten verdeckt zu wahren (McAllister et al., 2018). Insgesamt schaffen es politisch versierte Personen also, ein hohes Maß an Sozialkapital aufzubauen und dieses auch effektiv zu nutzen, ohne dabei ihren Vertrauensvorsprung zu verspielen (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005). Empirisch haben gute politische Fertigkeiten sowohl kurzfristig Einfluss auf den Ausgang und die Bewertung innerhalb von Interaktionen (z. B. zur Verwendung von Impression Management Taktiken, siehe Harris et al., 2007), als auch langfristiger Einfluss auf Entwicklungen wie Karriereverläufe oder das Gehalt (Munyon et al., 2015). Im Vergleich einer Auswahl der einflussreichsten konzeptuellen Ansätze sozialer Wirksamkeit stellten sich die politischen Fertigkeiten über die anderen Maße hinweg ferner als der beste Prädiktor der individuellen Arbeitsleistung heraus (Semadar et al., 2006). Schließlich wächst mit steigender Hierarchie auch der Anteil von (Mikro-)Politik in Organisationen und damit die Bedeutung guter politischer Fertigkeiten. Im Vergleich zu Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ohne Führungs- und Managementaufgaben gehört es zum Arbeitsalltag von Führungskräften, organisationale politische Zusammenhänge und Entwicklungen zu erkennen, zu verstehen und im besten Fall auch für sich und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorteilhaft zu gestalten (Ferris et al., 1994). Dementsprechend wurden in vorwiegend unternehmerisch geprägten Berufsumwelten (z. B. im Führungs- und Managementkontext) größere Zusammenhänge zwischen den politischen Fertigkeiten einer Person und ihrer Arbeitsleistung gefunden (Blickle et al., 2012).

3.1.2 Furchtlose Dominanz und erfolgreiche Sozialisation als Antezedensbedingungen politischer Fertigkeiten

Die politischen Fertigkeiten sind also ein Maß sozialer Wirksamkeit, das sich für das allgemeine Management- und Führungsverhalten und spezifisch für das Kommunizieren, Interagieren und Navigieren innerhalb organisationaler politischer Gefüge als insbesondere bedeutsam erwiesen hat (Blickle et al., 2012; Semadar et al., 2006). Ein oberflächlicher Charme, das Streben nach sozialer Einflussnahme und Ruhe und Gelassenheit in stressreichen (sozialen) Situationen mögen zwar

charakteristisch für furchtlos dominante Personen sein und soziale Interaktionen erleichtern (Lilienfeld & Widows, 2005). Sie sind aber allein noch nicht mit guten politischen Fertigkeiten gleichzusetzen (Schütte et al., 2018) und damit auch nicht hinreichend für die Entwicklung dieser und ein erfolgreiches berufliches agieren. Die Forschung zeigt aber, dass die Entwicklung politischer Fertigkeiten bei bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen als Antezedensbedingungen in Kombination mit förderlichen Lern- und Sozialisationserfahrungen (Blass & Ferris, 2007; Chopin et al., 2013; Ferris et al., 2008; Montalvo & Byrne, 2016; Oerder et al., 2014) begünstigt wird. Ferris et al. (2007) unterscheiden in dieser Hinsicht die vier Leitthemen *perceptiveness* (Wahrnehmungsvermögen), *control* (Kontrolle), *affability* (Umgänglichkeit) und *active influence* (aktive Einflussnahme) der Entwicklung politischer Fertigkeiten. Für die Annahme eines Zusammenhangs zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten in Abhängigkeit vom Sozialisationshintergrund ist es zunächst wichtig festzustellen, welche persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen für die Entwicklung guter politischer Fertigkeiten bekannt sind. Zudem ist es wichtig, zu eruieren, wie es hinsichtlich dieser Voraussetzungen um die furchtlose Dominanz steht und letztendlich wie der Bildungshintergrund als Indikator für die erfolgreiche (gesellschaftliche) Sozialisation diese Entwicklung begünstigen könnte. Daher werden diese Aspekte nachfolgend anhand der vier angeführten Leitthemen nach Ferris et al. (2007) näher beleuchtet.

3.1.2.1 Sozialisation, furchtlose Dominanz und Wahrnehmungsvermögen. Das Leitmotiv des Wahrnehmungsvermögens ist insbesondere mit der Subskala sozialer Scharfsinn der politischen Fertigkeiten verbunden und bezieht sich auf das aufmerksame Beobachten, korrekte Dekodieren sowie Interpretieren sozialer Hinweisreize zur Erreichung der eigenen Ziele (Ferris et al., 2007). Empirisch wurden die Neigung zu Self-Monitoring (Tendenz zur Beobachtung und Regulation des eigenen Verhaltens und Expressionen in sozialen Situationen mit dem Ziel, eine bestimmte Rolle bzw. Reputation zu erzielen oder zu bewahren), Gewissenhaftigkeit (Tendenz zur detaillierten und systematischen Beobachtung von Zusammenhängen und sozialen Hinweisreizen) und die Emotionserkennungsfähigkeiten (Fähigkeiten zum Erkennen der emotionalen Reaktionen, Stimmungen und Einstellungen anderer) mit einem guten Wahrnehmungsvermögen assoziiert (Kranefeld et al., 2020).

Für die Annahme eines Zusammenhangs zwischen der furchtlosen Dominanz und dem Aspekt des Wahrnehmungsvermögens der politischen Fertigkeiten stellt sich nun die Frage, inwiefern diese genannten personalen Voraussetzungen auch auf hoch furchtlos dominante Personen zutreffen. Hinsichtlich der Tendenz zu Self-Monitoring wurde bisher nur der Zusammenhang mit dem Gesamtkonstrukt der Psychopathie untersucht und dabei eine positive Korrelation gefunden (Kowalski et al., 2018). Allerdings werden in der Forschung häufig zwei unterschiedliche zugrundeliegende Motive für das Bedürfnis, das eigene Bild in sozialen Situationen zu kontrollieren,

unterschieden. Personen mit Tendenzen zum akquisitiven Self-Monitoring sind stärker durch soziale Annäherung und Zustimmung motiviert. Das heißt, sie passen ihr Verhalten an die Situation an, um positive Anerkennung zu erhalten. Diese Motivation wird eher mit sozialer Dominanz in Verbindung gebracht und ist positiv mit den Persönlichkeitsfaktoren Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen korreliert. Dagegen ist der protektive Stil vorwiegend durch Befangenheit sowie Vermeidung sozialer Ablehnung geprägt und ist negativ mit emotionaler Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit korreliert (Wilmot et al., 2016). Da die furchtlose Dominanz durch hohe Ausprägungen auf den Faktoren Extraversion und emotionale Stabilität, moderate Zusammenhänge mit dem Faktor Offenheit für neue Erfahrungen sowie einer allgemeinen Tendenz zu sozial dominantem Verhalten charakterisiert ist (Miller & Lynam, 2012), ist anzunehmen, dass Personen mit hohen Merkmalsausprägungen vorwiegend zur akquisitiven Selbstüberwachung tendieren sollten. Hinsichtlich des Persönlichkeitsmerkmals Gewissenhaftigkeit wurden metaanalytisch keine substanziellen Zusammenhänge mit der furchtlosen Dominanz gefunden (Miller & Lynam, 2012). In Analysen mit Primärdaten zeigte sich, dass die Zusammenhänge abhängig von der jeweiligen Subfacette von kleinen bis mittleren positiven Korrelationen bis hin zu negativen Zusammenhängen variieren (Lynam & Miller, 2015; Miller et al., 2020). Schließlich scheint die furchtlose Dominanz insgesamt eher positiv mit der Fähigkeit zur Emotionserkennung zusammenzuhängen (z. B. Copestake et al., 2013), auch wenn sich die gefundenen Zusammenhänge teilweise abhängig von der spezifisch untersuchten Emotion (Del Gaizo & Falkenbach, 2008) oder des Geschlechts der Versuchspersonen (Delk et al., 2017) unterscheiden. Diese bisherigen empirischen Befunde weisen also weder auf eindeutige Defizite hin, noch darauf, dass hoch furchtlos dominante Personen besonders gute personale Voraussetzungen für die Ausbildung des Leitmotivs Wahrnehmungsvermögen mitbringen sollten. Für den angenommenen Zusammenhang ist daher die Frage wichtig, ob und wenn ja inwiefern Lern- und insbesondere schulische Sozialisationserfahrungen die aufmerksame Beobachtung der eigenen sowie fremden Emotions- und Verhaltenstendenzen für den gezielten Einsatz von Kommunikations- und Einflussstrategien und damit für die Entwicklung guter politischer Fertigkeiten fördern können.

Furchtlos dominante Personen sind in Interaktionen wenig gehemmt und werden kaum durch die Aussicht auf aversive Folgen wie beispielsweise Konflikte mit Autoritätspersonen oder potenzielle Bestrafungen beeinflusst (Murphy et al., 2017). Andererseits streben sie nach sozialer Aufmerksamkeit, Bestätigung und Einflussnahme (Lilienfeld & Watts, 2016). Wachsen hoch furchtlos dominante Personen in einem sozialen System heran und besuchen eine Bildungseinrichtung, in welcher sie unterstützt werden, die sozialen Normen und Anforderungen, die mit gesellschaftlichem Erfolg einhergehen, zu verinnerlichen, lernen sie möglicherweise eher, dass das Wahrnehmen und Berücksichtigen der Emotionen, Reaktionen und sozialen Rollen anderer Menschen,

eine langfristig erfolgsversprechende Strategie zur Umsetzung dieses Strebens ist. Lorenz und Newman (2002) fanden beispielsweise, dass „furchtlose Psychopathen“¹⁶ emotionale Hinweisreize normal verarbeiten konnten, wenn ihre Aufmerksamkeit auf diese gerichtet wurde und sie diese dementsprechend als relevant wahrgenommen haben. Im Rahmen des Wahrnehmungsvermögens könnte weiterhin insbesondere Lykkens (1995) Annahme der intelligenzbasierten Sozialisation von Bedeutung sein. Gute kognitive Fähigkeiten erleichtern das Dekodieren und Systematisieren beobachteter Informationen und könnten daher beim Aufbau psychologischen Wissens über soziale Zusammenhänge und das gesellschaftliche Fortkommen helfen. Hinsichtlich der Emotionserkennungsfähigkeit legen metaanalytische Ergebnisse beispielsweise nahe, dass sie positiv mit kognitiver Intelligenz assoziiert ist (Schlegel et al., 2020). Kranefeld und Blickle (2021a) fanden Hinweise darauf, dass der Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und dem Karriereerfolg durch Assoziationen mit der kognitiven Intelligenz erklärt werden kann. Copestake et al. (2013) fanden, dass die kognitive Intelligenz die Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und dem Wissen über Emotionen beeinflusst. Weiterhin scheint die Fähigkeit zur Emotionserkennung zumindest anteilig trainierbar zu sein. Bei Kindern mit Verhaltens- und Emotionsproblemen wurde im Anschluss an ein Emotionserkennungstraining beispielsweise eine positive Entwicklung dieser Probleme beobachtet (Dadds et al., 2012).

Schließlich soll in der Schule – neben Feedback zum allgemeinen Sozialverhalten – auch spezifisch die Wahrnehmung von Details, sozialen Rollen und Strukturen vermittelt werden. Mit zunehmendem Qualifikationsniveau werden dabei immer subtilere soziale Hinweisreize erarbeitet – beispielsweise durch Literaturanalysen, Interpretationen und das kreative Arbeiten mit Büchern, Bildern oder anderen Medien wie etwa im Rahmen von Literaturkursen in der gymnasialen Sekundarstufe II (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2014; Rychen, 2008). Tatsächlich zeigen empirische Studien, dass das Lesen und (aktive) Erarbeiten von Literatur die Fähigkeit zu Empathie und Rollenübernahme positiv fördern (Kidd & Castano, 2013; Oatley, 2016). Kidd und Castano (2013) fanden z. B. einen positiven Zusammenhang zwischen dem Lesen „gehaltvoller“ literarischer Fiktion (welche insbesondere im Zentrum des (gymnasialen) schulischen Unterrichts steht) und einer verbesserten affektiven und kognitiven Theory of Mind. Letztere beschreibt die Fähigkeit, die Emotionen anderer Personen zu erkennen und zu verstehen sowie die Absichten und Einstellungen anderer Personen ableiten und wiedergeben zu können. Dieser Effekt zeigte sich nicht für die eher außerschulisch gelesene populäre Fiktion, Sachliteratur oder wenn gar nichts gelesen wurde. Insgesamt geben diese Ergebnisse also erste Hinweise auf die potenziell positive Auswirkung der Schulbildung als Indikator erfolgreicher intelligenzbasierter

¹⁶ Als furchtlose Psychopathen stuften sie die Häftlinge ein, die sowohl hohe Psychopathiewerte (das heißt hohe Werte auf der PCL-R) erreichten als auch hoch furchtlos waren. Furchtlose Dominanz wurde nicht spezifisch erfasst.

gesellschaftlicher Sozialisation für das Leitthema der Wahrnehmungsfähigkeit furchtlos dominanter Personen und damit ihre erleichterte Entwicklung guter politischer Fertigkeiten.

3.1.2.2 Sozialisation, furchtlose Dominanz und Kontrolle. Das zweite Leitthema Kontrolle bezieht sich auf die Selbstwirksamkeitserwartungen und wahrgenommenen Kontrollüberzeugungen von Personen (Ferris et al., 2007). Diese verhelfen Menschen dazu, selbstbewusst zu handeln und Vertrauen in das eigene Geschick zu haben. Empirisch sind positive Selbstwirksamkeitserwartungen und die politischen Fertigkeiten allgemein sowie spezifisch die Facette interpersonelle Einflussnahme positiv miteinander korreliert (Ferris et al., 2008). Forschungsergebnisse zu Persönlichkeitsmerkmalen und Selbstwirksamkeitserwartungen weisen auch auf positive Assoziationen mit der furchtlosen Dominanz hin. In einer Studie von Baker et al. (2016) zeigte sich, dass das Persönlichkeitsmerkmal social potency (Tellegen & Waller, 2008), welches insbesondere mit der Facette soziale Einflussnahme der furchtlosen Dominanz assoziiert ist (Patrick et al., 2013), ein guter Prädiktor für Selbstwirksamkeitserwartungen zur eigenen Führungseffektivität ist. Selbstwirksamkeitserwartungen zu Karriereentscheidungen sowie spezifische berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen, die mit Hollands (1997) unternehmerischen Berufsanforderungen zusammenhängen, korrelierten in einer Studie von Hartman und Betz (2007) weiterhin positiv mit den Merkmalen emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und teilweise auch positiv mit der Extraversion. Insgesamt scheinen furchtlos dominante Personen hinsichtlich des Leitthemas Kontrolle zunächst einmal gute Voraussetzungen für die Entwicklung politischer Fertigkeiten zu haben.

Durch ihre furchtlose Herangehensweise trauen sich furchtlos dominante Personen mehr zu, probieren mehr aus und sammeln so vielfältige soziale Erfahrungen und Wissen. Gleichzeitig könnte es hier auch ein zu viel des Guten geben. Insbesondere die Tendenz, Risiken einzugehen gepaart mit der Überzeugung, Situationen kontrollieren und erfolgreich meistern zu können, könnte furchtlos dominante Personen dazu verleiten, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen und die Konsequenzen von Situationen zu unterschätzen. Hoch furchtlos dominante Personen neigen weniger zur Besonnenheit, also dazu, umsichtig alle potenziell relevanten Variablen zu bedenken (Lynam & Miller, 2015). Frei nach dem Motto „Et hätt noch immer jot jeje.“, tendieren sie möglicherweise dazu, zukünftige Handlungen wenig sorgfältig vorzubereiten und darauf zu vertrauen, dass sie ihnen schon gelingen werden. Während der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartungen und der Leistung in Feldstudien bei einfachen Aufgaben mit einem $r = .52$ relativ groß ist, liegt er bei komplexen Aufgaben allerdings nur noch bei $r = .20$ (Stajkovic & Luthans, 1998). Daher sind positive Selbstwirksamkeitserwartungen bei komplexen Aufgaben nicht hinreichend, sondern bedürfen weiterer Ressourcen (Chen et al., 2001). Management- und Führungsaufgaben sind aber gerade durch eine hohe Komplexität und die Notwendigkeit, potenzielle Komplikationen antizipieren zu können, gekennzeichnet. Oft gibt es nicht die eine richtige

Entscheidung oder Lösung für ein Problem und eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen und Anforderungen müssen berücksichtigt werden (Mumford et al., 2000). Gerade wenn weitere Personen involviert sind, führt ein riskantes und wenig besonnenes Verhalten möglicherweise verstärkt zu interpersonellen Konflikten und ruft bei betroffenen Interaktionspartnern und -partnerinnen Unverständnis oder Ärger hervor. Haben furchtlos dominante Personen jedoch gelernt, die Bedeutung solcher negativen Reaktionen angemessen einzuschätzen und vorherzusehen (s. Abschnitt 3.1.2.1) und die Erfahrung gemacht, dass langfristige oder komplexere Aufgaben und Projekte (z. B. die Vorbereitung auf das Abitur) mehr Ressourcen als Selbstsicherheit und -vertrauen bedürfen, werden sie ihre gesammelten sozialen Erfahrungen möglicherweise besser einordnen können. Dies könnte dazu führen, dass sie den Planungsbedarf eines Projektes oder auch das Planungsbedürfnis der involvierten Personen berücksichtigen und dieses Wissen beruflich zu ihrem Vorteil nutzen.

3.1.2.3 Sozialisation, furchtlose Dominanz und Umgänglichkeit. Die positive Wirkung guter politischer Fertigkeiten basiert außerdem auf einem aktiven, engagierten Sozialverhalten und einer positiven und herzlichen Einstellung gegenüber anderen Menschen (Ferris et al., 2007, 2008; Liu et al., 2007). Dementsprechend wird das dritte Leitthema der Umgänglichkeit mit dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und einer positiven Affektivität assoziiert (Kranefeld et al., 2020). Hinsichtlich der Extraversion ist die furchtlose Dominanz vor allem durch die Facetten der Durchsetzungsfähigkeit und dem Erlebnishunger charakterisiert, sie korreliert aber ebenso positiv mit den Facetten Herzlichkeit, Geselligkeit und Frohsinn (Lynam & Miller, 2015; Miller et al., 2020). Es fällt diesen Personen also leicht, ins Gespräch zu kommen sowie Beziehungen und Bekanntschaften einzugehen. Sie sind tendenziell eher positiv und optimistisch gestimmt. In sozialen Situationen verhalten sie sich wenig unsicher und befangen und neigen kaum zu Unterlegenheitsgefühlen und negativen Verstimmungen (Lynam & Miller, 2015), was soziale Interaktionen mit ihnen als kurzweiliger, lohnender und angenehmer empfinden lässt.

Allerdings ist auch Bescheidenheit Bestandteil dieses Leitthemas (Kranefeld et al., 2020) und hat einen bedeutsamen Anteil an der Fähigkeit, gute politische Fertigkeiten zu entwickeln (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005; A. D. Smith et al., 2009). Während die Zusammenhänge der furchtlosen Dominanz mit dem Persönlichkeitsfaktor Verträglichkeit insgesamt negativ, jedoch gering sind (Miller & Lynam, 2012), ist vor allem die moderat negative Korrelation mit der Subfacette Bescheidenheit zu nennen, welche bei Miller et al. (2020) beispielsweise bei $r = -.50$ liegt. Auch die Assoziationen furchtloser Dominanz mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen, welche durch ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit, übermäßiges Anspruchsdenken sowie ausbeuterisches und wenig empathisches Verhalten gekennzeichnet sind (Blackburn, 2007; Miller & Lynam, 2012), lässt vermuten, dass Bescheidenheit nicht zwangsläufig eine Stärke furchtlos dominanter

Personen ist. In Interaktionen können sie im Übermut möglicherweise auch rücksichtslos werden und etwa im Scherz, den Spott ein Stück zu weit treiben oder die Leistungen anderer Kollegen und Kolleginnen nicht ausreichend wertschätzen (Blonigen, 2013). Bescheidenheit ist aber keine rein angeborene Tugend, sondern eine Eigenschaft, die durch Lernerfahrung und Übung entwickelbar ist (Owens et al., 2015). Dementsprechend fanden Owens et al. (2015), dass narzisstische Führungskräfte durchaus als bescheiden wahrgenommen werden können und in der Folge von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch als effektiver eingeschätzt werden. Dies könnte auch auf erfolgreich sozialisierte furchtlos dominante Personen zutreffen. Während schlechter sozialisierte furchtlos dominante Personen möglicherweise eher als arrogant oder überheblich und kaum als Teamplayer wahrgenommen werden, könnten sie bei erfolgreicher Sozialisation durch Feedback und Beobachtung gelernt haben, solche potenziell schädigenden Verhaltenstendenzen in sozialen Interaktionen zu unterlassen. Sie haben eher die Bedeutung von Bescheidenheit, Integrität und Loyalität verinnerlicht, lernen besser aus vergangenen Fehlern und zeigen Reue (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005).

3.1.2.4 Sozialisation, furchtlose Dominanz und aktive Einflussnahme. Das vierte Leitthema aktive Einflussnahme ist durch das der furchtlosen Dominanz inhärente Bedürfnis und dem Wille nach Einflussnahme und sozialer Aufmerksamkeit (Lilienfeld & Widows, 2005; Miller et al., 2020; Miller, Maples-Keller, & Lynam, 2016) gekennzeichnet. Zusätzlich werden in diesem Leitthema Selbstmotivation, proaktives Handeln (z. B. Liu et al., 2007) und das aktive Nutzen von Chancen (Ferris et al., 2007) als Antezedensbedingungen politischer Fertigkeiten spezifiziert. Das Konzept proaktiver Persönlichkeit ist durch ein hohes Leistungsmotiv sowie durch ein handlungsorientiertes, planvolles und auch im Angesicht von Hindernissen beharrliches Verhalten charakterisiert (Liu et al., 2007) und ist metaanalytisch mit Gewissenhaftigkeit, Extraversion und emotionaler Stabilität assoziiert (Tornau & Frese, 2013). Wie bereits beschrieben wurde, fanden Miller und Lynam (2012) metaanalytisch substanziell positive Zusammenhänge furchtloser Dominanz mit emotionaler Stabilität und Extraversion sowie in Primärdaten kleine bis mittlere positive und negative Zusammenhänge auf Facettenlevel der Gewissenhaftigkeit (Lynam & Miller, 2015; Miller et al., 2020). Spezifischer fanden sie signifikant positive Korrelationen mit den Facetten Selbstwirksamkeit, Leistungsstreben und Selbstdisziplin und geringere sowie teilweise negative Korrelationen mit den Facetten Ordnungsliebe, Besonnenheit und Pflichtbewusstsein. Furchtlos dominante Personen können also durch hohe Energie, Aktivität und Durchsetzungsfähigkeit beschrieben werden. Sie schätzen sich eher als gut gerüstet gegenüber ihren Lebensaufgaben ein, sind zwar weniger pflichtbewusst und besonnen, scheinen aber bei hohem Leistungsstreben durchaus die Fähigkeit zu besitzen, beharrlich zu sein und Aufgaben zum Ende zu führen. Die Beschreibung proaktiver

Persönlichkeit und das Streben nach sozialer Einflussnahme scheinen daher gut mit der furchtlosen Dominanz einherzugehen.

Gerade bei diesem Leitthema spielen aber auch wieder das richtige Maß und die Wahrnehmung des Einflussverhaltens durch andere Personen eine Rolle. Titze et al. (2017) vermuten beispielsweise, dass gerade die assertiven Eigenschaften hoch furchtlos dominanter Personen abhängig von der Arbeitsposition unterschiedlich akzeptiert oder gesucht werden. Auf hoher bis höchster Hierarchieebene (z. B. CEO oder präsidiale Positionen; Lilienfeld, Waldman, et al., 2012) könnte das gleiche Verhalten als besonders effektiv wahrgenommen werden, während es ansonsten als trügerisch, aufdringlich und egoistisch (Titze et al., 2017, S. 301) empfunden werden könnte. Damit hoch furchtlos dominante Personen auf unterer oder mittlerer Führungsebene kein Misstrauen oder Missgunst hervorrufen, sondern als vertrauenswürdige und effektive Führungskraft wahrgenommen werden, müssen sie gelernt haben, ihr Einflussverhalten an Situation und Personengruppen anzupassen. Neben Persönlichkeitsaspekten wird das proaktive Arbeitsverhalten auch durch Bildungs- und Berufserfahrungen geprägt (Tornau & Frese, 2013). Furchtlos dominante Personen mit negativeren Sozialisationserfahrungen, das heißt geringerem Bildungslevel, haben möglicherweise seltener oder weniger konstruktiv Feedback zu ihrem Verhalten bekommen und weniger gut gelernt, ihr Verhalten systematisch und effektiv anzupassen (Lykken, 1995).

3.1.3 Zusammenfassung und Herleitung von Hypothese 1

Die Fähigkeit, erfolgreiche Arbeitsbeziehung herzustellen, das gezielte Nutzen von Sprache, das Verständnis der Organisationsnormen und politischen Dynamiken von Organisationen sowie das erfolgreiche Agieren innerhalb dieser ist nicht nur Bestandteil bzw. Ergebnis guter politischer Fertigkeiten (Ferris et al., 2007), sondern auch Kernbestandteil der erfolgreichen organisationalen Sozialisation einer Person (Chao et al., 1994). Die organisationale Sozialisation ist der Prozess durch den der Einzelne die Werte, Fähigkeiten, erwarteten Verhaltensweisen und das soziale Wissen kennenlernt, die für die Übernahme einer Rolle in einer Organisation und für die Teilnahme als Mitglied der Organisation wesentlich sind (Louis, 1980, S. 229-230 nach Chao et al., 1994). Die organisationale Sozialisation legt damit das Fundament für das erfolgreiche Agieren in einer Organisation (Ashforth et al., 2007). Es wird angenommen, dass der Erwerb guter politischer Fertigkeiten den Sozialisationsprozess in die Organisation erleichtert (Ferris et al., 2008). Zu den personalen Voraussetzungen für den Erwerb politischer Fertigkeiten gehören zum einen die Fähigkeit und Neigung zum aufmerksamen Beobachten und Verstehen der Verhaltens- und Emotionsreaktionen anderer Menschen sowie die Fähigkeit zur Regulation und Anpassung des eigenen Verhaltens und der eigenen Expressionen (s. Abschnitt 3.1.2.1). Weiterhin gehören dazu ein hohes Selbstwertgefühl und die damit einhergehende Überzeugung, dem Schicksal nicht ausgeliefert zu sein, sondern

es mit dem eigenen Geschick kontrollieren und gezielt beeinflussen zu können (s. Abschnitt 3.1.2.2). Zum anderen ist der Erwerb effektiver politischer Fertigkeiten für Personen mit positiver Affektivität und Einstellung gegenüber anderen sowie einem gewissen Maß an Bescheidenheit erleichtert (s. Abschnitt 3.1.2.3) und schließlich sind ein hohes Maß an sozialer Einflussnahme und Proaktivität hierfür notwendig (s. Abschnitt 3.1.2.4).

Hoch furchtlos dominante Personen bringen insgesamt eine Reihe dieser Voraussetzungen für den Erwerb guter politischer Fertigkeiten mit. Sie sind aktiv, sozial dominant und gesellig, streben nach Aufmerksamkeit und Bewunderung, agieren in sozialen Situationen ohne Scheu und Hemmung und sind durch hohe Resilienz und Selbstwirksamkeitserwartungen charakterisiert. Andererseits neigen sie aber auch zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Qualitäten, sind wenig besonnen, können in ihrer Dominanz aufdringlich und egoistisch erscheinen und haben kaum Sorge vor negativen Konsequenzen ihres Verhaltens (Lilienfeld & Watts, 2016). Allerdings sind für die Entwicklung guter politischer Fertigkeiten nicht nur personale Voraussetzungen relevant, sondern auch Lern- und Entwicklungserfahrungen wie z. B. konstruktives Feedback, Beobachtungslernen oder auch Mentoring (vgl. Bandura, 1999 sowie Abschnitte 3.1.2.1– 3.1.2.4). Damit furchtlos dominante Führungskräfte ihr Streben nach Einfluss auch tatsächlich erfolgsversprechend einsetzen können, müssen sie nach Lykken (1995) gelernt haben, ihr Verhalten zu regulieren, der Situation und den gesellschaftlichen Standards angemessen konform anzupassen und soziale Konflikte effektiv zu lösen (vgl. Grusec, 2002; Van Vugt et al., 2008). Haben sie dies nicht gelernt, geraten sie im Arbeitskontext eher in Konflikte, neigen dazu, nicht aus ihren Fehlern zu lernen und erleben insgesamt negativere Karriereverläufe (vgl. Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017). Wie gut eine Person in eine Organisation sozialisiert werden kann und wie effektiv sie letztendlich in dieser agiert, hängt auch von der erfolgten gesellschaftlichen Sozialisation ab (Ashforth et al., 2007). Die explorativen Ergebnisse von Blickle und Schütte (2017) zeigen, dass der Zusammenhang zwischen der Interaktion furchtloser Dominanz mit dem Bildungslevel und dem beobachteten kontraproduktiven Verhalten gegenüber der Organisation über die Wechselwirkung furchtloser Dominanz mit der Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme mediiert wird. Blickle und Schütte (2017, S. 228) folgern daraus, dass eine wirksame Sozialisierung in der Gesellschaft den Grundstein für eine wirksame Sozialisierung in die Organisation lege. Diese Folgerung wird in der vorliegenden Arbeit aufgenommen und dieser entsprechend angenommen, dass die furchtlos dominanten Personen, die die gesellschaftlichen Regeln und Normen verinnerlicht haben, besser in der Lage sind, im Sinne der sozioanalytischen Theorie, eine glaubwürdige, situationsübergreifend konsistente und ihrer Position angemessene Reputation als sozial kompetente Führungskraft zu erreichen. Es sollte ihnen leichter fallen, „[to] learn to wear all the right masks, learn all the right

vocabularies of discourse, get to know all the right people, and cultivate the subtleties of the art of self-promotion”¹⁷ (Jackall, 1988, S. 74, zitiert nach Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005).

Methodisch soll diese Annahme an Blickle und Schütte (2017) orientiert und angepasst an den Führungskontext untersucht werden. In Einklang mit Blickle und Schütte (2017; wie auch Blickle & Genau, 2019) wird der Sozialisationshintergrund in der vorliegenden Untersuchung durch das schulische Bildungslevel bzw. die Dauer der Schulausbildung operationalisiert. Dies hat sowohl inhaltlich-theoretische als auch methodische Gründe. Aus inhaltlich-theoretischer Perspektive ermöglichen – zusätzlich zu den Ergebnissen zur Assoziation erfolgreicher Sozialisation mit dem erlangten schulischen Bildungslevel (s. Abschnitt 2.3.3) – Kindheit und Adoleszenz das spielerische Üben späterer sozialer Kompetenzen und gerade während der Schulzeit gewinnt das Kommunizieren und Interagieren in sozialen Gruppen an Bedeutung. In dieser Zeit werden die gesellschaftlichen Normen verinnerlicht, welche für die spätere berufliche Entwicklung relevant sind (vgl. Wentzel, 2015). Kinder machen zu diesem Zeitpunkt auch das erste Mal Erfahrung mit mikropolitischen Dynamiken. In der Schule lernen sie institutionalisierte Status- und Hierarchieunterschiede kennen, erleben den direkten Vergleich ihrer (sozialen) Kompetenzen mit denen Gleichaltriger, nehmen an organisierten Aktivitäten teil und erlernen Strategien zum Umgang mit interpersonellen Konflikten, welche auch später noch im beruflichen Kontext beobachtet werden können. Daher werden Bildungseinrichtungen neben dem häuslichen Umfeld als wichtige Einflussfaktoren für die organisationale Sozialisation gesehen (Jablin, 2001). Dabei hilft ihnen zum einen das Feedback von Gleichaltrigen und zum anderen entwickeln Schüler und Schülerinnen durch den Modellcharakter ihrer Lehrer und Lehrerinnen das Vokabular, die Konzepte, die Einblicke und die Fertigkeiten, die sie benötigen, um mit Konflikten auf flexible und konstruktive Weise umzugehen (Opatow, 1991, S. 431). Auf methodischer Seite sprechen andererseits zum einen die Möglichkeit zur objektiven und reliablen Erfassung des Bildungslevels für die Variable und zum anderen der Zeitaspekt. Die Schulausbildung ist zum Zeitpunkt des Berufseintritts abgeschlossen, was eine Voraussetzung für die Annahme oder Herleitung eines Wirkzusammenhanges auf eine spätere Ergebnisvariable ist (Jacquart et al., 2018). Weiterhin wirken zwar über die gesamte Lebensspanne hinweg Sozialisationsprozesse auf Menschen ein (Maccoby, 2015). Allerdings legen die kindlichen und jugendlichen (Schul-)Erfahrungen das Fundament, auf deren Basis in den folgenden Jahren vorwiegend Selbst-Sozialisationsprozesse an Bedeutung gewinnen (Arnett, 2015), wobei die Empfänglichkeit für soziale Einflussnahmen im Laufe der Adoleszenz bis zum Erwachsenenalter sinkt (Ahmed et al., 2020). Und während die Schulzeit durch einen hohen Grad an Strukturierung und Überwachung gekennzeichnet ist, wachsen im Erwachsenenalter die Freiheiten und es sinkt der

¹⁷ Zu lernen, die richtigen Masken zu tragen, die richtigen Vokabeln zu lernen, die richtigen Kontakte zu knüpfen und die Feinheiten der Kunst der Selbstdarstellung zu kultivieren. Übersetzung der Autorin.

Anteil an direkten Instruktionen erheblich. Dieser Prozess der Selbst-Sozialisation ist gesellschaftlich also sehr viel schwerer beeinflussbar und kann methodisch kaum unabhängig von gleichzeitig erfassten Variablen wie dem beruflichen Verhalten erfasst werden, sodass nur schwer die Auswirkung der erfolgten gesellschaftlichen Sozialisation auf die weitere (berufliche) Entwicklung einer Person analysiert werden kann. Aus diesem Grund empfiehlt sich auch für die vorliegende Studie das Bildungslevel als Operationalisierung der gesellschaftlichen Sozialisation.

Blickle und Schütte (2017) konzentrieren sich in ihren Analysen auf die Subdimension interpersonelle Einflussnahme der politischen Fertigkeiten und den vermittelten Zusammenhang über die Interaktion der furchtlosen Dominanz mit der interpersonellen Einflussnahme. In der vorliegenden Arbeit soll ohne die Berücksichtigung weiterer Wechselwirkungen der Einfluss der gesellschaftlichen Sozialisation furchtlos dominanter Personen auf das Gesamtkonstrukt der politischen Fertigkeiten fokussiert werden. Führungskräfte sind im Vergleich zu Berufstätigen ohne Führungsverantwortung besonders stark in (mikro-)politische Dynamiken involviert und ihr Erfolg davon abhängig, effektiv in diesen zu agieren (Ferris et al., 1994), weshalb alle vier Dimensionen des Konstruktes für sie als erfolgskritisch eingeschätzt werden können. Weiterhin soll die furchtlose Dominanz ebenso wie bei Blickle und Schütte (2017) von den Zielpersonen selbst eingeschätzt werden. Im Unterschied zur genannten Studie sollen ihre politischen Fertigkeiten aber nicht auf der Selbsteinschätzung der Führungskräfte beruhen, sondern ihr tatsächlich wahrgenommenes soziales Geschick analysiert werden. Zum einen kann hierdurch eine potenzielle Verzerrung durch einen *Common Source Bias* (Podsakoff et al., 2012) verhindert werden. Würde die Beurteilung der furchtlosen Dominanz (des Prädiktors) und der politischen Fertigkeiten (des Kriteriums) durch die gleiche Person abgegeben, bestünde die Gefahr, dass ein größerer Anteil der erklärenden Varianz auf die beurteilende Person als auf die tatsächliche Fragestellung zurückzuführen wäre (Podsakoff et al., 2012). Zum anderen werden politisch geschickte Personen von ihren Vorgesetzten als fähige Manager und Managerinnen eingeschätzt und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen sie als vertrauenswürdige und handlungsfähige Führungskräfte (Ferris et al., 1994). Daher sollte ein solch sozial wirksames Arbeitsverhalten von Beobachtern und Beobachterinnen auch als solches wahrgenommen werden oder wie R. Hogan und Shelton (1998, S. 136) es ausdrücken: „social skill is in the eyes of the observer not in the intentions of the actor“¹⁸. Fremd- und Selbsturteile politischer Fertigkeiten sind empirisch moderat korreliert (Ferris et al., 2008). Während die Einschätzung der eigenen sozialen Fertigkeiten aber eher die Intentionen einer Person darstellt bzw. vor allem mit internalen Outcomes zusammenhängt (z. B. Zufriedenheit), stellen fremdbewertete politische Fertigkeiten eher eine konkrete Beschreibung von beobachtbarem Verhalten dar (Meurs et al.,

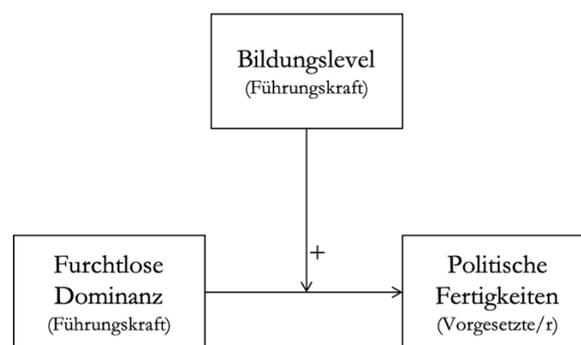
¹⁸ Die sozialen Fertigkeiten liegen in den Augen der beobachtenden Person und nicht in den Absichten der agierenden Person. Übersetzung der Autorin.

2010). Bei hoch furchtlos dominanten Personen könnte dies besonders relevant sein, um zwischen oberflächlichem Charme und ihrem Streben nach sozialem Einfluss und ihrem tatsächlichen beobachtbaren interpersonellen Verhalten unterscheiden zu können (vgl. Schütte et al., 2018). Wie gut es den erfolgreich sozialisierten Führungskräften gelingt, ihr Streben nach sozialem Einfluss in konkret beobachtbares interpersonelles Verhalten umzusetzen, sollte weiterhin besonders gut durch ihre Vorgesetzten beurteilt werden können. Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnen ohne weitere Führungs- und Managementverantwortung sehen oftmals eher Ausschnitte. Vorgesetzte sind hingegen eher in der Position, einen umfangreichen Überblick über die mikropolitischen Strukturen, unterschiedlichen Ambitionen sowie die Wirksamkeit des politischen Verhaltens der einzelnen Akteure und Akteurinnen innerhalb einer Organisation zu haben (Ferris et al., 1994). Sie können das politisch relevante interpersonelle Verhalten der Führungskraft mit dem anderer Führungskräfte vergleichen und deren Wirksamkeit und Potenzial innerhalb der gesamten Organisation einschätzen. Aufbauend auf diesen gesammelten Überlegungen wird daher angenommen (siehe Abbildung 7):

Hypothese 1. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und ihren durch den oder die Vorgesetzte beurteilten politischen Fertigkeiten wird durch das Bildungslevel der Führungskraft moderiert. Furchtlose Dominanz hängt bei hohem Bildungslevel positiv mit den fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten zusammen. Bei niedrigem Bildungslevel ist dieser Zusammenhang negativ.

Abbildung 7

Darstellung von Hypothese 1



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

3.2 Erfolgreich sozialisierte furchtlose Dominanz und Führungseffektivität

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten der erste Teil des angenommenen Wirkmodells sozialisationsabhängiger furchtloser Dominanz bei Führungskräften dargestellt wurde, wird

nachfolgend der zweite Teil des Modells mit Annahmen zu den Auswirkungen dieses vorgeschlagenen Mechanismus auf die Führungseffektivität ausgeführt (vgl. Abbildung 6). Schließlich geht Lykken (1995) nicht nur davon aus, dass die erfolgreich sozialisierten, furchtlos Dominanten im Vergleich zu den weniger erfolgreich Sozialisierten einfach nur weniger Unheil anrichten, sondern er schlägt vor, dass sie sogar überdurchschnittlich leistungsfähig sein sollten. Die Beurteilung der Effektivität der Führungskräfte soll durch die Erfassung zweier Maße angenähert werden: der individuellen Arbeitsleistung der Führungskräfte (Abschnitt 3.2.1) und der Beurteilung der Gesamtleistung der von ihr geführten Gruppe (Abschnitt 3.2.2). Erstere bildet eine individuelle, auf die Führungskraft fokussierte Bewertung der Gesamteffektivität ab (DeRue et al., 2011) und spiegelt das Leistungsverhalten von Führungskräften im Rahmen eines breiten Spektrums geforderter Aufgaben wider, welches sie durch ihre individuellen Anstrengungen direkt beeinflussen können (Motowidlo, 2003). Dazu gehört neben der formalen Leitung ihres Teams beispielsweise auch das Repräsentieren nach außen, die Lösung etwaiger Konflikte, Koordination und inhaltliche Begleitung von Projekten, Akquise neuer Aufträge, Kommunikation und Informationsweitergabe sowie Verwaltungsaufgaben (Mintzberg, 1973). Dagegen wird die Gruppenleistung neben dem konkreten Führungsverhalten auch durch andere Faktoren wie die technische Ausstattung, die Auftragslage oder die Gruppenzusammensetzung beeinflusst, die nicht immer direkt in der Hand der Führungskraft liegen. Sie stellt allerdings das letztendliche Ziel von Führungsverhalten und damit das eigentliche Kriterium von Führungseffektivität dar und sollte daher bei der Beurteilung von Führungskräften berücksichtigt werden (Kaiser et al., 2008). Einhergehend mit Empfehlungen von Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018) oder auch DeRue et al. (2011) wird außerdem auch das Führungsverhalten der Führungskräfte als vermittelnder Faktor der Gruppenleistung berücksichtigt. Sie verorten das individuell gezeigte Führungsverhalten als Mediator des Zusammenhanges zwischen personellen Eigenschaften von Führungskräften und ihrer Führungseffektivität und betonen insbesondere die Bedeutsamkeit des transformationalen Führungsverhaltens.

3.2.1 Prüfung von Lykkens Hypothese im Rahmen der individuellen Arbeitsleistung von Führungskräften

Die politischen Fertigkeiten werden in dieser Arbeit als Wirkmechanismus vorgeschlagen, welcher – abhängig vom Sozialisationshintergrund – den Effekt der furchtlosen Dominanz von Führungskräften auf ihre Führungseffektivität vermittelt. Sie können als Maß der sozialen Wirksamkeit zum prozeduralen Wissen und Fertigkeiten gezählt werden (vgl. Blickle, Kramer, et al., 2011; Semadar et al., 2006), welche das Wissen über Arbeitsprozesse und die Fertigkeit zur erfolgreichen Gestaltung dieser (z. B. wie ein Verkaufsgespräch gestaltet werden kann) umfassen. Nach Schmitt et al. (2003) ist das prozedurale Wissen insbesondere für die kontextbezogene und die

adaptive Arbeitsleistung relevant. Auch spezifisch für die politischen Fertigkeiten wird angenommen, dass sie sich als „sozialer Schmierstoff“ vor allem in Interaktionen mit anderen als wirksam zeigen und damit insbesondere die Einschätzung der kontextbezogenen Arbeitsleistung einer Person positiv beeinflussen sollten (Kimura, 2015). Andererseits können durchaus auch positive Zusammenhänge mit der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung erwartet werden, da politisch geschickte Personen beispielsweise ihre sozialen Ressourcen besser für die Bewältigung ihrer konkreten Arbeitsaufgaben nutzen können sollten als weniger politisch geschickte Personen. Sie sollten eher von Kollegen und Kolleginnen Unterstützung bekommen oder durch ihr soziales Geschick besseren Zugang zu finanziellen, technischen oder personalen Ressourcen bekommen (Kimura, 2015). In Einklang mit diesen Überlegungen wurden in Metaanalysen signifikant positive Zusammenhänge sowohl mit der kontext- als auch mit der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung gefunden, wobei erstere größer waren (Bing et al., 2011; Munyon et al., 2015). Blickle, Kramer, et al. (2011) fanden außerdem positive Zusammenhänge mit einem Generalfaktor der Arbeitsleistung sowie positive, jedoch nicht signifikante Zusammenhänge mit der adaptiven Arbeitsleistung. Darüber hinaus konnten sie zeigen, dass die politischen Fertigkeiten über etablierte Prädiktoren wie die kognitive Intelligenz und die Big 5 hinaus, die Arbeitsleistung vorhersagen. Schließlich weisen empirische Befunde darauf hin, dass die Zusammenhänge zwischen den politischen Fertigkeiten und der Arbeitsleistung größer sind, wenn die Arbeitstätigkeit stark unternehmerisch geprägt ist bzw. die interpersonellen Anforderungen besonders hoch sind – wie dies beides im Führungskontext der Fall ist (Bing et al., 2011; Blickle et al., 2009, 2012; Gansen-Ammann et al., 2019). Alles in allem scheinen gute politische Fertigkeiten also für die Arbeitsleistung insgesamt, insbesondere jedoch für die Arbeitsleistung von Führungskräften bedeutsam zu sein (Kranefeld et al., 2020). Es wird daher auch in der vorliegenden Untersuchung angenommen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten von Führungskräften und ihrer allgemeinen Arbeitsleistung gibt.

Zur Prüfung dieser Annahme sollen die politischen Fertigkeiten und die Arbeitsleistung der Führungskraft durch unterschiedliche Fremdbeurteilungen erfasst werden. Zum einen werden sowohl die politischen Fertigkeiten als auch die Arbeitsleistung sehr viel besser durch Fremd- als durch Selbsturteile vorhergesagt bzw. beschrieben (Connelly & Ones, 2010; R. Hogan & Shelton, 1998) und zum anderen kann hierdurch eine potenzielle Verzerrung durch einen Common Source Bias verhindert werden (Podsakoff et al., 2012). Eine empirische Untersuchung von Blickle, Ferris, et al. (2011), in welcher die fremdeingeschätzte Arbeitsleistung von Berufstätigen erfolgreich durch das von einer anderen Person (z. B. Vorgesetzte) fremdeingeschätzte politische Geschick vorhergesagt wurde, bekräftigt dieses Vorgehen. Für die Beurteilung der Arbeitsleistung von Führungskräften werden in der Forschung sowohl Beurteilungen der direkten Vorgesetzten als auch der

Teammitglieder genutzt (Judge et al., 2002). Metaanalytisch wurden kleine bis mittlere positive Zusammenhänge zwischen beiden Beurteilungen gefunden (Conway & Huffcutt, 1997), welche in vergleichbarer Größenordnung objektive Leistungskriterien vorhersagen (Conway et al., 2001). Metaanalytisch wurde außerdem gefunden, dass die einzelnen Beurteilungsquellen jeweils über die andere hinaus zusätzliche Varianz im Leistungskriterium erklären und daher in Teilen unterschiedliche Perspektiven auf die Leistungsbeurteilung abbilden (Conway & Huffcutt, 1997). LeBreton et al. (2003) führen diese Unterschiede allerdings zu großen Teilen auf statistische Artefakte zurück und zeigen, dass die Leistungsbewertung sehr viel weniger zwischen Beurteilungsquellen variiert als zuvor angenommen.

Die Unterscheidung der Beurteilungsquellen für die Bewertung der Arbeitsleistung scheint also weniger bedeutsam als gedacht zu sein (LeBreton et al., 2003). Positive Beurteilungen der individuellen Arbeitsleistung durch Vorgesetzte scheinen aber maßgeblich den Karriereweg, das heißt das Einkommen und Fortkommen einer Person, zu beeinflussen (Kholin et al., 2020; Van Scotter et al., 2000). Dagegen ist das konkrete Führungs- und Arbeitsverhalten im Tagesgeschäft einer Führungskraft insbesondere für ihre Teammitglieder relevant und wird von diesen auch vorwiegend beobachtet (Kaiser et al., 2008; Riggio & Cole, 1992; Van Vugt et al., 2008). Um eine einheitliche und sinnvolle Zuordnung der Beurteilungsquellen über die gesamte vorliegende Untersuchung hinweg zu gewährleisten, soll die Arbeitsleistung daher, in Einklang mit Empfehlungen von Fleenor et al. (2010), durch die direkt betroffenen Teammitglieder bewertet werden (siehe auch Vergauwe et al., 2021). Die politischen Fertigkeiten sollen dagegen durch den oder die direkte Vorgesetzte beurteilt werden. Diese haben oft einen besseren Einblick in die Strukturen und politischen Dynamiken einer Organisation (Ferris et al., 1994) und es ist daher anzunehmen, dass sie das soziale Geschick der Führungskraft innerhalb der unterschiedlichen organisationalen Anforderungen gut einschätzen können (vgl. Abschnitt 3.1.3). Es wird daher die folgende Hypothese aufgestellt (Abbildung 8).

Hypothese 2a. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten der Führungskraft und ihrer durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzten Arbeitsleistung.

Nach der sozioanalytischen Theorie entspricht die subjektive Fremdbeurteilung des Arbeitsverhaltens letztlich der arbeitsbezogenen Reputation einer Person und basiert auf Beobachtungen des Arbeitsverhaltens der Zielperson und aus dem Austausch mit anderen darüber. Die Bewertung der Reputation fällt dann positiv aus, wenn die Interaktionen mit der Zielperson als belohnend empfunden werden, das heißt, wenn die Erwartungen und Ziele der bewertenden Person bestmöglich erfüllt werden (R. Hogan & Shelton, 1998). Eine Person, die als politisch geschickt

wahrgenommen wird, hat die soziale Reputation aufgebaut, andere Teammitglieder bei Bedarf sowohl kompetent als auch verständnisvoll zu unterstützen (R. Hogan & Shelton, 1998), was schließlich zu besserem Arbeits- und Karriereerfolg führt (Blickle, Schneider, et al., 2011; Kholin et al., 2020). Furchtlos dominante Führungskräfte mit erfolgreichem Sozialisationshintergrund sollten durch ihr gutes soziales Gespür (s. Abschnitt 3.1) eher in der Lage sein, ein Verständnis für die an sie gerichteten Erwartungen aufzubauen und diese auch angemessen zu erfüllen. Ist der Sozialisationshintergrund der furchtlos dominanten Führungskräfte dagegen weniger vorteilhaft, verfügen sie also nur über ein geringes Bildungslevel, sollten sie kaum als sozial geschickte Akteure und Akteurinnen wahrgenommen werden und ihre Arbeitsleistung daher auch negativer beurteilt werden.

In Abhängigkeit von ihrem Sozialisationshintergrund sollten furchtlos dominante Führungskräfte beispielsweise ihr soziales Netzwerk mehr oder weniger geschickt nutzen können, um auf soziale oder materielle Ressourcen zuzugreifen und damit den erfolgreichen Ausgang von Arbeitsprojekten oder auch die Umsetzung von Vorschlägen oder Ideen zu gewährleisten. Ferner sollten sich die Führungsqualitäten furchtlos dominanter Personen insbesondere in unerwarteten Krisen oder Schwierigkeiten zeigen, da sie auf Zeit- oder Arbeitsdruck kaum mit Stress reagieren und durch ihre erhöhte Risikobereitschaft und Selbstsicherheit bei Komplikationen und Schwierigkeiten vermutlich eher das Ausprobieren neuer Lösungsansätze wagen. Bei erfolgreichem Sozialisationshintergrund werden solche neuen Ansätze vermutlich dank ihres besseren politischen Spürsinnns eher unter Einbezug der situativen Gegebenheiten und ihrer gesammelten Erfahrungen vermittelt, gegebenenfalls modifiziert und erfolgreich umgesetzt. Bei weniger positivem Hintergrund und dementsprechend geringeren politischen Fertigkeiten könnten Führungskräfte eher dazu neigen, Fehler zu wiederholen, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen, Feedback nicht einzubeziehen und ohne Rücksicht auf andere Personen oder Umstände zu agieren. Schließlich sollten diese Unterschiede auch besonders in dem für Führungskräfte so wichtigen Interaktionen mit unterschiedlichen Interessensgruppen innerhalb und außerhalb der Organisation deutlich werden (vgl. Mintzberg, 1973). Im Falle eines erfolgreichen Sozialisationshintergrundes könnte das dominante und ansonsten möglicherweise als egoistisch und aufdringlich empfundene Sozialverhalten furchtlos dominanter Führungskräfte (vgl. Titze et al., 2017), über ihre verständige Wahrnehmung und Interpretation sozialer Situationen sowie ihr Geschick unter Beibehaltung eines integren Auftretens sozial angemessen Einfluss zu nehmen, eher innerhalb der Organisation akzeptiert werden und sogar als besonders wertschätzend, offen und teamorientiert wahrgenommen werden. Während das Arbeitsengagement und Kooperationsverhalten furchtlos dominanter Führungskräfte mit weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund durch ihre aktive und gesellige Art im ersten Moment möglicherweise als optimistisch und belohnend wahrgenommen wird, könnte sich ihr kaum

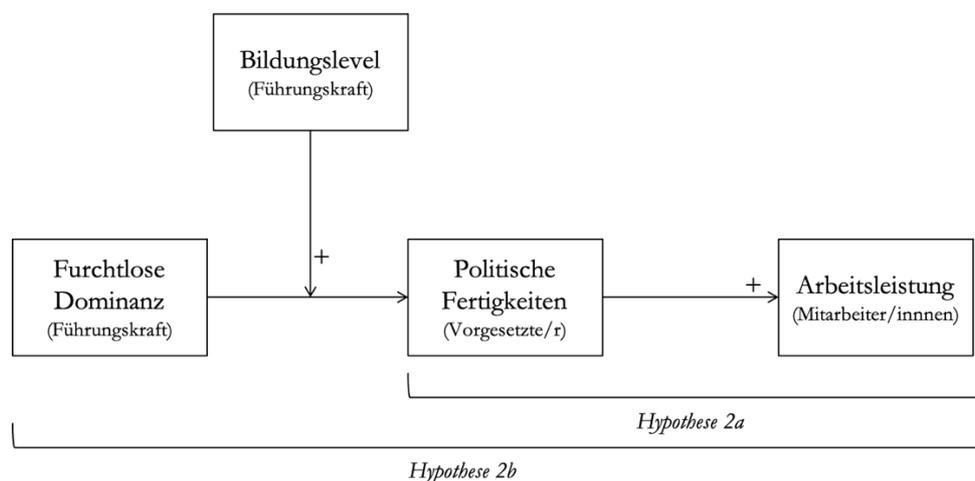
verinnerlichtes Gefühl für die herrschenden Normen dagegen langfristig in egoistischem Verhalten und fehlender Verantwortungsübernahme zeigen. Durch ihren geringeren Spürsinn für soziale Situationen geraten sie möglicherweise eher in Konflikte mit Teammitgliedern, Vorgesetzten oder auch Kunden und Kundinnen, was dann zu Lasten ihrer Arbeitseffektivität gehen könnte.

In Integration der beiden ersten Hypothesen wird daher angenommen, dass die furchtlos dominanten Führungskräfte, die die gesellschaftlichen Normen verstanden und verinnerlicht haben, von ihren Vorgesetzten als politisch geschickter wahrgenommen werden und ihre individuelle Arbeitsleistung vermittelt über dieses politische Geschick auch von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als positiver eingeschätzt wird. Bei den furchtlos dominanten Führungskräften, die über ein geringeres Bildungslevel verfügen, wird dagegen angenommen, dass sie als weniger politisch geschickt wahrgenommen werden und hierüber auch die Beurteilung ihrer allgemeinen Arbeitsleistung negativer ausfällt (vgl. Abbildung 8).

Hypothese 2b. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und ihrer durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten Arbeitsleistung wird in Abhängigkeit von ihrem Bildungslevel über ihre durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten vermittelt. Bei hohem Bildungslevel ist der indirekte, das heißt über die politischen Fertigkeiten vermittelte, Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Arbeitsleistung positiv. Ist das Bildungslevel gering, ist dieser indirekte Zusammenhang negativ.

Abbildung 8

Darstellung der Hypothesen 2a und 2b



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

3.2.2 Prüfung von Lykkens Hypothese im Rahmen der Führungseffektivität von Gruppen

Neben der Frage nach der individuellen Arbeitsleistung ist die Frage nach der Führungsleistung besonders relevant für die Beurteilung der Effektivität einer Führungskraft. Denn die positive Beurteilung der individuellen Arbeitsleistung oder eine erfolgreiche Karriere im Management müssen nicht notwendigerweise auch mit besserer Leistung des geführten Teams einhergehen (Kaiser et al., 2008). Für die Beeinflussung der Gruppenleistung ist wiederum insbesondere auch das individuell gezeigte Führungsverhalten von Bedeutung (DeRue et al., 2011). Daher wird im Folgenden zunächst dargestellt, wie sich der Sozialisationshintergrund furchtlos dominanter Führungskräfte über ihre politischen Fertigkeiten auf ihr Führungsverhalten auswirken könnte und warum in diesem Zusammenhang gerade das transformationale Führungsverhalten von Interesse ist (Abschnitt 3.2.2.1). Im nächsten Schritt wird die Gruppenleistung dann als eigentliches Ziel im Führungskontext vorgestellt und ebenso mit Annahmen zur Sozialisation furchtlos dominanter Führungskräfte sowie den politischen Fertigkeiten in Zusammenhang gebracht (Abschnitt 3.2.2.2). Zuletzt sollen diese Überlegungen dann zusammengeführt werden und ein Vorschlag zur Prüfung von Lykkens (1995) Hypothese hinsichtlich des Führungsverhaltens von Führungskräften und ihrem Einfluss auf die Leistung ihres geführten Teams vorgestellt werden (Abschnitt 3.2.2.3).

3.2.2.1 Lykkens Sozialisationshypothese, politische Fertigkeiten und transformationales Führungsverhalten – Herleitung von Hypothese 3. Zur weiteren Prüfung der Effektivität erfolgreich sozialisierter, furchtlos dominanter Führungskräfte wird zunächst der mögliche Wirkmechanismus über die politischen Fertigkeiten auf das konkrete Führungsverhalten betrachtet. Hierfür eignet sich das Full Range Leadership Modell von Bass und Avolio (2004), welches ein breites Spektrum des möglichen Führungsverhaltens umfasst (s. Abschnitt 2.1.2.1). In dem Modell werden das passive, das transaktionale und das transformationale Führungsverhalten unterschieden. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf Letzterem, um Lykkens (1995) Annahme, dass erfolgreich sozialisierte, furchtlos dominante Personen besonders leistungsfähig und effektiv sind und im Extremfall sogar als (heroische) Vorbilder auftreten anzunähern. Denn es können zwar grundsätzlich bei allen Führungskräften anteilig alle drei Arten von Führungsverhalten beobachtet werden, effektive Führungskräfte zeigen aber besonders viel transformationales Führungsverhalten (Avolio, 1999; DeRue et al., 2011). Weiterhin kommt das transformationale Führungsverhalten auch inhaltlich Lykkens (1995) Vorstellung von heroischem, vorbildhaftem Verhalten im Führungskontext nahe und wurde daher auch von anderen Autoren und Autorinnen bereits mit seiner Hypothese in Verbindung gebracht (z. B. Costello et al., 2018; Patton et al., 2018). Transformational führende Personen gehen über einen reinen sozialen Austausch und transaktionale Beziehungen zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hinaus und motivieren durch begeisterte

Visionen (inspirierende Motivation), treten als Vorbild auf und nehmen in dieser Rolle zum Wohl der Gruppe Einfluss (idealisierter Einfluss). Sie werden daher als besonders charismatisch wahrgenommen. Darüber hinaus fördern sie kreatives und unabhängiges Denken bei ihrem Team (intellektuelle Stimulierung) und gehen im Rahmen von Mentoring oder Coaching auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein (individuelle Unterstützung; Bass & Avolio, 2004).

Im Rahmen der langjährigen Erforschung des transformationalen Führungsverhaltens wurden nicht nur dessen Konsequenzen, sondern auch dessen Antezedensbedingungen untersucht und so Hinweise auf personale Faktoren gefunden, welche diesem Führungsverhalten vorausgehen bzw. seine Entwicklung erleichtern. Als solche personalen Faktoren werden beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale (Bono & Judge, 2004), (Lebens-) Erfahrungen (Avolio, 1994) und emotional-soziale Fertigkeiten (DeRue et al., 2011; Ewen et al., 2013; Harms & Credé, 2010; Rubin et al., 2005) im Zusammenhang mit dem transformationalem Führungsverhalten diskutiert. Während die Persönlichkeit und Lebenserfahrungen eine Tendenz zur Wahl bestimmter Verhaltensweisen prädestinieren, bedarf es guter sozialer Fertigkeiten, um diese Verhaltensweisen auch tatsächlich erfolgreich auszuführen und einzusetzen (Bass & Riggio, 2006; Ewen et al., 2013). Um effektiv transformational führen zu können, müssen Führungskräfte komplexe (und kritische) soziale Situationen und Dynamiken verstehen und interpretieren können, Visionen effektiv kommunizieren, Impression Management betreiben und ihr Verhalten situationsangemessen anpassen (Bass & Riggio, 2006).

Politisch geschickte Personen tun sich hier hervor: Sie haben auch in komplexen Arbeitssituationen ein Verständnis der sozialen Interaktionen und haben ein feines Gespür für die Wahl sozialer Einflusstaktiken (Frieder et al., 2019). Sie sollten daher besser in der Lage sein zu erkennen, wann und wie sie ihr Team mit Visionen inspirieren und motivieren und auf einzelne Mitglieder einfühlsam und respektvoll eingehen können und sollten dies auch situationsangemessen, überzeugend und authentisch in ihrem Verhalten umsetzen. Mit Blick auf Prozessmodelle der Führungseffektivität (z. B. Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018) sowie empirische Ergebnisse (z. B. Ewen et al., 2013) können Persönlichkeitsmerkmale dementsprechend als mehr distale und soziale Fertigkeiten wie das politische Geschick als mehr proximale Prädiktoren des Führungsverhaltens eingeordnet werden. Bevor dargestellt wird, warum gerade erfolgreich sozialisierte furchtlos dominante Personen – vermittelt über ihr besseres politisches Geschick – zu transformationalem Führungsverhalten tendieren sollten, wird im Folgenden zunächst die Rolle der politischen Fertigkeiten für diesen Führungsstil spezifiziert.

Das transformationale Führungsverhalten ist durch einen besonderen Fokus auf kommunikative und interpersonelle Elemente geprägt, weshalb insbesondere Maße der sozialen Wirksamkeit wie die politischen Fertigkeiten als verhaltensnahe Prädiktoren betont werden (DeRue et al., 2011). Empirische Befunde bestätigen diese Annahme. So fanden Ewen et al. (2013) wie auch Brouer et al. (2016) signifikant positive Zusammenhänge zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und ihrem vom Team beurteilten transformationalen Führungsverhalten. Die Ergebnisse weiterer Studien weisen ebenso daraufhin, dass Führungskräfte mit guten politischen Fertigkeiten besser in der Lage sein sollten, ihr Team transformational zu führen. So ist eine Besonderheit transformationaler Führungskräfte ihre charismatische Wirkung, welche durch die Dimensionen idealisierte Einflussnahme und inspirierende Motivation abgebildet wird (Judge & Piccolo, 2004). Die Ergebnisse einer Studie von Blickle et al. (2014) bestätigen, dass politisch geschicktere Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als charismatischer eingeschätzt werden. In einer anderen Studie zeigten Wihler et al. (2016), dass politisch geschickte Führungskräfte auch besonders erfolgreich darin sind, ihrem Team visionäre Ideen nahezubringen. Treadway, Douglas, et al. (2014) vermuten außerdem, dass politisch geschickte Führungskräfte durch ihre sehr guten Netzwerkfähigkeiten hinsichtlich dem Austausch von Informationen und Beratungen eher im Zentrum ihres Teams stehen und ihnen auch daher mehr Charisma zugeschrieben wird. Neben der charismatischen Wirkung transformationaler Führungskräfte ist außerdem die individuelle Unterstützung und Förderung kritischen Denkens der einzelnen Teammitglieder durch die Führungskraft ein Grund für die Effektivität dieses Führungsverhaltens. Politisch und sozial geschickte Führungskräfte erkennen unterschiedliche Bedürfnisse der Teammitglieder und fordern und fördern diese individuell (R. Hogan & Shelton, 1998; Treadway et al., 2004). Sie beziehen die Teammitglieder außerdem eher in Entscheidungsprozesse ein und geben ihnen so die Möglichkeit, auch (kritisch) Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld zu nehmen (Thompson et al., 2017). Schließlich schaffen es politisch geschickte Individuen in ihrem sozialen Verhalten nicht als manipulativ, sondern als authentisch und integer wahrgenommen zu werden (Ferris et al., 2007). Dieser Aspekt wird als besonders wichtig für die Effektivität transformationalen Führungsverhaltens diskutiert, da die Führungskräfte ihrem Team so das Vertrauen geben, nicht eigennützig sondern im Sinne des Teams und der Organisation zu handeln (Banks et al., 2016; Bass & Steidlmeier, 1999; Hoch et al., 2018). Vor diesem Hintergrund wird daher angenommen, dass auch in der vorliegenden Untersuchung bei politisch geschickteren Führungskräften mehr transformationales Führungsverhalten beobachtet werden sollte.

Die politischen Fertigkeiten der Führungskraft sollen dabei konsistent mit den Hypothesen 1 und 2a und 2b von einem oder einer Vorgesetzten beurteilt werden. Dagegen soll das transformationale Führungsverhalten aus inhaltlichen wie auch methodischen Gründen von den

Teammitgliedern beurteilt werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das Ziel des Führungsverhaltens ihrer Vorgesetzten und können das Verhalten aus dieser Perspektive heraus auch am besten beobachten und beurteilen, weshalb empfohlen wird, das Führungsverhalten durch die direkt betroffenen Teammitglieder beurteilen zu lassen (Kaiser et al., 2008). Zusätzlich wird durch dieses Vorgehen die Gefahr eines Common Source Bias (Podsakoff et al., 2003) berücksichtigt. Daher wird die Hypothese 3a wie folgt spezifiziert (siehe Abbildung 9):

Hypothese 3a. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten der Führungskraft und ihrem durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzten transformationalen Führungsverhalten.

Warum sollte nun aber gerade die furchtlose Dominanz eine Tendenz zu transformationalen Verhaltensweisen prädestinieren und welche Rolle spielt Lykkens (1995) Sozialisationsannahme in diesem Zusammenhang? Bass und Riggio (2006) haben eine Reihe, für das transformationale Führungsverhalten förderlicher, personaler Faktoren zusammengefasst. Als wichtigstes Merkmal der Big 5 benennen sie die Extraversion, für welche auch metaanalytisch eine positive Korrelation ($r = .20$) mit dem transformationalen Führungsverhalten gefunden wurde (Bono & Judge, 2004). Extravertierte Führungskräfte sind optimistischer, ehrgeiziger sowie kontaktfreudiger und schaffen es hierdurch besser, ihre Teammitglieder zu begeistern und mitzureißen. Auch dem Faktor Offenheit für neue Erfahrungen sowie einer erhöhten Risikobereitschaft schreiben Bass und Riggio (2006) eine wichtige Rolle zu, da ein transformationaler Führungsstil Offenheit sowie Mut für neue, kreative und auch unkonventionelle Lösungsansätze erfordert (vgl. Dubinsky et al., 1995). Metaanalytisch zeigte sich außerdem, dass der zweitgrößte Zusammenhang hinsichtlich der Big 5 mit dem Faktor emotionale Stabilität ($r = .14$) besteht. Emotional stabile Personen sind gelassener gegenüber Veränderungen oder auch Zurückweisungen. Es wird daher angenommen, dass es ihnen leichter fallen sollte, sich persönlich mit ihrem Team zu involvieren und Kritik zuzulassen (Bono & Judge, 2004). Schließlich fordern transformationale Führungskräfte den Status Quo heraus, indem sie visionäre Ideen entwickeln und auch gegen Widerstand verteidigen, und treten als einflussreiche Mentoren und Mentorinnen auf. Daher werden auch Selbstbewusstsein, die positive Einschätzung der eigenen Kompetenzen als Führungskraft und positive Selbstwirksamkeitserwartungen im Allgemeinen (Matzler et al., 2015; S. M. Ross & Offermann, 1997) sowie Resilienz und ein effektiver Coping-Stil im Angesicht von Kritik oder Drucksituationen als wichtige Voraussetzungen für das transformationale Führungsverhalten benannt (Bass & Riggio, 2006).

Furchtlos dominante Personen, die vor allem durch ihre soziale Dominanz, Kontaktfreude, Risikobereitschaft und Stressresistenz charakterisiert sind (Lilienfeld & Watts, 2016; siehe auch

Abschnitt 2.3.1), scheinen zunächst einmal eine Reihe dieser dargestellten Eigenschaften mitzubringen. Auch empirisch wurde das Persönlichkeitsmerkmal bereits mit diesem Führungsstil in Verbindung gebracht (z. B. Landay et al., 2019; Neo et al., 2018; Patton et al., 2018). Bono und Judge (2004) weisen allerdings mit Blick auf ihre metaanalytisch gefundenen kleinen bis mittleren Effektgrößen zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und Persönlichkeitsmerkmalen darauf hin, dass die reine Persönlichkeitstendenz nicht ausreichend für die Entwicklung transformationaler Verhaltenstendenzen zu sein scheint, sondern dass weitere Faktoren berücksichtigt werden sollten. Bass und Riggio (2006) betonen in diesem Sinne zusätzlich auch die Bedeutsamkeit von Lern- und Entwicklungserfahrungen. Mit Blick auf Lykken (1995) könnte in diesem Sinne der Sozialisationshintergrund, operationalisiert durch das Bildungslevel, eine wichtige Rolle bei furchtlos dominanten Führungskräften spielen. Hinweise hierauf geben beispielsweise Befunde, dass im Rahmen von Lebenserfahrungen unter anderem das elterliche Verhalten bzw. der Familienhintergrund von Personen, Erfahrungen in der Schule oder auch der Zugang zu Tageszeitungen, Büchern und (Weiterbildungs-) Material im Allgemeinen für das spätere (transformationale) Führungsverhalten von Bedeutung sind (z. B. Avolio, 1994, 1999; Oliver et al., 2011; Zacharatos et al., 2000). Solche Sozialisationserfahrungen sensibilisieren für die ausgesprochenen wie auch unausgesprochenen Regeln und Normen des (organisationalen) Miteinanders und fördern den Aufbau des expliziten und impliziten Wissens zur wirksamen Erreichung und Bearbeitung individueller Ziele und Aufgaben (vgl. Bass & Riggio, 2006). Costello et al. (2018) fanden weiterhin mit Referenz zu Lykkens (1995) Sozialisationshypothese erste Hinweise auf moderierende Einflussfaktoren des Zusammenhangs zwischen der furchtlosen Dominanz und dem Zeigen transformationalen Führungsverhaltens durch die Variable „gesunder/authentischer Stolz“. Unter gesundem oder authentischem Stolz verstehen sie die adaptive Neigung, Stolz auf eigene Leistungen und Erfolge zu empfinden, welche sie von überheblichem Stolz abgrenzen, der aus einer narzisstischen, Ich-Bezogenheit entsteht und damit weniger auf eigenen Anstrengungen denn Talentszuschreibungen gründet. Sie gehen davon aus, dass gesunder Stolz ähnlich wie bzw. einhergehend mit einem erfolgreichen Sozialisationshintergrund die positive und prosoziale Entwicklung furchtlos dominanter Personen fördert. Übereinstimmend mit dieser Annahme fanden sie in einer ad-hoc Stichprobe Erwachsener, bei denen es sich allerdings nicht spezifisch um Führungspersonen handelte, dass der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und dem transformationalen Führungsverhalten größer war, wenn diese Personen gesunden Stolz empfanden.

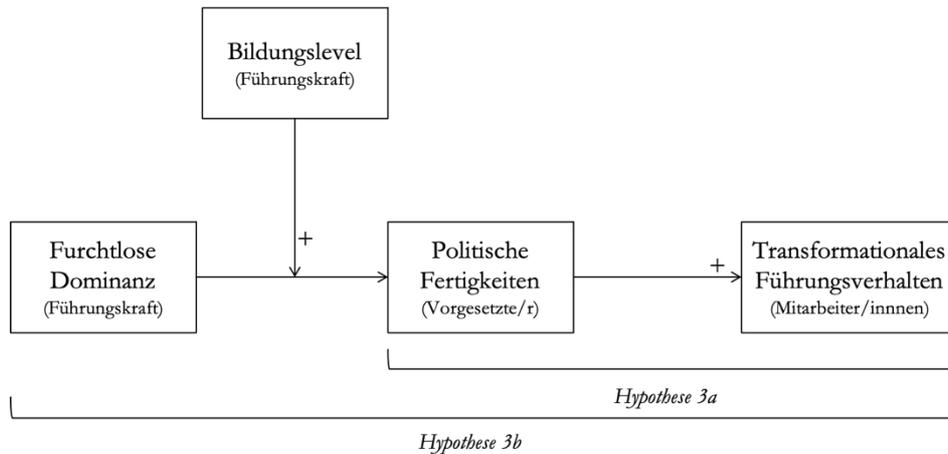
Weiterhin werden furchtlos dominante Personen im ersten Moment zwar möglicherweise unabhängig von ihrem Sozialisationshintergrund als charismatisch-entschlossene und selbstsichere Führungskräfte wahrgenommen, wenn sie ohne Furcht vor Kritik oder Widerständen kühne Zukunftsvisionen entwickeln. Unterschiede könnten sich dann allerdings abhängig vom

Sozialisationserfolg vor allem bei den eher auf die Gemeinschaft ausgerichteten Anteilen des transformationalen Führungsstils manifestieren. Empirisch werden tatsächlich vor allem die das Charisma definierenden Dimensionen (idealisierte Einflussnahme und inspirierende Motivation) des transformationalen Führungsstils mit der Extraversion und spezifisch ihrer assertiv-dominanten Seite in Verbindung gebracht, weniger aber mit der gemeinschaftlich-orientierten Dimension der individuellen Berücksichtigung (Bono & Judge, 2004; Deinert et al., 2015). Ferner war der in Teilen mit der furchtlosen Dominanz verwandte Faktor 1 der PCL(-R) in einer Studie von Babiak et al. (2010) zwar mit höherem Charisma, gleichzeitig aber auch mit geringerer Arbeitsleistung und Verantwortungsübernahme assoziiert. Sozialisationserfahrungen könnten daher bei furchtlos dominanten Personen – vermittelt über ihre politischen Fertigkeiten – insbesondere die Ausprägung der Gemeinschaftsorientierung beeinflussen und insgesamt Unterschiede in der Vermittlung und Umsetzung solcher Visionen bestimmen. Schließlich bedarf es aber, wie beschrieben, auch guter politischer Fertigkeiten (DeRue et al., 2011; Ewen et al., 2013), um das im Rahmen der Sozialisationserfahrungen gesammelte Wissen für soziale Regeln und Prozesse in Interaktion mit den persönlichen Voraussetzungen auch tatsächlich in erfolgreiches transformationales Führungsverhalten umsetzen zu können. Es wird daher weiterhin angenommen, dass die politischen Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und dem transformationalen Führungsverhalten medieren (vgl. Abbildung 9):

Hypothese 3b. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und ihrem durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten transformationalen Führungsverhalten wird in Abhängigkeit von ihrem Bildungslevel über ihre durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten vermittelt. Bei hohem Bildungslevel ist der indirekte, das heißt über die politischen Fertigkeiten medierte, Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und dem transformationalen Führungsverhalten positiv. Ist das Bildungslevel gering, ist dieser indirekte Zusammenhang negativ.

Abbildung 9

Darstellung der Hypothesen 3a und 3b



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

3.2.2.2 Lykkens Sozialisationshypothese, politische Fertigkeiten und Gruppenleistung – Herleitung von Hypothese 4. Das Ziel allen Führungsverhaltens ist es letztendlich, die Gruppe zur Erreichung bestimmter Zielvorstellungen positiv zu beeinflussen. Das heißt, das eigentliche Kriterium der Führungseffektivität und *raison d'être* von Führung ist die Leistungsförderung der geführten Gruppe (Kaiser et al., 2008). Die Effektivität gesellschaftlich und organisational erfolgreich sozialisierter, furchtlos dominanter Führungskräfte sollte also letztendlich – vermittelt über ihr transformationales Führungsverhalten – in einer Steigerung der Gruppenleistung beobachtet werden können. Wie auch bei der Beurteilung der individuellen Arbeitsleistung einer Person (vgl. Abschnitte 2.1.2.2 und 3.2.1), gibt es die Möglichkeit, die Leistung eines Teams über objektive oder subjektive Erfolgsindikatoren zu erfassen (Delgado Piña et al., 2008). Objektive Kennzahlen bieten zwar den Vorteil einer klar quantifizierbaren Produktivitätsgröße, die Art der relevanten Kennzahl variiert aber zwischen Abteilungen und Branchen, sodass sie bei branchen- und abteilungsübergreifenden Untersuchungen nur schwierig sinnvoll genutzt werden können. Weiterhin sind solche Kennzahlen nicht immer vollständig auf die Leistung der Gruppe als solche zurückzuführen und decken auch nicht immer vollständig die Leistungsanstrengung einer Gruppe ab (Delgado Piña et al., 2008; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Daher werden häufig subjektive Beurteilungen der Gruppeneffektivität genutzt. Diese können prinzipiell aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen – beispielsweise aus Perspektive der Führungskraft selbst, ihrer direkt vorgesetzten Person oder durch die fraglichen Gruppenmitglieder. In der vorliegenden Arbeit soll sie durch letztere Gruppe beurteilt werden, da die Gruppenmitglieder vor allem im Vergleich zu den hierarchisch weiter entfernten Vorgesetzten der Führungskraft einen guten Einblick in das

konkrete Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse ihrer Gruppe haben. Zudem wird in diesem Fall die Gefahr von Verzerrungen vermieden, welche beständen, wenn sowohl die Prädiktorvariable furchtlose Dominanz als auch die Kriteriumsvariable Gruppenleistung durch die Führungskraft selbst bzw. die Mediatorvariable politische Fertigkeiten und die Kriteriumsvariable durch die vorgesetzte Person erfasst und beurteilt würden (vgl. Podsakoff et al., 2003). Methodisch werden zur Feststellung der Gesamtgruppenleistung in der Praxis meist entweder die Beurteilungen der individuellen Arbeitsleistung der Gruppenmitglieder zu einem Gesamtwert aggregiert, die individuellen Beurteilungen der Gruppenmitglieder mit Referenz zum Gruppenlevel der Effektivität aggregiert oder ein in Gruppendiskussionen gefundener Konsens zur Gruppeneffektivität genutzt (Kirkman et al., 2001). Hinsichtlich Ökonomie und Validität der Ergebnisse wird die zweite Methode empfohlen, bei welcher mehrere Gruppenmitglieder die Gesamteffektivität ihrer Gruppe bewerten und diese Urteile dann aggregiert werden sowie die Übereinstimmung der Urteile geprüft wird (Kirkman et al., 2001). Dieses Verfahren wird auch für die vorliegende Untersuchung gewählt.

Da auch das transformationale Führungsverhalten durch die Teammitglieder eingeschätzt wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.1), besteht dennoch die potenzielle Gefahr eines Common Source Bias (Podsakoff et al., 2003), bei welchem gefundene Zusammenhänge durch intrapersonelle Einflüsse oder Umstände wie beispielsweise die Stimmungslage oder Antworttendenzen zustande kommen könnten, statt auf das Verhalten der Führungskraft zurückführbar zu sein (aber Conway & Lance, 2010). Die Urteile mehrerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zwar aggregiert, dennoch soll zunächst geprüft werden, ob es, abhängig vom Sozialisationshintergrund und vermittelt über ihre politischen Fertigkeiten, auch einen Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und der Leistung ihrer geführten Gruppe gibt, um die Wahrscheinlichkeit eingrenzen zu können, dass gefundene Zusammenhänge rein auf die Beurteilungsquelle zurückzuführen sind. Weiterhin ist auch aus theoretischer Perspektive und auf Basis der bisherigen Studienlage von einem positiven Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten von Führungskräften und der Leistung der von ihr geführten Gruppe auszugehen.

Das oberste Ziel der Führungskraft ist die Koordination und Führung der einzelnen Gruppenmitglieder und ihrer Leistungen zur gemeinsamen Zielerreichung (Kaiser et al., 2008). Im Vergleich zur Förderung der individuellen Arbeitseffektivität einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen liegt die Herausforderung in der Förderung der Effektivität einer Gruppe jedoch darin, dass Führungskräfte zusätzlich zu den individuellen Bedürfnissen, Charakteristika und Fähigkeiten auch Gruppenprozesse und -dynamiken berücksichtigen müssen (Burke et al., 2006). Gute politische Fertigkeiten von Führungskräften bedingen dabei nicht unmittelbar den Erfolg einer Gruppe,

sondern sind „the necessary precondition for effective behavior“¹⁹ (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005, S. 121). Das heißt, politisch geschickte Führungskräfte sorgen für ein Umfeld, welches optimale Bedingungen für ein effektives Agieren innerhalb von Gruppen bietet (Kaiser et al., 2008; Treadway, Douglas, et al., 2014). Sie schaffen dies, da sie dank ihres sozialen Scharfsinns und über ihren Netzwerkzugangs zu Organisationsinformationen verstehen, welche Erwartungen an ihr Team gestellt werden und welche praktischen Implikationen sich aus diesen ergeben. Durch ihre Fähigkeit zur interpersonellen Einflussnahme können sie darüber hinaus diese Zielvorgaben auch an ihre Gruppe effektiv und überzeugend kommunizieren (Treadway, Douglas, et al., 2014). Ihr Zugang zu einem breiten Netzwerk erleichtert weiterhin die Bereitstellung arbeitserleichternder Ressourcen für die Gruppe (Treadway, Adams, et al., 2014). Im Arbeitsprozess und der Projektkoordination selbst gelingt es politisch geschickten Führungskräften dann besser, den Gruppenmitgliedern, die ihren Fähigkeiten und Interessen passenden Aufgaben und Rollen, zuzuordnen (Treadway, Douglas, et al., 2014) und die Eigenverantwortlichkeit der Gruppenmitglieder zu fördern (A. D. Smith et al., 2009). Schließlich schaffen es politisch versierte Führungskräfte durch ihre wahrgenommene Aufrichtigkeit und Reziprozität auch, eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufzubauen und potenzielle Konflikte in diesem Bereich vorherzusehen und zu lösen (Brouer et al., 2013). Sie erkennen politische Dynamiken innerhalb der Gruppe und sind geschickt im Aufbau und Erhalt effektiver Arbeits- und Gruppenbeziehungen sowie in der Motivation der Gruppenmitglieder (Ahearn et al., 2004; R. Hogan & Shelton, 1998; Treadway et al., 2004; Treadway, Douglas, et al., 2014). Dies ist insbesondere wichtig, da die Verteilung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten einen erheblichen Einfluss auf die Karriere und persönliche Entwicklung von Gruppenmitgliedern haben, sodass sich eine wahrgenommene Ungerechtigkeit in diesem Bereich stark negativ auf die Zufriedenheit, Loyalität und Arbeitsanstrengungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auswirken kann (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Empirisch bestätigten sich diese Überlegungen in positiven Zusammenhängen guter politischer Fertigkeiten von Führungskräften mit dem objektiven Erfolg (Ahearn et al., 2004), der allgemeinen Arbeitsleistung (Douglas & Ammeter, 2004) sowie der kontextuellen Leistung (Brouer et al., 2013) ihrer geführten Gruppe. Aufbauend auf dieser Befundlage wird daher auch für die vorliegende Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskraft und der Leistung der geführten Gruppe angenommen (vgl. Abbildung 10):

¹⁹ Die notwendige Voraussetzung für wirksames Verhalten. Übersetzung der Autorin.

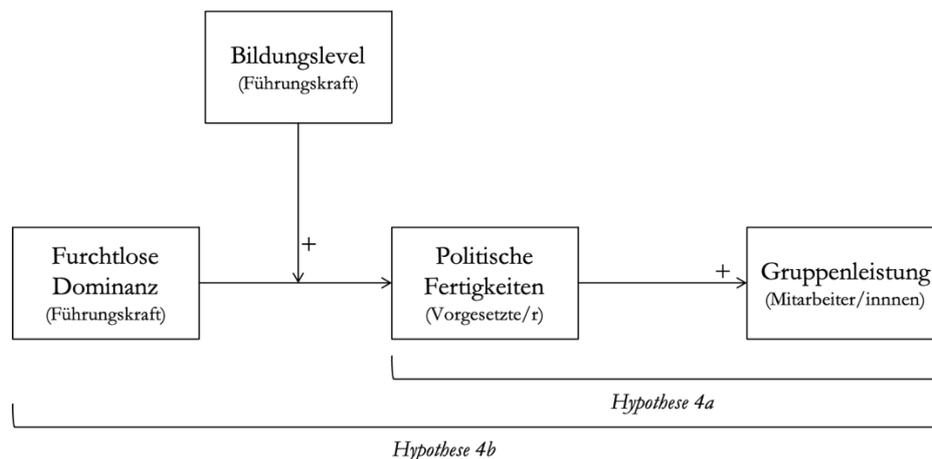
Hypothese 4a. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten der Führungskraft und der durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzten Gruppenleistung.

Insgesamt sollte es furchtlos dominanten Führungskräften besser gelingen, gutes politisches Geschick zu entwickeln, wenn sie über ein höheres Bildungslevel verfügen (vgl. Abschnitt 3.1). In diesem Fall sollten sie weiterhin über ihr politisches Geschick auch besser in der Lage sein, die Gesamtleistung ihrer Gruppe zu fördern. Verfügen sie dagegen nur über ein geringes Bildungslevel, sollten sie als weniger politisch versiert wahrgenommen werden und sich dies in der Folge auch in einer geringeren allgemeinen Leistung der geführten Gruppe manifestieren. Es soll daher der folgende Zusammenhang geprüft werden (vgl. Abbildung 10):

Hypothese 4b. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und der durch die Mitarbeitenden beurteilten Gruppenleistung wird in Abhängigkeit von ihrem Bildungslevel über ihre durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten vermittelt. Bei hohem Bildungslevel ist der indirekte, das heißt über die politischen Fertigkeiten mediierte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung positiv. Ist das Bildungslevel gering, ist dieser indirekte Zusammenhang negativ.

Abbildung 10

Darstellung der Hypothesen 4a und 4b



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

3.2.2.3 Integration der Hypothesen 3 und 4 – Herleitung der Hypothese 5. Das oberste Ziel allen Führungsverhaltens ist die Leistungsförderung der geführten Gruppe (Kaiser et al., 2008). Daher werden in diesem letzten Hypothesenkomplex schließlich die vorhergehend dargestellten Überlegungen zum transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung

zusammengeführt. Das transformationale Führungsverhalten ist einer der am besten erforschten Führungsansätze und hat sich in einer Reihe von Metaanalysen als zuverlässiger Prädiktor für Kriterien auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene erwiesen (DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Wang et al., 2011). Es wird vermutet, dass dieser Führungsstil besonders positiv beeinflusst, wie Arbeitsgruppen insgesamt operieren und funktionieren. So fanden DeGroot et al. (2000) in ihrer Metaanalyse einen größeren Effekt des charismatischen Führungsverhaltens, welches der transformationalen Führung zugehörig ist, auf die Arbeitsleistung auf Gruppenebene als auf Individualebene der Gruppenmitglieder. Auch hinsichtlich des transformationalen Führungsstils allgemein fanden Wang et al. (2011) in einer jüngeren Metaanalyse größere absolute Zusammenhänge mit der Leistung auf Gruppenebene (geschätzte korrigierte mittlere Korrelation $r = .33$) als auf Individualebene (geschätzte korrigierte mittlere Korrelation $r = .25$).

Es wird vermutet, dass die einzelnen Dimensionen des transformationalen Führungsstils jeweils über unterschiedliche Prozesse die Gruppenleistung positiv beeinflussen (Dionne et al., 2004). Zunächst einmal fördern Führungskräfte die wahrgenommene Gruppenkohäsion, indem sie gemeinsame Visionen und Ziele für die Gruppe kommunizieren und die Gruppenmitglieder dazu inspirieren, auf diese Ziele hinzuarbeiten und dabei zum Wohl der Gruppe Eigeninteressen zurückzustellen (insbesondere durch die Dimensionen der idealisierten Einflussnahme und inspirierenden Motivation; Bass & Riggio, 2006). Die hierfür notwendige soziale Identifikation mit der Gruppe wird außerdem durch die Vorbildfunktion der Führungsperson, ihren Optimismus und das gezeigte Vertrauen in die Gruppe sowie ihr eigenes hohes Engagement verstärkt (Schaubroeck et al., 2007). Eine höhere Gruppenkohäsion fördert wiederum die effektive Koordination und Kooperation innerhalb einer Gruppe und damit die Gruppenleistung insgesamt (Bass et al., 2003; Dionne et al., 2004). Weiterhin unterstützen transformationale Führungskräfte (insbesondere über die Dimension der intellektuellen Stimulierung) auch ein Gruppenklima, in welchem der Status Quo in Frage gestellt wird, Konflikte konstruktiv bearbeitet werden und hierdurch kreative Problemlösungen und Entscheidungsprozesse angeregt werden, welche ebenso das Erreichen besserer Gruppenergebnisse ermöglichen (X. Zhang et al., 2011). Schließlich vergessen transformationale Führungskräfte nicht die individuellen Belange der Gruppenmitglieder (insbesondere abgebildet über die Dimension der individuellen Unterstützung). Sie treten als Mentoren und Mentorinnen oder Coaches auf und unterstützen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Aufbau ihrer individuellen Kompetenzen und fördern so ein insgesamt höheres Kompetenzniveau innerhalb der Gruppe (Bass & Riggio, 2006; Dionne et al., 2004).

Übereinstimmend mit der breiten empirischen Befundlage wird auch für die vorliegende Untersuchung angenommen, dass das transformationale Führungsverhalten in positivem Zusammenhang mit der Gesamtgruppenleistung stehen sollte. In Einklang mit den vorhergehend

beschriebenen Hypothesen sollen dabei sowohl das transformationale Führungsverhalten wie auch die Gruppenleistung durch die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 11):

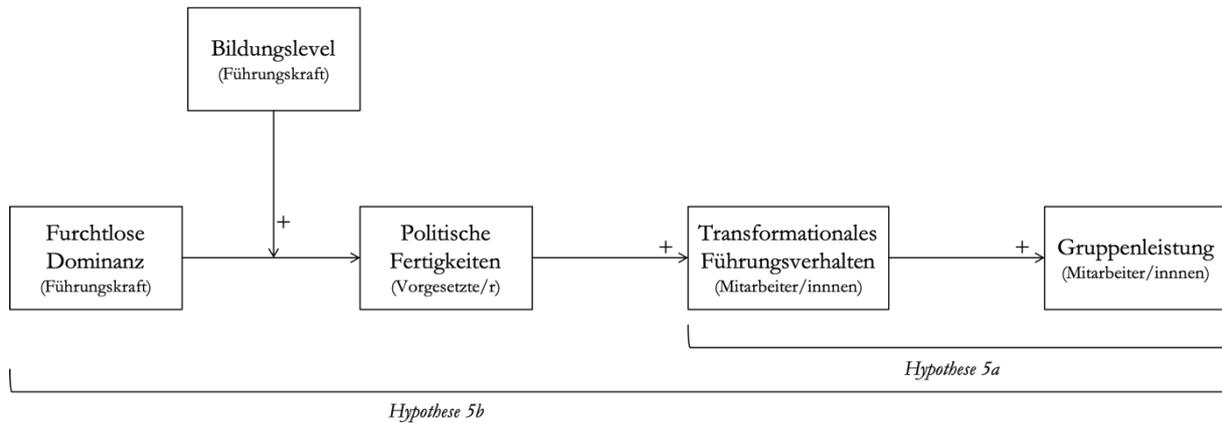
Hypothese 5a. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten transformationalen Führungsverhalten ihrer Führungskraft und ihrer eingeschätzten Gruppenleistung.

Wie von DeRue et al. (2011) vorgeschlagen und empirisch bekräftigt wurde, ist aus Prozessperspektive das konkrete (transformationale) Führungsverhalten als vermittelnder Prädiktor zwischen den Eigenschaften und Fertigkeiten der Führungskraft und ihrer Führungseffektivität einzuordnen. Hinsichtlich der politischen Fertigkeiten konnten Ewen et al. (2013) dies empirisch in einer Studie im Schulkontext bestätigen. Sie fanden, dass der Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte mit ihrer Führungseffektivität durch ihr transformationales Führungsverhalten mediiert wurde. In Integration dieser Befunde sowie der vorhergehenden Annahmen wird daher schließlich erwartet, dass furchtlos dominante Führungskräfte bei erfolgreichem Sozialisationshintergrund ein besseres politisches Geschick entwickelten sollten, was sich wiederum positiv auf ihr wahrgenommenes transformationales Führungsverhalten auswirken und in der Folge auch mit einer besseren Gesamtleistung ihrer geführten Gruppe einhergehen sollte. Ist ihr Sozialisationshintergrund jedoch weniger vorteilhaft, sollte dieser Zusammenhang negativ sein (vgl. Abbildung 11).

Hypothese 5b. Der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskraft und der durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten Gruppenleistung wird in Abhängigkeit von ihrem Bildungslevel über ihre durch die Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten und über ihr durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteiltes transformationales Führungsverhalten vermittelt. Bei hohem Bildungslevel ist der indirekte, das heißt über die politischen Fertigkeiten und das transformationale Führungsverhalten vermittelte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung positiv. Ist das Bildungslevel gering, ist dieser indirekte Zusammenhang negativ.

Abbildung 11

Darstellung der Hypothesen 5a und 5b



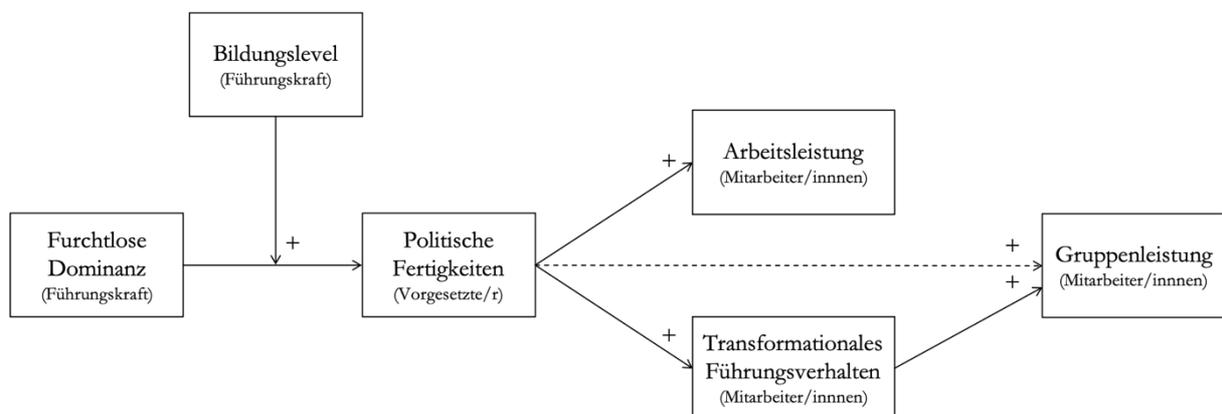
Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

3.3 Zusammenfassung des Forschungsvorhabens

Aufbauend auf Lykkens (1995) Überlegungen wird in der vorliegenden Arbeit ein Wirkmodell vorgeschlagen, in welchem Effekte des Sozialisationshintergrunds für die Effektivität von furchtlos dominanten Führungskräften berücksichtigt werden. Für die Konzeptualisierung dieses Modells wurden Empfehlungen aktueller Prozessmodelle (DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018) zur Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften auf Führungsergebnisse einbezogen. Das vollständige Modell ist in der folgenden Abbildung (Abbildung 12) dargestellt.

Abbildung 12

Gesamtdarstellung aller Hypothesen



Anmerkungen. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Beurteilungsperspektive.

Es wird in dem Modell konkret angenommen, dass der Sozialisationserfolg furchtlos dominanter Personen, also wie gut sie die gesellschaftlichen Regeln und Normen kennen, beachten und möglicherweise internalisiert haben, für ihren Führungserfolg innerhalb der Organisation ausschlaggebend ist und darüber entscheidet, ob sie sich im Sinne Lykkens (1995) in ihrem Führungsgeschick besonders auszeichnen oder an dieser Aufgabe eher scheitern sollten. In Einklang mit vorhergehenden empirischen Arbeiten wird dieser Sozialisationshintergrund durch das Bildungsniveau operationalisiert. Zentral ist weiterhin die Annahme, dass sich der Sozialisationshintergrund der furchtlos dominanten Führungskräfte zunächst in ihren politischen Fertigkeiten manifestiert. Über dieses politische Geschick sollte sich der Effekt der furchtlosen Dominanz dann in unterschiedlichen Maßen der Führungseffektivität zeigen. Dies sind einmal die individuelle Arbeitsleistung der Führungskraft, dann ihr transformationales Führungsverhalten, die Leistung der von ihr geführten Gruppe sowie schlussendlich der Zusammenhang über das transformationale Führungsverhalten auf die Gruppenleistung.

4 Methode

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen zur Prüfung der Hypothesen dargestellt. Es werden zunächst der Ablauf der Studie (Abschnitt 4.1), A-priori-Poweranalysen (Abschnitt 4.2) und die erhobene Stichprobe (Abschnitt 4.3) beschrieben. Es folgen eine Zusammenstellung der verwendeten Messinstrumente (Abschnitt 4.4), sowie schließlich ein Überblick über zu testende statistische Voraussetzungen und eine Zusammenfassung der geplanten statistischen Auswertung der Hypothesen (Abschnitt 4.5).

4.1 Datenerhebung und Vorgehensweise

Für die Prüfung der aufgestellten Hypothesen wurde ein Multisource-Online-Feldstudien-Design gewählt. Durch dieses Design sollte eine hohe externe Validität sowie eine pseudonyme und ökonomische Durchführung gewährleistet werden. Es wurden jeweils mindestens Datentriaden erfasst, um unterschiedliche Perspektiven auf das Phänomen Führung zu berücksichtigen und mögliche Verzerrungen durch einen Common Source Bias zu reduzieren (Podsakoff et al., 2012). Diese Datentriaden setzten sich aus Selbstbeurteilungen einer Zielperson (*Führungskraft*), Fremdbeurteilungen durch den direkten Vorgesetzten oder die direkte Vorgesetzte (*Vorgesetzte/r*) sowie Fremdbeurteilungen durch mindestens einen unterstellten Mitarbeiter oder eine unterstellte Mitarbeiterin (*Mitarbeitende*) zusammen. Topmanager und -managerinnen agieren teilweise extrem medienwirksam und können Organisationskulturen stark prägen. Dennoch hängt der Erfolg einer Organisation vor allem von der Qualität des Managements insgesamt ab (Bloom & Van Reenen, 2007). Daher wurden insbesondere Führungskräfte des unteren bis mittleren Managements für diese Untersuchung als Zielpersonen fokussiert.

Die Führungskräfte wurden von hypothesenblinden Psychologiestudierenden im Rahmen von drei empirisch-experimentellen Praktika und zehn Abschlussarbeiten sowie von der Autorin kontaktiert. Es gab dabei keine Einschränkungen bezüglich der Branche, Position oder Qualifikation der Führungskräfte, um eine möglichst hohe Diversität der Stichprobe und damit eine höhere externe Validität der Ergebnisse zu gewährleisten (Wheeler et al., 2014). Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollten aber eine untere bis mittlere leitende Position innehaben, das heißt, für ein Team von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weisungsbefugt sein und selbst ebenso einem Vorgesetzten oder einer Vorgesetzten unterstehen. Sie sollten weiterhin mindestens halbtags arbeiten, seit mindestens zwei Jahren erwerbstätig sein und auch seit mindestens sechs Monaten mit den Fremdbeurteilern und -beurteilerinnen bekannt sein. Hierdurch sollte gewährleistet sein, dass ausreichend (Arbeits-)Erfahrung für die Selbst- und Fremdbeurteilungen der Führungskraft gegeben waren. Schließlich musste es sich um unabhängige Datenquellen handeln, das heißt, keine

Datenquelle durfte mehrmals im Datensatz vorkommen. Vorgesetzte durften also beispielsweise nicht mehrere unterstellte Führungskräfte beurteilen.

Um keine Rückschlüsse auf die zugrundeliegenden Hypothesen zu ermöglichen, wurden die Führungskräfte bei der Kontaktaufnahme nach ihrer Bereitschaft gefragt, an einer Online-Studie zum allgemeinen Thema Führung teilzunehmen sowie ihren direkten Vorgesetzten oder direkte Vorgesetzte und mindestens einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ebenfalls zu der Studie einzuladen. Als Dank an die Teilnehmenden und um eine möglichst hohe Attraktivität der Studienteilnahme zu erreichen, wurden drei unterschiedliche Anreize für die Probanden und Probandinnen angeboten. Die Verwendung unterschiedlicher Anreize sollte zusätzlich zur Diversität der Stichprobe beitragen und Varianzeinschränkungen verringern. So gab es die Möglichkeit, Gutscheine²⁰ zu gewinnen (Führungskräfte: 5 x 20,00 Euro; Vorgesetzte: 10 x 10,00 Euro; Mitarbeitende: 10 x 10,00 Euro) oder alternativ das Aufstocken einer Spende an eine Hilfsorganisation der Wahl (Ärzte ohne Grenzen e.V. / Caritas International: Nothilfe für Flüchtlinge und Vertriebene / Psychosoziales Zentrum für Flüchtlinge Düsseldorf / medica mondiale e.V.: Unterstützung von Frauen und Mädchen in Krisen- und Kriegsgebieten) um 1,00 Euro (pro Teilnehmer oder Teilnehmerin) zu veranlassen²¹. Weiterhin konnten alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Profil über ihre sozialen Kompetenzen, das heißt über ihre politischen Fertigkeiten erhalten, welches direkt im Anschluss an die Teilnahme abrufbar war. Schließlich wurden – bei Interesse – alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen nach Beendigung der Studie über diese aufgeklärt.

Interessierte Zielpersonen erhielten zunächst eine Einladungs-E-Mail mit Informationen zur Studie (Anhang A.1) sowie einem pseudonymisierten Code, über den sie auf die Onlinestudie zugreifen konnten. Nachdem sie ihr Einverständnis zur Teilnahme an der Studie und Speicherung der studienbezogenen Daten gegeben hatten, beantworteten sie Fragen zu ihrer Persönlichkeit, beruflichen Situation sowie Soziodemografie (s. Abschnitt 4.4). Anschließend konnten sie eine E-Mail-Adresse angeben, zu der ihnen Einladungs-E-Mails für die Vorgesetzten und Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen zugesandt wurden, die sie dann an diese weiterleiten konnten. Die Einladungs-E-Mails für die Fremdbeurteiler und -beurteilerinnen enthielten ebenfalls Informationen zur Studie sowie pseudonymisierte Codes, die die spätere korrekte Zuordnung der Selbst- und Fremdbeurteilungen ermöglichte. Nachdem die Fremdbeurteiler und -beurteilerinnen ebenso ihr

²⁰ Die Gutscheine wurden ursprünglich für Amazon.de angeboten (s. auch Anhang A). Bei der Verlosung selbst wurde dies dann zu „Wunschgutscheinen“ angepasst, um den Gewinnern und Gewinnerinnen die Möglichkeit zu geben, selbst zu entscheiden, bei welchem Anbieter sie ihren Gutschein einlösen möchten. Ein Einlösen bei Amazon.de ist dabei weiterhin möglich.

²¹ Dieser Betrag wurde nach Beendigung der Studie von der Abteilung Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie nach entsprechendem Anteil an die vier Organisationen gespendet. Ein Überblick hierzu wird auf der Homepage der Abteilung veröffentlicht (<https://www.aow.uni-bonn.de/aow/2/1/nachrichten>).

Einverständnis zur Studienteilnahme sowie zur Speicherung der studienbezogenen Daten gegeben hatten, beantworteten sie Fragen zum arbeitsplatzbezogenen Verhalten der im Fokus stehenden Zielperson und machten Angaben zu ihrem Arbeitsverhältnis mit dieser Zielperson sowie soziodemografischen Fragen (s. Abschnitt 4.4).

Die Umfrage entspricht in ihrer Durchführung den Maßgaben der Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union (DSGVO). Alle Probanden und Probandinnen wurden über diese Bedingungen zu Beginn der Befragung aufgeklärt (Anhang A). Die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit aller beteiligten Personen (nach StGB §203) wurde versichert. Die Pseudonymisierung aller Angaben durch die Verwendung von personalisierten Codes erlauben die Zusammenführung der Triaden, lassen jedoch keinen Rückschluss auf Personen zu. Personen und Codes konnten so zu keinem Zeitpunkt in Verbindung gebracht werden. Zudem wurde eine verschlüsselte SSL-Verbindung verwendet und alle Daten auf deutschen (nach ISO 27001 zertifizierten) Servern des verwendeten Onlinebefragungstools Unipark der Questback AG gespeichert. Nach Zuordnung der Datentriaden erfolgten alle Auswertungen mit voll-anonymisierten Daten. Die Durchführung der Studie entsprach weiterhin den Empfehlungen zum ethischen Handeln bei der Studienplanung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs, 2018) und musste nicht durch eine externe Ethikkommission genehmigt werden. Es wurden die von der DGPs erläuterten vier Prinzipien ethisch vertretbarer Forschung berücksichtigt: Die Teilnahme war freiwillig und konnte von allen Teilnehmenden jederzeit abgebrochen oder zurückgezogen werden (*Respekt vor Selbstbestimmung*), durch die Studie wurde keine Gefährdung oder Schädigung der Teilnehmenden erwartet und alle Informationen wurden pseudonymisiert erfasst und vertraulich behandelt (*Nichtschädigung*), alle Teilnehmenden konnten sich jederzeit gleichermaßen mit Fragen und Anmerkungen an die Studienleiterin wenden und wurden bei Wunsch über die Studienziele und -inhalte aufgeklärt (*Fürsorge* und *Gerechtigkeit*).

4.2 A-priori-Poweranalysen

Um sicherstellen zu können, dass die zu überprüfenden Effekte – so denn sie in der Population vorhanden sind – mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit in der erhobenen Stichprobe gefunden werden können und die Studiendurchführung gleichzeitig möglichst ökonomisch bleibt, wurden zur Planung der optimalen Stichprobengröße A-priori-Poweranalysen durchgeführt (Maxwell et al., 2008). Für alle Poweranalysen wurden Monte-Carlo-Simulationen in R eingesetzt (Z. Zhang, 2014). Zur Berechnung dieser Poweranalysen müssen die anvisierte Teststärke, die vermuteten Effektstärken der einzelnen Koeffizienten der Modelle sowie die Anzahl an Simulationen festgelegt werden. Die erforderliche Stichprobengröße wird dann iterativ berechnet bis die gewünschte Teststärke bei gegebenen Effektgrößen erreicht ist. Als Teststärke wurde für alle

Analysen mindestens .80 gewählt. Die für die Analysen zugrunde gelegten Effektstärken sollten im Idealfall mit den wahren Populationseffekten übereinstimmen. Da diese in der Regel unbekannt sind, wurden die Effekte anhand metaanalytischer Ergebnisse oder, wenn nicht vorhanden, anhand empirisch beobachteter Effekte in Primärstudien geschätzt. Die Anzahl an Monte-Carlo-Simulationen wurde auf 10 000 festgelegt (Maxwell et al., 2008).

Im Folgenden wird die Poweranalyse für die finale Hypothese 5b, welche mit einer angenommenen moderierten seriellen Mediation mit zwei Mediatoren das komplexeste statistische Modell darstellt, exemplarisch aufgeführt. Die Ergebnisse der Poweranalysen für die weiteren Hypothesen sowie Angaben zu den zugrunde gelegten Effektgrößen sind im Anhang B zu finden. Hypothese 5b besagt, dass die furchtlose Dominanz abhängig vom Bildungslevel vermittelt über die Beurteilungen der politischen Fertigkeiten und des transformationalen Führungsverhaltens die Gruppenleistung beeinflussen sollte. Für die Poweranalyse wurden die im Anhang B in Tabelle 13 aufgeführten Schätzer für die Koeffizienten gewählt. Die Analyse ergab, dass eine Stichprobengröße von 238 Führungstriaden notwendig ist, um eine Teststärke von .97 für den angenommenen Interaktionseffekt, eine Teststärke von .98 für den Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und dem transformationalen Führungsverhalten und eine Teststärke von .99 für den Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung zu erreichen. Die Power für den gesamten indirekten Effekt lag in diesem Fall schließlich bei .80. Die erforderlichen berechneten Stichprobengrößen für die anderen Hypothesen variierten jeweils zwischen 150 und 215. Aus diesem Grund wurde die anvisierte Stichprobengröße auf mindestens 238 festgelegt.

4.3 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt wurden 761 Zielpersonen zu der Studie eingeladen. Davon bearbeiteten 519 Zielpersonen (68.20 %) die Studie vollständig. Darüber hinaus wurden 341 Vorgesetzte und 938 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Führungskräfte zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Von diesen bearbeiteten 291 Vorgesetzte (85.34 %) und 670 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (71.43 %) die Studie vollständig. Von diesen konnten 264 Selbst- und Fremdurteile korrekt zu mindestens Datentriaden einander zugeordnet werden. Nach Prüfung der Validität der Daten anhand der Angaben zur Art der Position und zum Verhältnis zwischen den Zielpersonen und Fremdbeurteilern und -beurteilerinnen wurden 20 Führungskräfte von den Analysen ausgeschlossen. Von diesen gaben zwei an, keine Führungskraft zu sein, drei gaben an, seit unter zwei Jahren erwerbstätig zu sein und 15 gaben an, keine direkten oder indirekten Unterstellten zu haben. Zwei Vorgesetzte wurden ausgeschlossen, die angaben, nicht die Vorgesetzten der jeweiligen Führungskraft zu sein. Von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurden schließlich insgesamt 27

Personen ausgeschlossen. Vier von ihnen gaben an, keine Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen der Führungskraft zu sein und 23 gaben an, erst seit unter sechs Monaten mit der Führungskraft zusammenzuarbeiten bzw. sie zu kennen. Die finale Stichprobe bestand schließlich aus 239 Führungskräften, denen jeweils eine Fremdbeurteilung durch einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte und mindestens eine Fremdbeurteilung durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin korrekt zugeordnet werden konnte (74 x ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin, 135 x zwei Mitarbeitende, 17 x drei Mitarbeitende, 8 x vier Mitarbeitende, 3 x fünf Mitarbeitende, 1 x sechs Mitarbeitende, 1 x neun Mitarbeitende; Gesamt: 457 Mitarbeitende).

Von den 239 Führungskräften waren 72 weiblich (30.00 %) und 167 männlich (70.00 %), was dem durchschnittlichen Anteil an Frauen bzw. Männern in Leitungspositionen in Deutschland entspricht (Holst & Friedrich, 2017; Schuster & Strahl, 2019). Das durchschnittliche Alter lag bei 44 Jahren ($SD = 10.90$). Als höchsten Schulabschluss gab eine Führungskraft den Hauptschulabschluss an, 33 Führungskräfte die mittlere Reife, 40 Führungskräfte die Fachhochschulreife und 165 Führungskräfte die Allgemeine Hochschulreife. Sie waren im Durchschnitt seit 21.77 Jahren ($SD = 11.35$) erwerbstätig und hatten seit 8.05 Jahren ($SD = 7.73$) ihre aktuelle Position. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit lag bei 42.72 Stunden ($SD = 7.41$) und ihre durchschnittliche hierarchische Position innerhalb ihres Unternehmens lag bei 62.02 % ($SD = 19.74$; 0 % = ganz unten, 100 % = Spitze). Die Führungskräfte waren in einer Reihe unterschiedlicher Branchen tätig, unter anderem im öffentlichen Dienst/Verwaltung (13.00 %), im Bankensektor (9.60 %), dem medizinischen Sektor (7.50 %) sowie an Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen (6.70 %). Im Durchschnitt gaben die Führungskräfte außerdem an, 11.11 direkt unterstellte Mitarbeitende ($SD = 18.83$) und 11.38 indirekt unterstellte Mitarbeitende ($SD = 29.68$) zu haben.

Die Vorgesetzten (25.90 % weiblich und 74.10 % männlich) waren im Durchschnitt 49.82 Jahre alt ($SD = 8.71$) und gaben an, durchschnittlich mindestens einmal täglich bis mehrmals wöchentlich in Kontakt mit der von ihnen beurteilten Führungskraft zu stehen und seit 7.28 Jahren ($SD = 6.86$) mit ihr zusammenzuarbeiten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (53.00 % weiblich und 47.00 % männlich) waren im Durchschnitt 39.04 Jahre alt ($SD = 10.41$) und gaben an, durchschnittlich mindestens einmal täglich in Kontakt mit der von ihnen beurteilten Führungskraft zu stehen und seit 4.84 Jahren ($SD = 4.36$) mit ihr zusammenzuarbeiten.

4.4 Messinstrumente

Im Folgenden werden die zur Untersuchung der Hypothesen eingesetzten Instrumente dargestellt.

4.4.1 *Furchtlose Dominanz*

Die furchtlose Dominanz wurde von den Führungskräften selbst eingeschätzt (vgl. Jones & Miller, 2012; Lilienfeld & Fowler, 2006). Sie beantworteten dafür die zugehörigen Items der validierten deutschen Übersetzung (Alpers & Eisenbarth, 2008; Eisenbarth & Alpers, 2007) des PPI-R (Lilienfeld & Widows, 2005). Die Gesamtskala furchtlose Dominanz besteht aus 40 Items, welche den Subskalen Furchtlosigkeit (7 Items; z. B. „Eine Beschäftigung als Stuntman beim Film fände ich aufregend.“), sozialer Einfluss (17 Items; z. B. „Wenn sich Leute über mich ärgern, gewinne ich sie gewöhnlich mit meinem Charme für mich zurück.“) und Stressimmunität (16 Items; z. B. „Ich funktioniere gut unter Stress.“) zugeordnet werden können. Alle Items werden auf einer vierstufigen Likertskala (1 = falsch, 2 = eher falsch, 3 = eher richtig, 4 = richtig) eingeschätzt. Negativ gepolte Items (insgesamt 22) wurden rekodiert und die Items dann zu einem Gesamtskalenwert gemittelt. Cronbachs Alpha betrug in der Studie $\alpha = .87$.

4.4.2 *Bildungslevel*

Die Führungskräfte machten Angaben zu ihrem höchsten Schulabschluss. Die Abschlüsse wurden dann nach Krenz (2008) in die Anzahl an Schuljahren umgerechnet, die für den jeweiligen Schulabschluss in Deutschland normativ benötigt werden. Hierdurch wird zum einen dem (zeitlichen) Sozialisationseinfluss der jeweiligen Bildungseinrichtung stärker Rechnung getragen, da die Schulabschlüsse zeitlich nicht proportional zueinanderstehen. So beträgt der zeitliche Unterschied zwischen einem Hauptschul- und Realschulabschluss ein Jahr, der Unterschied zwischen dem Realschul- und Fachhochschulabschluss aber zwei Jahre. Zum anderen kann die Variable durch diese Transformation in den weiteren statistischen Analysen intervallskaliert genutzt werden. Das Bildungslevel kann dementsprechend zwischen 7 Jahren (kein Schulabschluss) und 13 Jahren²² (Allgemeine Hochschulreife) variieren.

4.4.3 *Politische Fertigkeiten*

Die politischen Fertigkeiten wurden durch Fremdeinschätzungen der Vorgesetzten erfasst. Diese beantworteten dafür Items der validierten deutschen Version (Blickle, Kramer, et al., 2011; Lvina et al., 2012) des *Political Skill Inventory* (PSI; Ferris, Treadway, et al., 2005). Die Items wurden

²² Alle Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen waren altersgemäß nicht von der G8-Reform betroffen, sodass diese nicht in die Auswertung einbezogen wurde.

in der Formulierung an die Fremdperspektive der Vorgesetzten angepasst (Momm et al., 2015), sodass das Item „Ich verstehe Andere sehr gut.“ (Subskala *sozialer Scharfsinn*) beispielsweise zu „Diese Person versteht Andere sehr gut.“ geändert wurde. Die Gesamtskala politische Fertigkeiten besteht aus 18 Items, die den Subskalen *dargestellte Aufrichtigkeit* (3 Items; z. B. „Diese Person versucht, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.“), *interpersonaler Einfluss* (4 Items; z. B. „Diese Person kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren.“), *Netzwerkfähigkeit* (6 Items; z. B. „Im Arbeitsleben kennt diese Person viele wichtige Leute und hat dort gute Beziehungen.“) und *sozialer Scharfsinn* (5 Items) zugeordnet werden können. Die Items wurden auf einer siebenstufigen Likertskala (1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = neutral, 5 = stimme eher zu, 6 = stimme zu, 7 = stimme stark zu) eingeschätzt. Die Skala enthält keine negativ gepolten Items. Alle Items wurden zu einem Gesamtskalenwert gemittelt. Cronbachs Alpha betrug in der Studie $\alpha = .93$.

4.4.4 Arbeitsleistung

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzten die Arbeitsleistung ihrer Führungskraft ein. Sie beantworteten dafür die 15 Items der ins Deutsche übersetzten und angepassten Version (Blickle, Kramer, et al., 2011) der Leistungsbeurteilung von Ferris et al. (2001). Die Items wurden von Blickle, Kramer, et al. (2011) so angepasst, dass sie im Vergleich zur Originalversion, die für Programmierer und Programmiererinnen entwickelt wurde, branchenunabhängig angewendet werden können. Jeweils fünf Items können den Subskalen *aufgabenbezogene Leistung* (z. B. „Diese Person erfüllt die Arbeitsvorgaben mit höchstem fachlichem Können.“), *Kooperationsverhalten* (z. B. „Diese Person stellt tragfähige Arbeitsbeziehungen mit anderen Personen in ihrer Arbeitsgruppe sowie mit anderen Kooperationspartnern bei der Arbeit her.“) und dem *Arbeitsengagement* (z. B. „Diese Person arbeitet bereitwillig auch länger und zu ungewöhnlichen Zeiten, wenn es die Situation erfordert.“) zugeordnet werden. Zusätzlich wurde auch die *adaptive Arbeitsleistung* durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzt. Hierfür wurden fünf Items verwendet, die von Blickle, Kramer, et al. (2011) analog zu der vorher beschriebenen Leistungsbeurteilung von Ferris et al. (2001) entwickelt wurden und sich empirisch etablieren konnten (Jundt et al., 2015; Wihler, Meurs, et al., 2017). Ein Beispielitem ist „Diese Person bewältigt erfolgreich unerwartete Notfälle, Störungen und Ausfälle.“. Bei allen Items sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Leistung der Führungskraft im Verhältnis zu Personen in vergleichbaren Positionen auf einer fünfstufigen Likertskala (1 = schwach, 2 = ausreichend, 3 = befriedigend, 4 = gut, 5 = spitze) einschätzen. Die Skala enthält keine negativ gepolten Items. Waren mehrere Mitarbeitendenurteile vorhanden, wurden die Antworten der Mitarbeitenden zunächst auf Itemebene zu einem Durchschnittswert aggregiert.

Alle (neuaggregierten) Items wurden dann zu einem Gesamtskalenwert gemittelt. Cronbachs Alpha der kombinierten Skala betrug in der Studie $\alpha = .94$.

4.4.5 Transformationales Führungsverhalten

Das transformationale Führungsverhalten der Führungskraft wurde durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzt. Sie beantworteten dafür 20 Items der angepassten deutschen Version (Felfe, 2006; Felfe & Goihl, 2002) des *Multifactor Leadership Questionnaires* (Bass & Avolio, 1995). Das transformationale Führungsverhalten als Gesamtwert setzt sich aus den vier Subskalen *idealisierter Einfluss* (8 Items; z. B. „Die Person, die ich einschätze, spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.“), *inspirierende Motivation* (4 Items; z. B. „Die Person, die ich einschätze, äußert sich optimistisch über die Zukunft.“), *intellektuelle Stimulierung* (4 Items; z. B. „Die Person, die ich einschätze, sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.“) und *individuelle Unterstützung* (4 Items; z. B. „Die Person, die ich einschätze, verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.“) zusammen. Die Führungskraft wird auf einer fünfstufigen Likertskala (1 = nie, 2 = selten, 3 = hin und wieder, 4 = oft, 5 = regelmäßig, fast immer) eingeschätzt. Die Skala enthält keine negativ gepolten Items. Waren mehrere Mitarbeitendenurteile vorhanden, wurden die Antworten der Mitarbeitenden zunächst auf Itemebene zu einem Durchschnittswert aggregiert. Alle (neuaggregierten) Items wurden dann zu einem Gesamtskalenwert gemittelt. Cronbachs Alpha betrug in der Studie $\alpha = .95$.

4.4.6 Gruppenleistung

Die Gruppenleistung wurde ebenso durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschätzt. Hierfür wurden sechs Items verwendet, die von Ewen (2013) auf Basis von Literatur zur Gruppenleistung entwickelt und erfolgreich eingesetzt wurde (vgl. Ewen et al., 2014). Mithilfe dieser Items soll die globale Leistung der Gruppe eingeschätzt werden, die von der Zielperson geleitet wird und der die jeweiligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugehören. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilen die Leistung auf einer fünfstufigen Likertskala mit Referenz zur Gruppe, da gezeigt werden konnte, dass hierdurch die Übereinstimmung von Urteilen innerhalb einer Gruppe sowie die Variabilität zwischen Gruppen gestärkt werden kann (1 = „sehr viel schlechter als in vergleichbaren Arbeitsgruppen“ bis 5 = „viel besser als in vergleichbaren Arbeitsgruppen“; K. J. Klein et al., 2001). Ein Beispielitem ist „Wie gut ist die Arbeitsgruppe, die von der Person, die Sie bewerten, geleitet wird, bei folgenden Aktivitäten? ... Qualität der durch das Team insgesamt erbrachten Arbeit“. Die Skala enthält keine negativ gepolten Items. Waren mehrere Mitarbeitendenurteile vorhanden, wurden die Antworten der Mitarbeitenden zunächst auf Itemebene zu einem Durchschnittswert aggregiert. Alle (neuaggregierten) Items wurden dann zu einem Gesamtskalenwert gemittelt. Cronbachs Alpha betrug in der Studie $\alpha = .88$.

4.4.7 Kontrollvariablen

Kontrollvariablen werden in empirischen Designs genutzt, um potenzielle Alternativerklärungen ausschließen zu können und um statistisch die Fehlervarianz zu reduzieren (Becker, 2005; Bono & McNamara, 2011). Daher werden in dieser Studie das Alter (Abschnitt 4.4.7.1) und das Geschlecht (Abschnitt 4.4.7.2) der Führungskräfte kontrolliert.

4.4.7.1 Alter. Das Alter einer Person kann ihr Arbeitsverhalten, ihre politischen Fertigkeiten, ihre Motive und Einstellungen zur Arbeit und auch die Beurteilung dieses Arbeitsverhaltens durch andere Personen beeinflussen (Kooij et al., 2011; Ng & Feldman, 2008, 2010; Oerder et al., 2014). Die Ergebnisse empirischer Arbeiten zur Bedeutung des Alters einer Führungskraft für ihr Führungsverhalten und die Bewertung ihrer Führungseffektivität weisen auf ein komplexes Zusammenspiel von Alter, Kontext oder auch individuellen Motiven hin (Ng & Feldman, 2008; Thrasher et al., 2020). Zacher et al. (2011) fanden beispielsweise in ihrer Studie, dass der Führungsstil älterer Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eher als passiv-vermeidend beschrieben wurde. Sie fanden weiterhin moderierte Zusammenhänge zwischen dem Alter der Führungskraft und ihrem transformationalen Führungsverhalten. Ältere Führungskräfte behielten nur beim Wunsch, ein dauerhaftes und positives Vermächtnis zu hinterlassen, ein engagiertes, das heißt transformationales, Führungsverhalten bei. Jüngere Führungskräfte, nehmen Zacher et al. (2011) an, würden dagegen eher durch ihre Karriereziele, das heißt, durch den Wunsch aufzusteigen und positive Leistungsbewertungen zu erhalten, motiviert, ein solches Führungsverhalten zu zeigen. Oerder et al. (2014) fanden weiterhin bei älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen einen stärker positiven Zusammenhang zwischen ihrer hierarchischen Position und ihren politischen Fertigkeiten. Durch ihren größeren Erfahrungsschatz schienen die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Zusammenhang mit ihrer beruflichen Position ein effektiveres soziales Einflussverhalten entwickeln zu können.

Furchtlose Dominanz als Persönlichkeitsausprägung scheint über das Alter hinweg relativ stabil zu sein (Blonigen et al., 2006). Auf Verhaltensebene zeigen sich jedoch empirisch für Verhaltensweisen wie das allgemeine Risikoverhalten, die mit hoher furchtloser Dominanz in Verbindung gebracht werden (Miller & Lynam, 2012), negative Zusammenhänge mit dem Alter. So wird bei älteren Personen tendenziell ein verringertes allgemeines Risikoverhalten beobachtet (Defoe et al., 2015). Furchtlose Dominanz könnte sich daher bei jüngeren Führungskräften auf Verhaltensebene möglicherweise stärker in Form von forschendem oder unternehmerischem Verhalten ausdrücken. Der Sozialisationserfolg dieser Führungskräfte könnte dann einen größeren Unterschied in der Wahrnehmung ihres Sozial- und Arbeitsverhaltens machen, da solch forscheres Verhalten bei guter Sozialisation als stärker positiv bewertet werden könnte. Dementsprechend sollte das

Zusammenspiel von furchtloser Dominanz und dem Sozialisationserfolg bei jüngeren Führungskräften verstärkt werden. Dagegen könnte der Effekt bei höherem Alter gedämpft werden, da ältere Führungskräfte möglicherweise allgemein weniger forsich handeln (Defoe et al., 2015), eher passiv führen (Zacher et al., 2011) und sie eventuell auch durch ihren größeren Erfahrungsreichtum mit dem Alter tendenziell bessere politische Fertigkeiten entwickeln (Oerder et al., 2014). Folglich wurden die Führungskräfte nach ihrem Alter gefragt und dieses in der Prüfung aller Hypothesen kontrolliert.

4.4.7.2 Geschlecht. Neben dem Alter kann auch das Geschlecht einer Person die Beurteilung des Sozial-, Arbeits- und Führungsverhaltens beeinflussen. Während Männer in Organisationen noch immer tendenziell häufiger Führungsrollen einnehmen (Badura et al., 2018; Eagly & Karau, 1991; Holst & Friedrich, 2017; Schuster & Strahl, 2019), unterscheiden sich die Leistungsbeurteilungen zwischen Frauen und Männern kaum bzw. tendieren in Richtung positiverer Beurteilungen von Arbeitnehmerinnen und Managerinnen (Eagly et al., 2020; Roth et al., 2012). Bei der Beurteilung von (Arbeits-)Verhalten fließen immer auch gesellschaftliche Normen und Stereotype ein. Frauen wird dabei in der Regel eine vorwiegend gemeinschaftliche Ausrichtung (*communio*; mitfühlend, warmherzig, ausdrucksstark) und Männern eine vorwiegend agentische Ausrichtung (*agency*; ehrgeizig, durchsetzungs- und konkurrenzfähig) zugeschrieben (Eagly et al., 2020). Im Vergleich zur agentischen Orientierung spiegelt sich die gemeinschaftliche Ausrichtung mit ihrer stärkeren Kommunikations- und Beziehungsorientierung stärker im transformationalen Führungsstil wider (Eagly et al., 2003). Transformationales Führungsverhalten könnte es Frauen daher erlauben, ein mit der weiblichen Geschlechterrolle kongruentes Führungsverhalten zu zeigen. Frauen wird häufiger transformationales Führungsverhalten zugeschrieben (Vinkenburg et al., 2011) und es zeigte sich metaanalytisch, dass Frauen in Führungspositionen auch tatsächlich tendenziell mehr transformationale Verhaltensweisen zeigen (Eagly et al., 2003). Hinsichtlich der politischen Fertigkeiten fanden Ferris, Treadway, et al. (2005) bei der Validierung des PSI (selbstbewertet) keine Geschlechtsunterschiede. Dagegen beschreiben Douglas und Ammeter (2004) beispielsweise (mit der Vorgängerversion des PSI) positive Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht von Führungskräften und ihren, durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugeschriebenen (das heißt fremdbeurteilten) politischen Fertigkeiten. Frauen wurden bessere politische Fertigkeiten zugeschrieben und auch die Leistung ihrer geführten Arbeitsgruppe wurde als besser bewertet. Schließlich scheint die furchtlose Dominanz bei Männern tendenziell stärker ausgeprägt zu sein, bzw. sich bei ihnen prägnanter auszudrücken (Benning, Molina, et al., 2018; Hicks et al., 2012; Murphy et al., 2016). Vor diesem Hintergrund wurde das Geschlecht der Führungskräfte (weiblich oder männlich) in allen Analysen statistisch kontrolliert.

4.5 Statistische Analysen

Im folgenden Abschnitt werden die Voraussetzungen zur Analyse der Daten geprüft und die verwendeten statistischen Analysen dargestellt. Zunächst werden die Beurteilerübereinstimmungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geprüft (Abschnitt 4.5.1). In Abschnitt 4.5.2 wird getestet, ob es Unterschiede zwischen den Zielpersonen gab, die ein oder mehrere Fremdbeurteilungen erhalten hatten und ob es Unterschiede zwischen den Gruppen gab, die in der endgültigen Stichprobe vorhanden waren und denen, die von den Analysen ausgeschlossen wurden. In Abschnitt 4.5.3 werden dann die statistischen Voraussetzungen der verwendeten Verfahren geprüft sowie die Normalverteilung der Variablen getestet. Schließlich folgt die Darstellung der geplanten statistischen Analysen (Abschnitt 4.5.4).

4.5.1 Beurteilerübereinstimmung

Das transformationale Führungsverhalten, die Arbeitsleistung und die Gruppenleistung wurden jeweils durch ein bis acht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilt, die jeweils zu einer aggregierten Beurteilung pro Führungskraft zusammengeführt werden sollten. Um die Übereinstimmung dieser Urteile und damit die Angemessenheit einer Aggregation einschätzen zu können, wurden nach Empfehlungen von LeBreton und Senter (2008) und Biemann et al. (2012) verschiedene Maße der Beurteilerübereinstimmung berechnet, nämlich Intraklassenkorrelationen (ICC; McGraw & Wong, 1996) und der r_{wg} (James et al., 1993).

Die ICCs können allgemein als der Anteil an beobachteter Varianz in Beurteilungen interpretiert werden, der durch systematische Unterschiede zwischen den beurteilten Personen entsteht (LeBreton & Senter, 2008). Die $ICC(1,1)$ (auch bekannt als ICC(1); LeBreton & Senter, 2008) kann als Effektgröße interpretiert werden, die das Level des Konsens und der Konsistenz von Beurteilungen angibt und anzeigt, inwiefern die Einschätzungen der Beurteiler und Beurteilerinnen von der Zielperson abhängen. Die Werte variieren zwischen 0 und 1 und es wird in der Regel empfohlen, dass Beurteilungen ab Werten von .10 (mittlerer Effekt) aggregiert werden können (Biemann & Heidemeier, 2010). Die $ICC(1,k)$ (auch bekannt als ICC(K) oder ICC(2); LeBreton & Senter, 2008) gibt wiederum an, wie reliabel die Beurteilungen mehrerer Personen sind. Werte von über .70 werden zur Rechtfertigung der Aggregation der Daten empfohlen (LeBreton & Senter, 2008). Der r_{wg} ist schließlich das verbreitetste Maß für die relative Konsistenz von Beurteilungen mehrerer Personen (das heißt, ob Urteile einzelner Beurteiler und Beurteilerinnen austauschbar sind). Die Werte variieren zwischen 0 und 1 (James et al., 1993; LeBreton & Senter, 2008). Der r_{wg} sollte ebenfalls einen Wert über .70 (starke Übereinstimmung) einnehmen, um eine Aggregation der Daten zu rechtfertigen. Werte über .90 können als sehr starke Beurteilerübereinstimmung interpretiert werden (LeBreton & Senter, 2008).

Zur Interpretation und Bewertung der Beurteilerübereinstimmungen wird empfohlen, die $ICCs$ und den r_{wg} gleichermaßen heranzuziehen und auch die Anzahl an Beurteilungen und das Antwortformat zu berücksichtigen. Eine geringe Anzahl an Beurteilungen sowie Antwortformate mit Likertskalen von fünf oder weniger Ausprägungen können zur Unterschätzung von Beurteilerübereinstimmungen führen (Beal & Dawson, 2007; LeBreton & Senter, 2008). Dies wurde bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt und die Beurteilerübereinstimmung jeweils einzeln für die Fälle berechnet, bei denen zwei Beurteilungen ($N = 135$), drei Beurteilungen ($N = 17$) oder mindestens vier Beurteilungen ($N = 13$) von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorlagen. Die Fälle mit vier oder mehr Beurteilungen wurden zusammengefasst, da für die Analysen eine Stichprobengröße von mindestens $N = 10$ empfohlen wird (James et al., 1993; LeBreton & Senter, 2008).

Tabelle 1*Ergebnisse der Beurteilerübereinstimmung*

	2 Fremdbeurteilungen ($N = 135$)	3 Fremdbeurteilungen ($N = 17$)	> 4 Fremdbeurteilungen ($N = 13$)
Arbeitsleistung			
$ICC(1,1)$.18	.31	.39
$ICC(1,k)$.30	.57	.72
r_{wg}	Median = .96	Median = .91	Median = .89
$M (SD)$.87 (.22)	.87 (.13)	.85 (.18)
(Min. / Max.)	(0 / 1)	(.47 / 1)	(.36 / .99)
Transformationales Führungsverhalten			
$ICC(1,1)$.24	.48	.36
$ICC(1,k)$.38	.73	.70
r_{wg}	Median = .95	Median = .91	Median = .92
$M (SD)$.87 (.19)	.88 (.09)	.84 (.18)
(Min. / Max.)	(0 / 1)	(.73 / .99)	(.37 / .98)
Gruppenleistung			
$ICC(1,1)$.10	.16	.31
$ICC(1,k)$.18	.36	.64
r_{wg}	Median = .89	Median = .83	Median = .76
$M (SD)$.81 (.24)	.79 (.17)	.69 (.26)
(Min. / Max.)	(0 / 1)	(.45 / .98)	(0 / .96)

Die Ergebnisse der Analysen zu den Beurteilerübereinstimmungen sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Auf Basis der Ergebnisse zum $ICC(1,1)$ sowie r_{wg} kann eine Aggregation der Urteile als angemessen beurteilt werden. Bei den Ergebnissen zum $ICC(1,k)$ zeigt sich deutlich der

Zusammenhang mit der Anzahl an Einzelbeurteilungen. Je geringer diese Anzahl ist, desto eher wird die Übereinstimmung unterschätzt (K. J. Klein & Kozlowski, 2000). Auf Basis dieser Ergebnisse und unter Berücksichtigung der beschriebenen Bedingungen wurden die Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenurteile für alle weiteren Analysen zu einem Gesamtwert aggregiert. Um dennoch ausschließen zu können, dass die vergleichsweise geringen $ICC(1,k)$ -Werte weniger mit inhaltlichen Differenzen als vielmehr der Anzahl an Fremdbeurteilungen zusammenhängen, werden zusätzliche Multi-Level-Modelle berechnet. In diesen werden die Fremdbeurteilungen nicht als aggregierte Werte aufgenommen, sondern die Einzelurteile abhängig von ihrer Teamzugehörigkeit analysiert, sodass potenziell differierenden Beurteilungen Rechnung getragen werden kann (Anhang D).

4.5.2 Stichprobenvergleiche

Die Anzahl an Fremdbeurteilungen der Zielführungskräfte durch Mitarbeitende variierte zwischen eins und neun. Es wurde daher untersucht, ob die unterschiedliche Anzahl an Fremdbeurteilungen zufällig variiert oder gegebenenfalls durch Unterschiede in Charakteristika der Führungskräfte erklärt werden kann und dies in diesem Fall in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Um ausschließen zu können, dass sich die untersuchten Führungskräfte, abhängig davon wie viele Fremdbeurteilungen sie akquirieren konnten, systematisch voneinander unterscheiden, wurden einfaktorielle Varianzanalysen berechnet. Es wurden dafür die Studienvariablen (Geschlecht, Alter, Bildungslevel, furchtlose Dominanz, politische Fertigkeiten, Arbeitsleistung, transformationales Führungsverhalten, Gruppenleistung), die Dauer der (Erwerbs-)Tätigkeit, Betriebszugehörigkeit sowie die Wochenarbeitszeit der Führungskräfte in Abhängigkeit von der Anzahl an Fremdbeurteilungen (ein, zwei, drei oder mehr als vier Fremdbeurteilungen) untersucht. Eine einfaktorielle Varianzanalyse ergab, dass sich die Beurteilung der Arbeitsleistung ($F(3, 235) = 3.11, p = .027$) und das Bildungslevel, für welches der Welch-Test aufgrund ungleicher Varianzen gewählt wurde (Welch-Test: $F(3, 44.76) = 2.98, p = .041$), statistisch signifikant für die verschiedene Anzahl an Fremdbeurteilungen unterschieden. Der Scheffé post-hoc Test zeigte für die Arbeitsleistung bei 10 %-Irrtumswahrscheinlichkeit einen signifikanten Unterschied ($p = .071$) zwischen ein und zwei Fremdbeurteilungen. Die Beurteilung der Arbeitsleistung war tendenziell etwas besser, wenn eine Fremdbeurteilung vorlag ($M = 4.12, SD = .53$) als wenn zwei Fremdbeurteilungen ($M = 3.93, SD = .45$) vorlagen. Lagen mehr als zwei Fremdbeurteilungen vor, zeigten sich keine statistisch signifikanten Unterschiede. Der Games-Howell post-hoc Test zeigte einen signifikanten Unterschied ($p = .025$) im Bildungslevel zwischen Führungskräften mit einem Fremdurteil und Führungskräften mit mehr als vier Fremdbeurteilungen ($-.54, 95\% \text{ KI } [-1.03, -.05]$). Das Bildungslevel von Führungskräften mit mehr als vier Fremdbeurteilungen war tendenziell höher ($M = 12.77, SD = .44$) als das von Führungskräften mit einem Fremdurteil

($M = 12.23$, $SD = 1.19$). Lagen zwei oder drei Fremdbeurteilungen vor, konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Für alle anderen Analysen ergaben sich insgesamt keine statistisch signifikanten Unterschiede. Diese Ergebnisse weisen insgesamt nicht auf ein systematisches Muster bzw. systematische Verzerrung der Studiendaten in eine Richtung hin.

Schließlich konnten nicht alle Führungskräfte gleichermaßen Fremdbeurteilungen akquirieren. Es wurde daher weiterhin überprüft, ob systematische Unterschiede zwischen den Führungskräften bestehen, für die Fremdbeurteilungen vorlagen und die im finalen Datensatz enthalten sind und den Führungskräften, für die keine Fremdurteile vorlagen bzw. die für den finalen Datensatz ausgeschlossen wurden. In t -Tests wurde dies anhand der selbstbeurteilten Studienvariablen (Geschlecht, Alter, Bildungslevel und furchtlose Dominanz), der Dauer der (Erwerbs-)Tätigkeit, Betriebszugehörigkeit sowie der Wochenarbeitszeit der Führungskräfte untersucht. In den t -Tests ergaben sich keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Insgesamt wird daher auf Basis dieser sowie der vorhergehend dargestellten Ergebnisse der Stichprobenvergleiche nicht davon ausgegangen, dass die Hypothesentestung durch die Zusammensetzung der finalen Stichprobe systematisch verzerrt wird und in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss.

4.5.3 Prüfung der Voraussetzungen

Die Hypothesen dieser Arbeit sollen auf Basis hierarchisch (moderierter) Regressionsanalysen geprüft werden (s. Abschnitt 4.5.4). Im Folgenden werden daher zunächst nach Empfehlungen der APA (Wilkinson & Task Force on Statistical Inference, 1999) die statistischen Annahmen linearer Regressionsanalysen getestet. Zu diesen gehören die Annahme der Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen, linearer Zusammenhänge sowie die Annahme der Homoskedastizität (Cohen et al., 2003).

Wenn Residuen nicht unabhängig voneinander sind (Autokorrelation), ist die Annahme zufälliger Stichproben verletzt und die Interpretation der Regressionsergebnisse erschwert. Zur Überprüfung der Annahme wird das Durbin-Watson D geprüft, welches im Falle unabhängiger Residuen nahe 2.0 liegt. Die Werte variieren zwischen 0 und 4. Werte unter 1 bzw. über 3 weisen auf eine Abhängigkeit der Daten hin (Flatt & Jacobs, 2019). Die Residuen sollen weiterhin normalverteilt sein, damit Kennwerte in der linearen Regression unverzerrt und verlässlich berechnet werden können. Zur Überprüfung der Annahme werden P-P Plots (Probability-Probability Plot) visuell inspiziert sowie numerisch ein Kolmogorov-Smirnov und ein Shapiro-Wilk Test durchgeführt. Visuell sollten die beobachteten Werte möglichst nahe der Normalverteilung (Diagonale) liegen. Numerisch sollten die Teststatistiken nicht signifikant werden, um von normalverteilten Residuen ausgehen zu können (Cohen et al., 2003). Die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen der Regression sollen außerdem linear und additiv sein, da ansonsten die

Gefahr falsch geschätzter Zusammenhänge besteht. Hierfür wird visuell ein Plot der standardisierten Residuen gegen die vorhergesagten Werte inspiziert. Die Punktwolke sollte sich relativ gleichmäßig linear um den Mittelwert der Residuen (0) und entlang der vorhergesagten Werte (auf der X-Achse abgebildet) bewegen und es sollten keine kurvilinearen Muster beobachtbar sein (Flatt & Jacobs, 2019). Schließlich soll Homoskedastizität, das heißt konstante Varianzen der Fehlerterme, gegeben sein. Heteroskedastizität kann durch Verletzungen der anderen beschriebenen Annahmen bedingt sein und die Interpretation und verlässliche Berechnung der Kennwerte erschweren. Zur Prüfung dieser Annahme wird visuell ebenso der Plot der standardisierten Residuen gegen die vorhergesagten Werte inspiziert. Die Residuen sollten sich möglichst gleichmäßig entlang der vorhergesagten Werte (auf der X-Achse abgebildet) bewegen. Zusätzlich wird die Annahme numerisch über den Breusch-Pagan- und den White-Test geprüft. Der White-Test ist gegenüber dem Breusch-Pagan-Test weniger restriktiv bei Verletzung der Annahme, dass die Residuen normalverteilt sind und wird daher gegeben diesem Fall interpretiert (Flatt & Jacobs, 2019).

Für eine valide Interpretation der Ergebnisse linearer Regressionen sollten insbesondere die Unabhängigkeit der Residuen und das Vorhandensein linearer Beziehungen gegeben sein, Verletzungen der anderen beiden Annahmen sind weniger schwerwiegend (Ernst & Albers, 2017). Die Residuen beobachteter Werte sind selten perfekt normalverteilt und gerade die numerischen Tests auf Normalverteilung reagieren bereits auf kleinere Abweichung sehr empfindlich (Flatt & Jacobs, 2019). Zusätzlich zu den beschriebenen vier Annahmen, werden die Daten auch auf Ausreißerwerte und Multikollinearität geprüft. Diese Annahmen sind keine notwendigen Bedingungen linearer Regressionsanalysen (Cohen et al., 2003), geben aber ein umfassenderes Bild der Datenstruktur und können bei Vorhandensein ebenfalls die Interpretation von Ergebnissen erschweren. Als Ausreißerwerte werden Werte definiert, deren studentisierte Residuen mehr als 3 Standardabweichungen abweichen, deren Hebelwerte über .2 liegen (Huber, 1981) oder bei welchen die Cook-Distanzen über 1 liegen (Cook & Weisberg, 1982). Das Vorhandensein von Multikollinearität, das heißt die Korrelation mehrerer Prädiktoren miteinander, wird über den variance influence factor (VIF) geprüft. Ein Wert von größer 10 spricht für starke Multikollinearität (Wooldridge, 2013).

Die Ergebnisse der Prüfungen dieser Annahmen sind in den Tabellen 2 bis 6 (jeweils in der linken Spalte) für die einzelnen Regressionsanalysen²³ (s. auch Abschnitt 4.5.4 zur Darstellung der einzelnen Regressionsanalysen) zusammengefasst. Für die Analyse zu Hypothese 1 (siehe Tabelle 2) können alle Annahmen als bestätigt angesehen werden. Für die Analyse zu Hypothese 2a (siehe Tabelle 3) gilt dies ebenso. Die Ausreißeranalyse ergab hierbei zwei Fälle mit Werten über 3

²³ Da die Hypothesen mit aufeinander aufbauenden Regressionsanalysen geprüft werden, werden jeweils die Ergebnisse aller „individuellen“ Regressionsanalysen nur einmal berichtet und daher keine gesonderten Ergebnisse für die Hypothesen 2b, 3b, 4b und 5b aufgeführt.

Standardabweichungen. Für die Hypothesen 3a, 4a und 5a wurden Probleme bezüglich der Annahme der Normalverteilung der Residuen gefunden (siehe Tabellen 4–6), was sich auch in signifikanten Breusch-Pagan-Tests widerspiegelte (Ausnahme Hypothese 5a, siehe Tabelle 6), welche empfindlich auf Verletzungen dieser Annahme reagieren. Die Ausreißeranalysen ergaben zwei auffällige Werte mit jeweils über drei Standardabweichungen in Hypothese 3a und 4a. In Hypothese 4a (über 3 Standardabweichungen) und 5a (knapp 3 Standardabweichungen) war jeweils einer dieser Fälle ebenfalls auffällig.

Wie zuvor beschrieben sind Regressionsverfahren robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilung und Homoskedastizität (Ernst & Albers, 2017). Da Ausreißerwerte Zusammenhänge bedeutsam verzerren können und häufig der Grund für Verletzungen der Normalverteilung sind (Flatt & Jacobs, 2019), wurden alle Analysen zusätzlich auch noch einmal mit einem Datensatz ohne die vier identifizierten Fälle durchgeführt (Anhang C). Die Ergebnisse der Analyse der Voraussetzungen ohne diese Ausreißer sind in den Tabellen 2 bis 6 jeweils in der rechten Spalte dargestellt. In diesem Fall sind für die Hypothesen 1, 2a und 3a alle Voraussetzungen erfüllt. Bei den Hypothesen 4a und 5a ist weiterhin keine perfekte Normalverteilung der Residuen gegeben, die anderen Voraussetzungen inklusive der Homoskedastizität sind jedoch gegeben. Auf Basis dieser Ergebnisse werden die Voraussetzungen der linearen Regressionsanalysen als ausreichend gegeben bewertet und im folgenden Abschnitt 4.5.4 die statistische Prüfung der Hypothesen auf Basis linearer Regressionsanalysen beschrieben.

Zusätzlich wurde außerdem die Verteilung der Studienvariablen (furchtlose Dominanz, politische Fertigkeiten, Arbeitsleistung, transformationales Führungsverhalten und Gruppenleistung) anhand ihrer Schiefe und Kurtosis untersucht. Normalverteilte Variablen sind keine Voraussetzung für die Verwendung linearer Regressionsanalyse. Eine Analyse der Verteilung gibt aber Hinweise auf potenzielle Verzerrungen in den Daten. Bei einer perfekten Normalverteilung sollten die Werte für Schiefe und Kurtosis bei null liegen. Nach Curran et al. (1996) können sich Werte der Schiefe ab ± 2 und der Kurtosis ab ± 7 problematisch auf die Interpretation von Analyseergebnissen auswirken. Die Verteilungen der Studienvariablen fielen hiernach noch unauffällig aus (vgl. Tabelle 7). Die negative Schiefe aller Studienvariablen (insbesondere des Bildungslevels) weist allerdings auf tendenziell linksschiefe Daten, also tendenziell größere Werte, hin.

Tabelle 2

Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 1

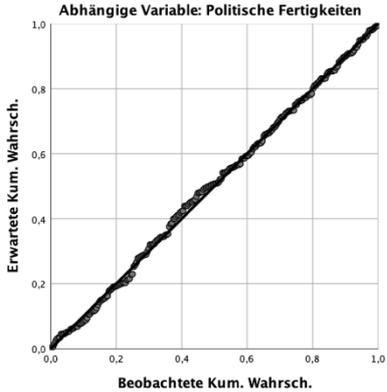
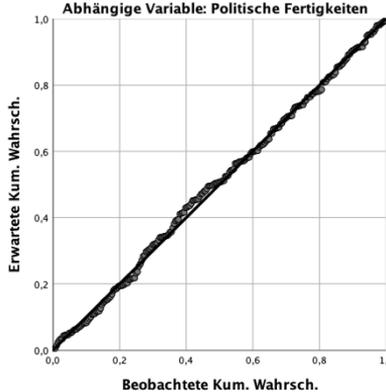
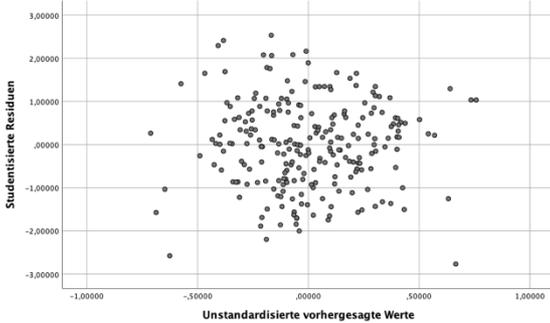
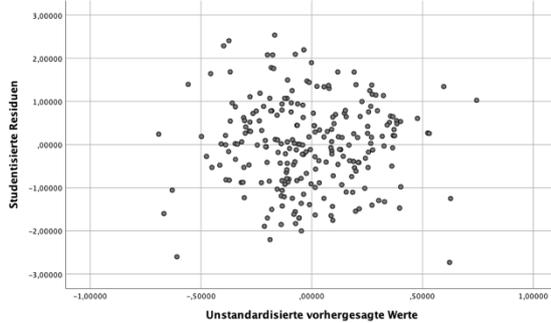
N = 239			N = 235 (ohne Ausreißer)				
1. Unabhängigkeit der Residuen							
Durbin-Watson $D = 1.915$			Durbin-Watson $D = 2.074$				
2. Normalverteilung der Residuen							
							
	Statistik	p -Wert		Statistik	p -Wert		
Kolmogorov-Smirnov	.033	.200	Kolmogorov-Smirnov	.034	.200		
Shapiro-Wilk	.996	.863	Shapiro-Wilk	.996	.828		
3. Linearität und 4. Homoskedastizität							
							
	DF	χ^2	Pr > χ^2		DF	χ^2	Pr > χ^2
Breusch-Pagan-Test	1	2.095	.148	Breusch-Pagan-Test	1	1.963	.161
White-Test	18	14.451	.699	White-Test	18	14.224	.714
<i>Ausreißerwerte</i>							
	Min.	Max.		Min.	Max.		
Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-2.81	2.56	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-2.769	2.567		
Hebelwerte	.002	.133	Hebelwerte	.002	.134		
Cook-Distanzen	0	.053	Cook-Distanzen	0	.055		
<i>Multikollinearität</i>							
	Min.	Max.		Min.	Max.		
Variance Inflation Factor (VIF)	1.012	1.102	Variance Inflation Factor (VIF)	1.011	1.106		

Tabelle 3

Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 2a

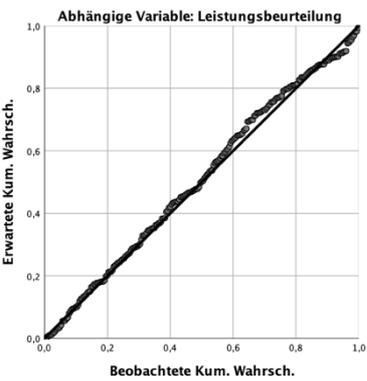
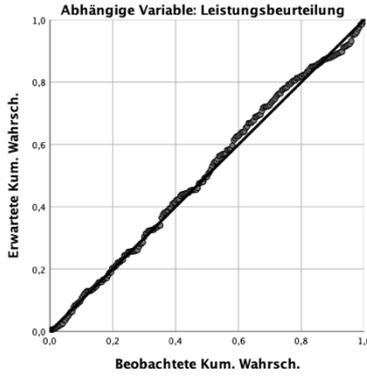
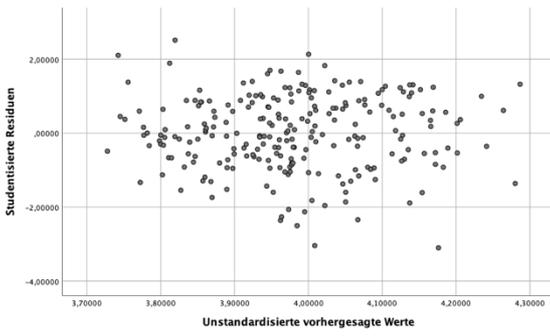
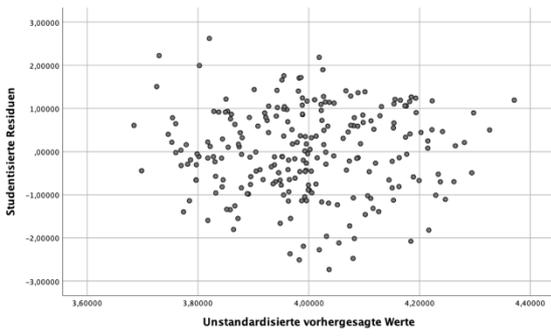
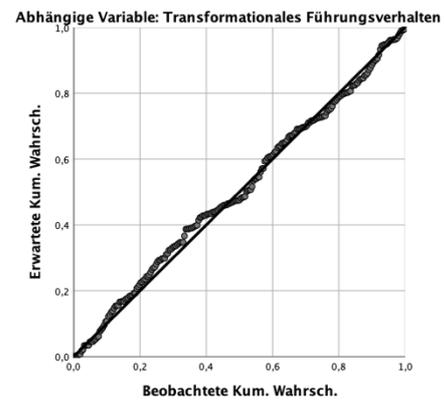
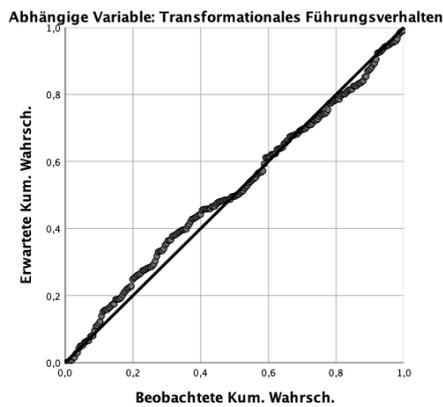
	N = 239		N = 235 (ohne Ausreißer)	
1. Unabhängigkeit der Residuen				
	Durbin-Watson $D = 2.151$		Durbin-Watson $D = 2.002$	
2. Normalverteilung der Residuen				
				
		Statistik	p -Wert	
	Kolmogorov-Smirnov	.050	.200	Kolmogorov-Smirnov
	Shapiro-Wilk	.989	.054	Shapiro-Wilk
		Statistik	p -Wert	
	Kolmogorov-Smirnov	.045	.200	Kolmogorov-Smirnov
	Shapiro-Wilk	.992	.192	Shapiro-Wilk
3. Linearität und 4. Homoskedastizität				
				
		DF	χ^2	Pr > χ^2
	Breusch-Pagan-Test	1	1.600	.206
	White-Test	13	11.937	.533
		DF	χ^2	Pr > χ^2
	Breusch-Pagan-Test	1	.076	.783
	White-Test	13	15.790	.261
<i>Ausreißerwerte</i>				
		Min.	Max.	
	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-3.159	2.542	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$
	Hebelwerte	.002	.066	Hebelwerte
	Cook-Distanzen	0	.058	Cook-Distanzen
<i>Multikollinearität</i>				
		Min.	Max.	
	Variance Inflation Factor (VIF)	1.025	1.142	Variance Inflation Factor (VIF)

Tabelle 4

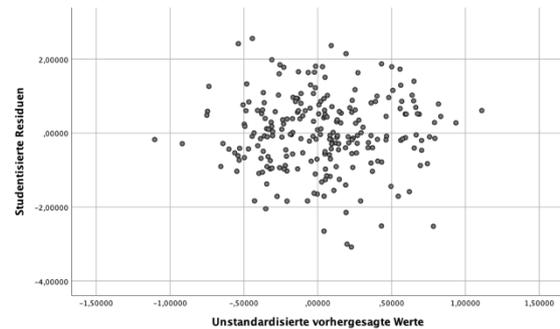
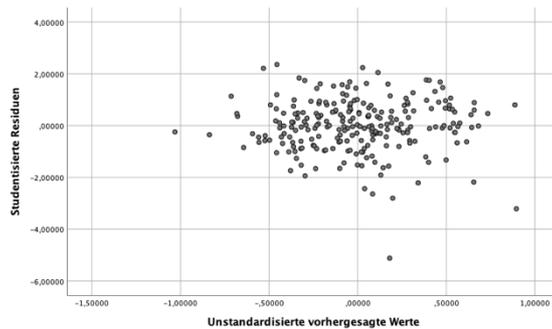
Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 3a

N = 239	N = 235 (ohne Ausreißer)
1. Unabhängigkeit der Residuen	
Durbin-Watson $D = 2.071$	Durbin-Watson $D = 1.886$
2. Normalverteilung der Residuen	



	Statistik	p -Wert		Statistik	p -Wert
Kolmogorov-Smirnov	.061	.032	Kolmogorov-Smirnov	.050	.200
Shapiro-Wilk	.966	<.001	Shapiro-Wilk	.991	.187

3. Linearität und 4. Homoskedastizität



	DF	χ^2	Pr > χ^2		DF	χ^2	Pr > χ^2
Breusch-Pagan-Test	1	4.594	.032	Breusch-Pagan-Test	1	.254	.614
White-Test	13	14.746	.323	White-Test	13	18.600	.136

Ausreißerwerte

	Min.	Max.		Min.	Max.
Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-5.418	2.386	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-3.139	2.587
Hebelwerte	.002	.066	Hebelwerte	.002	.067
Cook-Distanzen	0	.105	Cook-Distanzen	0	.059

Multikollinearität

	Min.	Max.		Min.	Max.
Variance Inflation Factor (VIF)	1.025	1.142	Variance Inflation Factor (VIF)	1.021	1.140

Tabelle 5

Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 4a

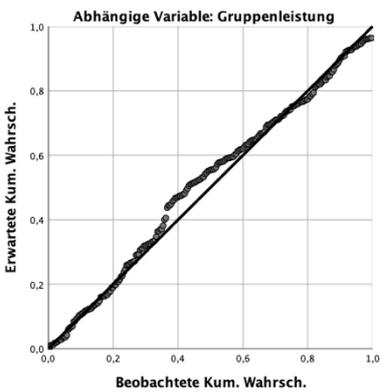
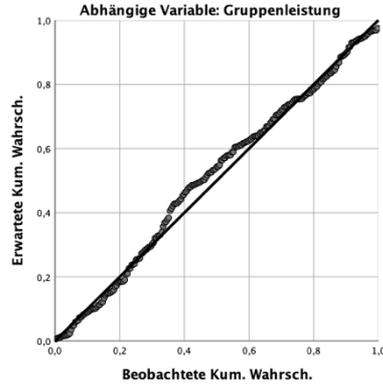
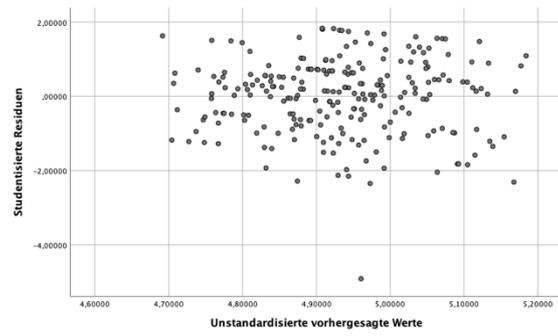
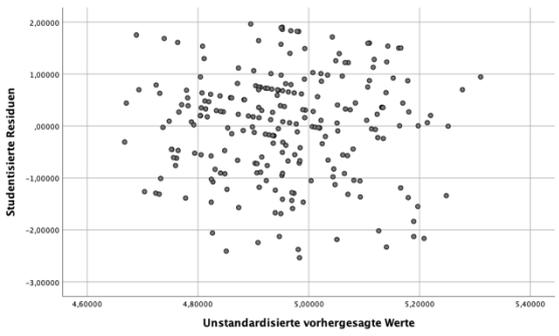
N = 239		N = 235 (ohne Ausreißer)	
1. Unabhängigkeit der Residuen			
Durbin-Watson $D = 1.957$		Durbin-Watson $D = 2.048$	
2. Normalverteilung der Residuen			
			
	Statistik	p -Wert	
Kolmogorov-Smirnov	.078	.001	Kolmogorov-Smirnov
Shapiro-Wilk	.967	<.001	Shapiro-Wilk
	Statistik	p -Wert	
Kolmogorov-Smirnov	.066	.015	Kolmogorov-Smirnov
Shapiro-Wilk	.983	.006	Shapiro-Wilk
3. Linearität und 4. Homoskedastizität			
			
	DF	χ^2	Pr > χ^2
Breusch-Pagan-Test	1	4.983	.026
White-Test	13	10.727	.634
	DF	χ^2	Pr > χ^2
Breusch-Pagan-Test	1	2.674	.102
White-Test	13	19.185	.117
<i>Ausreißerwerte</i>			
	Min.	Max.	
Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-5.18	1.844	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$
Hebelwerte	.002	.066	Hebelwerte
Cook-Distanzen	0	.076	Cook-Distanzen
<i>Multikollinearität</i>			
	Min.	Max.	
Variance Inflation Factor (VIF)	1.025	1.142	Variance Inflation Factor (VIF)
	Min.	Max.	
Variance Inflation Factor (VIF)	1.021	1.140	Variance Inflation Factor (VIF)

Tabelle 6

Prüfung der Annahmen der linearen Regression für Hypothese 5a

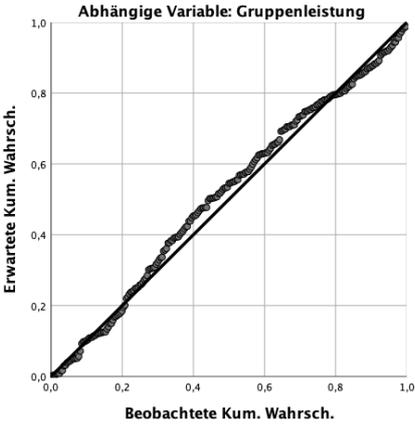
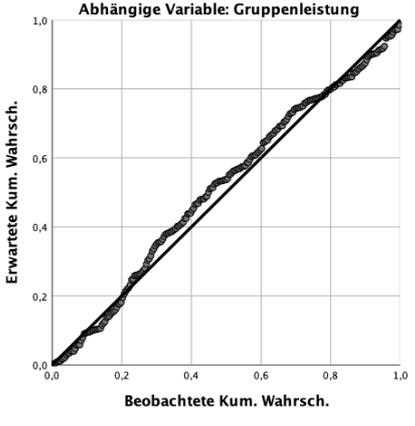
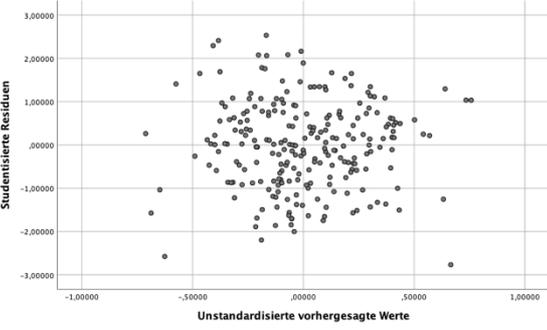
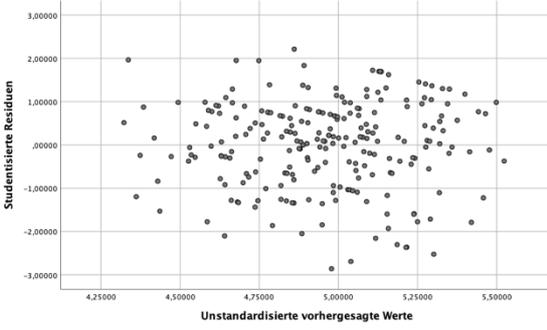
	N = 239	N = 235 (ohne Ausreißer)																								
1. Unabhängigkeit der Residuen																										
	Durbin-Watson $D = 1.943$	Durbin-Watson $D = 1.924$																								
2. Normalverteilung der Residuen																										
																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Statistik</th> <th style="text-align: center;">p-Wert</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kolmogorov-Smirnov</td> <td style="text-align: center;">.059</td> <td style="text-align: center;">.043</td> </tr> <tr> <td>Shapiro-Wilk</td> <td style="text-align: center;">.984</td> <td style="text-align: center;">.008</td> </tr> </tbody> </table>		Statistik	p -Wert	Kolmogorov-Smirnov	.059	.043	Shapiro-Wilk	.984	.008	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Statistik</th> <th style="text-align: center;">p-Wert</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kolmogorov-Smirnov</td> <td style="text-align: center;">.060</td> <td style="text-align: center;">.040</td> </tr> <tr> <td>Shapiro-Wilk</td> <td style="text-align: center;">.982</td> <td style="text-align: center;">.004</td> </tr> </tbody> </table>		Statistik	p -Wert	Kolmogorov-Smirnov	.060	.040	Shapiro-Wilk	.982	.004						
	Statistik	p -Wert																								
Kolmogorov-Smirnov	.059	.043																								
Shapiro-Wilk	.984	.008																								
	Statistik	p -Wert																								
Kolmogorov-Smirnov	.060	.040																								
Shapiro-Wilk	.982	.004																								
3. Linearität und 4. Homoskedastizität																										
																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">DF</th> <th style="text-align: center;">χ^2</th> <th style="text-align: center;">Pr > χ^2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Breusch-Pagan-Test</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">.495</td> <td style="text-align: center;">.482</td> </tr> <tr> <td>White-Test</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">36.329</td> <td style="text-align: center;">.010</td> </tr> </tbody> </table>		DF	χ^2	Pr > χ^2	Breusch-Pagan-Test	1	.495	.482	White-Test	19	36.329	.010	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">DF</th> <th style="text-align: center;">χ^2</th> <th style="text-align: center;">Pr > χ^2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Breusch-Pagan-Test</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1.669</td> <td style="text-align: center;">.196</td> </tr> <tr> <td>White-Test</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">24.708</td> <td style="text-align: center;">.170</td> </tr> </tbody> </table>		DF	χ^2	Pr > χ^2	Breusch-Pagan-Test	1	1.669	.196	White-Test	19	24.708	.170
	DF	χ^2	Pr > χ^2																							
Breusch-Pagan-Test	1	.495	.482																							
White-Test	19	36.329	.010																							
	DF	χ^2	Pr > χ^2																							
Breusch-Pagan-Test	1	1.669	.196																							
White-Test	19	24.708	.170																							
<i>Ausreißerwerte</i>																										
	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-3.000 2.294	Studentisierte Residuen $\pm 3 SD$	-2.906 2.231																						
	Hebelwerte	.004 .121	Hebelwerte	.003 .067																						
	Cook-Distanzen	0 .208	Cook-Distanzen	0 .057																						
<i>Multikollinearität</i>																										
		Min. Max.		Min. Max.																						
	Variance Inflation Factor (VIF)	1.025 1.130	Variance Inflation Factor (VIF)	1.022 1.216																						

Tabelle 7*Verteilungskennwerte der Studienvariablen*

	Furchtlose Dominanz	Bildungslevel	Pol. Fertigkeiten	Arbeits- leistung	Transf. Führungs- verhalten	Gruppen- leistung
Schiefe	-.152	-1.650	-.109	-.240	-.467	-.571
Kurtosis	-.376	1.241	-.378	-.392	1.165	1.285

Anmerkungen. Pol. Fertigkeiten = Politische Fertigkeiten; Transf. Führungsverhalten = Transformationales Führungsverhalten.

4.5.4 Statistische Prüfung der Hypothesen

Nach Berechnung der Mittelwerte, Standardabweichungen, bivariaten Korrelationen sowie Cronbachs Alpha werden die Hypothesen mithilfe hierarchisch (moderierter) Regressionsanalysen (Cohen et al., 2003) und die indirekten Effekte in Bootstrapping-Verfahren nach Hayes (2017) und Muthén und Muthén (2012) getestet. Alle Analysen wurden jeweils mit und ohne Kontrollvariablen durchgeführt (Bono & McNamara, 2011; Spector & Brannick, 2011). Alle unabhängigen Variablen wurden vor Verwendung in den Regressionsanalysen und vor Berechnung der Interaktion (furchtlose Dominanz x Bildungslevel) z -standardisiert, um eine artifizielle Multikollinearität zu vermeiden (Cortina, 1993; Dawson, 2014). Vor Durchführung der Interaktionsanalysen wurde überprüft, ob Prädiktor- und Moderatorvariable signifikant korrelieren. Wäre dies der Fall, würden gemeinsam mit den Kontrollvariablen zusätzlich quadratische Terme mit in die Analysen eingefügt werden (Dawson, 2014). Signifikante Interaktionen wurden nach Empfehlungen von Dawson (2014) grafisch dargestellt, simple-slope-Analysen durchgeführt und zusätzlich die Signifikanzregionen mit der Johnson-Neyman-Technik (Hayes, 2017) analysiert. Um die Interpretierbarkeit der Ergebnisse zu verbessern, wurden in der grafischen Darstellung der Interaktion und bei den späteren Berechnungen der indirekten Effekte als Werte für die Moderatorvariable Bildungslevel das höchste Bildungslevel (Allgemeine Hochschulreife/13 Jahre), das niedrigste (in ausreichender Häufigkeit im Datensatz vorhandene) Bildungslevel (Mittlere Reife/10 Jahre) und das mittlere Bildungslevel (Fachhochschulreife/12 Jahre) gewählt. Die (*first-stage*) moderierten Mediationseffekte wurden über den Index of Moderated Mediation (IMM; Hayes, 2015) getestet, der angibt, ob der Mediationseffekt bei unterschiedlichen Werten des Moderators variiert und damit, ob ein moderierter Mediationseffekt vorliegt. Weiterhin wurden die indirekten Effekte bei hohem, mittlerem und niedrigem Bildungslevel berechnet, um die Richtung der jeweiligen Effekte beurteilen zu können (jeweils in MPlus 8; Muthén & Muthén, 2012). Falls nicht anders angegeben wurden das Signifikanzniveau aller Tests auf eine 5 %-Irrtumswahrscheinlichkeit festgelegt und die indirekten Effekte mit 10 000 Bootstrapping-Verfahren und 95 % Konfidenzintervallen getestet.

Für die Überprüfung von Hypothese 1 (vgl. Tabelle 9) wurden zunächst in Modell 1a das Bildungslevel und die furchtlose Dominanz auf die politischen Fertigkeiten regressiert. In Modell 1b wurde dann der Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz \times dem Bildungslevel getestet. In Schritt 3 (Modell 1c) wurden schließlich die Kovariablen Geschlecht und Alter hinzugefügt. Hypothese 1 kann als bestätigt angesehen werden, wenn der Interaktionsterm in Modell 1b signifikant wird, in Modell 1c signifikant bleibt, es durch Hinzunahme des Interaktionsterms einen signifikanten Zuwachs im R^2 gibt und auch die Richtung des Zusammenhanges mit den in Hypothese 1 spezifizierten Annahmen übereinstimmt.

Zur Überprüfung der moderierten Mediation in Hypothese 2a–b (vgl. Tabelle 9) wurde ein weiteres Modell getestet sowie die Ergebnisse des Modells 1 herangezogen. In Modell 2a wurden die politischen Fertigkeiten und die furchtlose Dominanz auf die Leistungsbeurteilung regressiert. Im Modell 2b wurden dann die Kovariablen Geschlecht und Alter hinzugenommen. Im Anschluss wurden der *IMM* sowie die indirekten Effekte bei hohem, mittlerem und niedrigem Bildungslevel berechnet (jeweils mit und ohne Kontrollvariablen). Hypothese 2a wird als bestätigt angesehen, wenn die Koeffizienten der politischen Fertigkeiten sowie das R^2 der Modelle 2a und 2b signifikant werden. Hypothese 2b wird als bestätigt angesehen, wenn das Konfidenzintervall des IMM die Null nicht einschließt und die indirekten Zusammenhänge auch die angenommene Richtung (s. Hypothese 2b) anzeigen (Hayes, 2015).

Die Hypothesen 3a–b sowie 4a–b (vgl. Tabelle 10 und 11) wurden in Modellen getestet, bei denen bezüglich der unabhängigen Variablen analog zur Hypothese 2 vorgegangen wurde. Für Hypothese 3a–b wurde das transformationale Führungsverhalten als Kriterium eingefügt (Modell 3a und 3b), für Hypothese 4a–b wurde die Gruppenleistung als Kriterium verwendet (Modell 4a und 4b). Zur Beurteilung der Ergebnisse hinsichtlich der Hypothesen wurden die gleichen Indikatoren wie für Hypothese 2a–b ausgewertet.

Zur Überprüfung der seriellen moderierten Mediation in Hypothese 5a–b (vgl. Tabelle 10 und 11) wurde schließlich zusätzlich zum Modell 1a–c und dem Modell 3a–b eine weitere lineare Regression durchgeführt. Bei dieser wurden im ersten Schritt (Modell 5a) das transformationale Führungsverhalten, die politischen Fertigkeiten sowie die furchtlose Dominanz auf die Gruppenleistung regressiert und im zweiten Schritt (Modell 5b) die Kontrollvariablen Geschlecht und Alter hinzugefügt. Anschließend wurden wieder der *IMM* und die indirekten Zusammenhänge bei hohem, mittlerem und niedrigem Bildungslevel berechnet (wiederum jeweils einmal mit und einmal ohne Einbezug der Kontrollvariablen). Hypothese 5a kann als bestätigt angesehen werden, wenn der Koeffizient des transformationalen Führungsverhaltens und das R^2 der Gesamtmodelle 5a und b signifikant werden. Hypothese 5b wird als bestätigt angesehen, wenn das Konfidenzintervall des

IMM die Null nicht einschließt und die indirekten Zusammenhänge auch die angenommene Richtung (siehe Hypothese 2b) anzeigen.

5 Ergebnisse

Im Folgenden (Abschnitte 5.1 sowie 5.2) werden die Ergebnisse der in Abschnitt 4.5.4 beschriebenen Analysen dargestellt. Die Ergebnisse der Analysen ohne Ausreißerwerte (s. Abschnitt 4.5.3) finden sich in Anhang C und unterscheiden sich insgesamt nur wenig von den Ergebnissen mit den Ausreißerwerten. Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse findet sich zu Beginn der Post-hoc Analysen (Abschnitt 5.3). Da keine fehlerhaften Messungen oder inhaltlichen Gründe gegen die Validität dieser Ausreißerwerte sprechen, werden für die Bewertung der Hypothesen die Ergebnisse inklusive dieser Werte verwendet.

5.1 Deskriptivstatistische Analysen

In Tabelle 8 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen zusammengefasst. Die Mittelwerte und Standardabweichung der furchtlosen Dominanz waren in der vorliegenden Untersuchung vergleichbar hoch wie in publizierten Studien (z. B. Uzieblo et al., 2010). Das Interkorrelationsmuster der Kontrollvariablen Geschlecht und Alter war insgesamt unauffällig. Während das Alter mit keiner Studienvariable signifikant korrelierte, hatten die männlichen Führungskräfte höhere Werte furchtloser Dominanz ($r = .27, p < .001$). Hinsichtlich ihrer politischen Fertigkeiten ($r = -.16, p = .015$), ihrer Arbeitsleistung ($r = -.15, p = .023$) und ihrem transformationalen Führungsverhalten ($r = -.20, p = .002$) wurden die weiblichen Führungskräfte tendenziell als besser eingeschätzt. Das Bildungslevel und die furchtlose Dominanz korrelierten nicht signifikant miteinander oder den anderen Studienvariablen. Es wurden daher keine zusätzlichen quadratischen Terme mit in die Regressionsanalysen aufgenommen (Cortina, 1993; Dawson, 2014). In Einklang mit den Hypothesen 2–5 (jeweils a–b) korrelierten die von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten der Führungskräfte signifikant mit den Beurteilungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Arbeitsleistung ($r = .19, p = .003$) und dem transformationalen Führungsverhalten ($r = .29, p < .001$) der Führungskraft sowie der Gruppenleistung ($r = .16, p = .016$). Diese von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beurteilten Arbeitskriterien korrelierten schließlich auch signifikant zwischen $r = .50$ und $r = .70$ untereinander.

5.2 Inferenzstatistische Analysen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesentests berichtet. In Tabelle 9 sind die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 1 und 2a–b zusammengefasst. Die Ergebnisse zur Prüfung der Hypothesen 3a–b, 4a–b und 5a–b sind in den Tabelle 10 und 11 aufgeführt.

Tabelle 8*Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Geschlecht	.70	.46	-							
2 Alter	44.04	10.90	.11	-						
3 Bildungslevel	12.40	1.06	-.05	-.08	-					
4 FD	2.76	.39	.27***	-.08	-.03	(.87)				
5 Pol. Fertigkeiten ^a	5.15	.81	-.16*	-.03	.03	.10	(.93)			
6 Arbeitsleistung ^b	3.98	.48	-.15*	-.11	.00	.00	.19**	(.94)		
7 Trans. Führungsverhalten ^b	3.79	.55	-.20**	-.05	-.03	.06	.29***	.70***	(.95)	
8 Gruppenleistung ^b	3.93	.61	-.08	-.07	-.05	-.02	.16*	.52***	.50***	(.88)

Anmerkungen: *N* = 239 Führungstriaden; FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Trans. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; Cronbachs Alpha in der Diagonalen;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende;

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5.2.1 Prüfung von Hypothese 1

In Hypothese 1 wurde angenommen, dass der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten durch das Bildungslevel moderiert wird. Übereinstimmend mit dieser Annahme wurde die Interaktion der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten signifikant ($\beta = .15, p = .022; \Delta R^2 = .02, p = .022$; Tabelle 9, Modell 1b). Dieser Zusammenhang blieb auch bei Kontrolle von Alter und Geschlecht bestehen (Tabelle 9, Modell 1c). Während in dem Modell ohne Kontrollvariablen keine direkten Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz oder dem Bildungslevel mit den politischen Fertigkeiten signifikant wurden, zeigte sich in dem Modell mit Kontrollvariablen zusätzlich ein direkter Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz ($\beta = .15, p = .021$; Tabelle 9; Modell 1c) und den politischen Fertigkeiten. Weiterhin fand sich auch ein signifikant negativer Zusammenhang mit dem Geschlecht ($\beta = -.21, p = .002$; Tabelle 9; Modell 1c), die weiblichen Führungskräfte wurden als signifikant politisch geschickter wahrgenommen. Es wurden daraufhin die Signifikanzregionen mit der Johnson-Neyman-Technik geprüft. Ab einem α -Wert des Bildungslevels von .20 war der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten signifikant. Bei Kontrolle von Geschlecht und Alter war der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten ab einem α -Wert des Bildungslevels von -.14 signifikant. Die signifikante Interaktion wurde dann entsprechend der Empfehlungen von Dawson (2014) mit den in Abschnitt 4.5.4 beschriebenen Ausprägungen des Bildungslevels geplottet. Wie erwartet zeigt sich in Abbildung 13 (Modell ohne Kontrollvariablen), dass die furchtlose Dominanz bei hohem Bildungslevel (Allgemeine Hochschulreife) positiv mit der Beurteilung der politischen Fertigkeiten durch die Vorgesetzten zusammenhing ($B = .15, t = 2.39, p = .018$). War das Bildungslevel mittel

(Fachhochschulreife; $B = .03$, $t = .54$, $p = .589$) oder gering (mittlere Reife; $B = -.21$, $t = -1.49$, $p = .138$) ausgeprägt, bestand kein signifikanter Zusammenhang mit den politischen Fertigkeiten. Für das geringe Bildungslevel zeigte sich jedoch wie angenommen ein negativer Trend. Das Interaktionsmuster bei Kontrolle von Geschlecht und Alter in Abbildung 14 entspricht dem beschriebenen Muster. Der in Hypothese 1 angenommene Interaktionseffekt kann damit als bestätigt angesehen werden.

5.2.2 Prüfung von Hypothese 2a–b

In Hypothese 2a wurde angenommen, dass die politischen Fertigkeiten die Beurteilung der Arbeitsleistung positiv beeinflussen. In Hypothese 2b wurde dieser Zusammenhang erweitert und ein durch das Bildungslevel bedingter Effekt von furchtloser Dominanz über die politischen Fertigkeiten auf die Arbeitsleistung angenommen. Zusätzlich zum in Hypothese 1 bestätigten Interaktionseffekt von furchtloser Dominanz und dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten fand sich wie in Hypothese 2a erwartet, ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und der durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten Arbeitsleistung ($\beta = .19$, $p = .003$; $R^2 = .04$, $p = .012$; Tabelle 9, Modell 2a). Dieser Zusammenhang bleibt auch bei Hinzunahme der Kontrollvariablen bestehen (Tabelle 9, Modell 2b). Es wurde daraufhin der moderierte Mediationseffekt der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die politischen Fertigkeiten auf die Leistungsbeurteilung getestet. Das 95 % Konfidenzintervall des IMM schloss wie erwartet nicht die 0 ein (ohne KV: IMM = .03, $SE = .016$, 95 % KI [.005, .067]; mit KV: IMM = .03, $SE = .015$, 95 % KI [.005, .067]). Übereinstimmend mit Hypothese 2b gab es bei hohem Bildungslevel einen positiven Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten mit der Arbeitsleistung ($B = .036$, $SE = .019$, 95 % KI [.006, .086]). Bei mittlerem und niedrigem Bildungslevel wurde der indirekte Zusammenhang nicht signifikant. Es zeigte sich jedoch einseitig, das heißt im 90 % Konfidenzintervall, ein signifikant negativer indirekter Zusammenhang bei niedrigem Bildungslevel ($B = -.049$, $SE = .035$, 90 % KI [-.125, -.007]). Das gleiche Muster indirekter Zusammenhänge findet sich auch bei Kontrolle von Geschlecht und Alter wieder (s. unterer Teil von Tabelle 9). Der in Hypothese 2a angenommene direkte Zusammenhang sowie der in Hypothese 2b angenommene moderierte Mediationszusammenhang können damit als bestätigt angesehen werden.

Tabelle 9

Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 1 und 2a-b

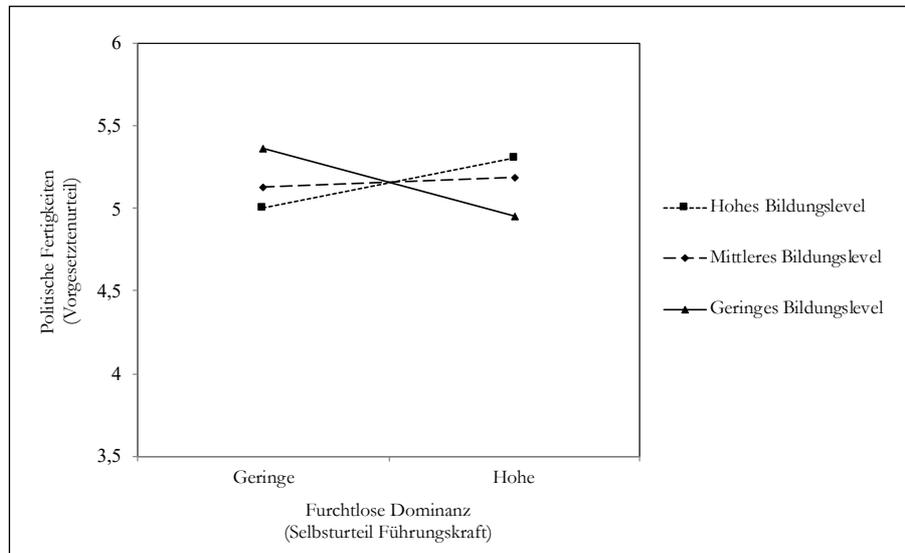
	AV = Pol. Fertigkeiten ^a						AV = Arbeitsleistung ^b				
	Modell 1a		Modell 1b		Modell 1c		Modell 2a		Modell 2b		
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	
Geschlecht					-.21	.002	Geschlecht			-.11	.100
Alter					.00	.962	Alter			-.09	.170
FD	.10	.119	.10	.127	.15	.021	FD	-.02	.733	.00	.958
Bildungslevel	.01	.911	.00	.962	-.01	.840	Pol. Fertigkeiten ^a	.19	.003	.17	.009
FD x Bildungslevel			.15	.022	.16	.015					
R ²	.01		.03		.07		.04		.06		
	$(p = .294)$		$(p = .053)$		$(p = .004)$		$(p = .012)$		$(p = .007)$		
$F_{(R^2)}$	1.23		2.59		3.58		4.54		3.63		
$(df1, df2)$	(2, 236)		(3, 235)		(5, 233)		(2, 236)		(4, 234)		
ΔR^2			.02		.04				.02		
			$(p = .022)$		$(p = .008)$				$(p = .072)$		
$F_{(\Delta R^2)}$			5.28		4.93				2.66		
$(df1, df2)$			(1, 235)		(2, 233)				(2, 234)		
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator		Bedingter indirekter Effekt (B) auf die Arbeitsleistung ^b							
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)		-.049 ($SE = .035$), 95 % KI [-.140, .001], 90 % KI [-.125, -.007]							
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)		.008 ($SE = .014$), 95 % KI [-.017, .040], 90 % KI [-.012, .034]							
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)		.036 ($SE = .019$), 95 % KI [.006, .086], 90 % KI [.010, .077]							
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)		-.037 ($SE = .031$), 95 % KI [-.122, .005], 90 % KI [-.106, -.001]							
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)		.016 ($SE = .014$), 95 % KI [-.005, .054], 90 % KI [-.001, .047]							
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)		.042 ($SE = .021$), 95 % KI [.010, .097], 90 % KI [.014, .087]							

Anmerkungen. $N = 239$ Führungstriaden; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten, KV = Kontrollvariablen; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse z -standardisiert; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenzintervallen (95 % KI/90 % KI); das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Abbildung 13

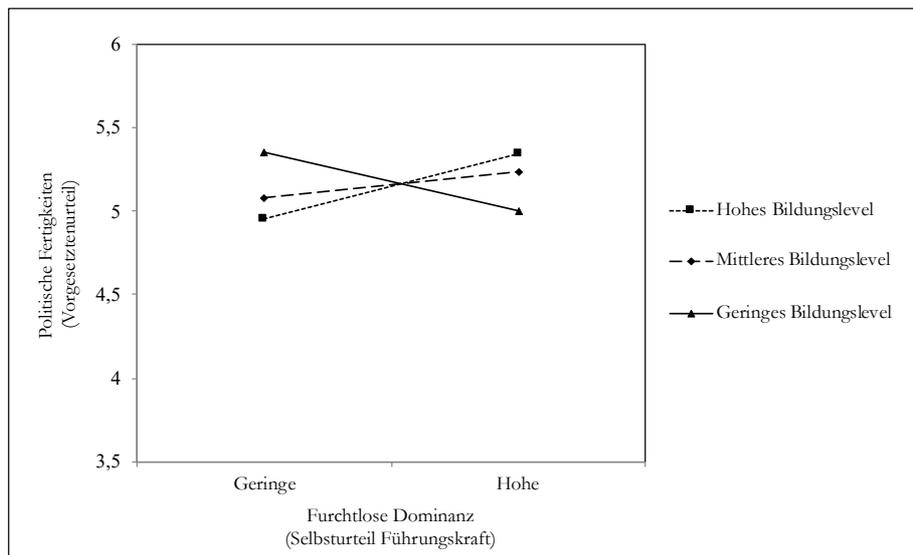
Interaktionsplot zur Hypothese 1 (zum Modell ohne Kontrollvariablen)



Anmerkungen. Interaktionsplot zur Hypothese 1 (Modell 1b, Tabelle 9). Das hohe Bildungsniveau entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungsniveau der Fachhochschulreife und das geringe Bildungsniveau der mittleren Reife. Prädiktor und Moderator wurden vor der Analyse \bar{x} -standardisiert. $N = 239$ Führungstriaden; der Simple Slope Test ergab die folgenden Ergebnisse: hohes Bildungsniveau ($B = .15$, $t = 2.39$, $p = .018$), mittleres Bildungsniveau ($B = .03$, $t = .54$, $p = .589$), geringes Bildungsniveau ($B = -.21$, $t = -1.49$, $p = .138$).

Abbildung 14

Interaktionsplot zur Hypothese 1 (bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte)



Anmerkungen. Interaktionsplot zur Hypothese 1 bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte (Modell 1c, Tabelle 9). Das hohe Bildungsniveau entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungsniveau der Fachhochschulreife und das geringe Bildungsniveau der mittleren Reife. Prädiktor und Moderator wurden vor der Analyse \bar{x} -standardisiert. $N = 239$ Führungstriaden; der Simple Slope Test ergab die folgenden Ergebnisse: hohes Bildungsniveau ($B = .20$, $t = 3.16$, $p = .002$), mittleres Bildungsniveau ($B = .08$, $t = 1.27$, $p = .207$), geringes Bildungsniveau ($B = -.18$, $t = -1.27$, $p = .207$).

5.2.3 Prüfung von Hypothese 3a–b

In Hypothese 3a wurde angenommen, dass die politischen Fertigkeiten in positivem Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsverhalten stehen. In Hypothese 3b wurde dieser Zusammenhang erweitert und ein durch das Bildungslevel bedingter Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten mit dem transformationalen Führungsverhalten angenommen. Zusätzlich zum in Hypothese 1 bestätigten Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten wurde wie in Hypothese 3a erwartet ein positiver Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und dem transformationalen Führungsstil gefunden (ohne KV: $\beta = .28, p < .001; R^2 = .08, p < .001$; mit KV: $\beta = .25, p < .001; R^2 = .11, p < .001$; Tabelle 10, Modell 3a und 3b). Zusätzlich fand sich in dem Modell mit Kontrollvariablen ein positiver Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Führungskräfte und der Beurteilung ihres transformationalen Führungsverhaltens ($\beta = -.19, p = .005$; Tabelle 10, Modell 3b). Die weiblichen Führungskräfte wurden also als tendenziell stärker transformational führend wahrgenommen. In Bestätigung der angenommenen moderierten Mediation (Hypothese 3b) schloss das 95 % Konfidenzintervall des IMM weiterhin die 0 nicht ein (ohne KV: IMM = .04, $SE = .020$, 95 % KI [.011, .091]; mit KV: IMM = .04, $SE = .018$, 95 % KI [.012, .084]). Es zeigte sich außerdem bei hohem Bildungslevel ein positiver Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten mit dem transformationalen Führungsverhalten ($B = .052, SE = .025$, 95 % KI [.011, .111]). Bei mittlerem und niedrigem Bildungslevel wurde dieser indirekte Zusammenhang nicht signifikant. Es zeigte sich jedoch einseitig, das heißt im 90 % Konfidenzintervall, ein signifikant negativer indirekter Zusammenhang bei niedrigem Bildungslevel ($B = -.049, SE = .035$, 90 % KI [-.125, -.007]). Das gleiche Muster indirekter Zusammenhänge findet sich auch bei Kontrolle von Geschlecht und Alter (Tabelle 11). Der in Hypothese 3a angenommene direkte Zusammenhang sowie der in Hypothese 3b angenommene moderierte Mediationszusammenhang können damit als bestätigt angesehen werden.

5.2.4 Prüfung von Hypothese 4a–b

In Hypothese 4a wurde angenommen, dass die politischen Fertigkeiten in positivem Zusammenhang mit der Gruppenleistung stehen. In Hypothese 4b wurde dieser Zusammenhang erweitert und ein durch das Bildungslevel bedingter Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten mit der Gruppenleistung angenommen. Zusätzlich zum in Hypothese 1 bestätigten Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz und dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten wurde wie in Hypothese 4a erwartet, ein positiver Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und der Gruppenleistung gefunden (ohne KV: $\beta = .16, p = .014; R^2 = .03, p = .047$; mit KV: $\beta = .15, p = .024; R^2 = .03, p = .111$; Tabelle 10, Modell 4a und 4b). Im

Modell mit Kontrollvariablen (welche alle in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Gruppenleistung standen) war das Gesamtmodell (R^2) allerdings nicht mehr signifikant. In Bestätigung der angenommenen moderierten Mediation (Hypothese 4b) schloss das 95 % Konfidenzintervall des IMM die 0 nicht ein (ohne KV: IMM = .03, $SE = .015$, 95 % KI [.003, .065]; mit KV: IMM = .02, $SE = .015$, 95 % KI [.003, .064]). Es zeigte sich weiterhin bei hohem Bildungslevel ein positiver Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten mit der Gruppenleistung ($B = .029$, $SE = .018$, 95 % KI [.004, .078]). Bei mittlerem und niedrigem Bildungslevel wurde der indirekte Zusammenhang nicht signifikant. Es zeigte sich jedoch einseitig, das heißt im 90 % Konfidenzintervall, ein signifikant negativer indirekter Zusammenhang bei niedrigem Bildungslevel ($B = -.041$, $SE = .032$, 90 % KI [-.114, -.004]). Das gleiche Muster indirekter Zusammenhänge findet sich auch bei Kontrolle von Geschlecht und Alter (Tabelle 11). Der in Hypothese 4a angenommene direkte Zusammenhang sowie der in Hypothese 4b angenommene moderierte Mediationszusammenhang können damit als bestätigt angesehen werden.

5.5.5 Prüfung von Hypothese 5a–b

In Hypothese 5a wurde angenommen, dass das transformationale Führungsverhalten in positivem Zusammenhang mit der Gruppenleistung steht. In Hypothese 5b wurde dieser Zusammenhang erweitert und ein signifikanter Zusammenhang der furchtlosen Dominanz mit der Gruppenleistung angenommen, welcher über die beobachteten politischen Fertigkeiten und das transformationale Führungsverhalten vermittelt wird und in seiner Richtung vom Bildungslevel abhängt.

Da sowohl das transformationale Führungsverhalten als auch die Gruppenleistung von den Mitarbeitenden beurteilt wurde, sollte in zusätzlichen konfirmatorischen Faktorenanalysen die Einzigartigkeit und Unterscheidbarkeit dieser beiden Skalen geprüft werden. Hierfür wurden ein Generalfaktormodell sowie ein Modell mit zwei korrelierten Faktoren gegeneinander getestet. Die Indizes des Generalfaktorenmodells waren RMSEA = .26, CFI = .76, TLI = .66, SRMR = .13. Für dieses Modell ergab sich ein $\chi^2(df = 20) = 351.76$. Das $\chi^2(df = 19) = 72.04$ des Modells mit zwei korrelierten Faktoren war signifikant kleiner $\Delta\chi^2(df = 1) = 279.72$ ($p < .001$). Die Fit-Indizes dieses Modells (RMSEA = .11, CFI = .96, TLI = .94, SRMR = .03) waren nicht sehr gut, aber im mittelmäßigen bis akzeptablen Bereich (Schermelleh-Engel et al., 2003). Alle Items luden signifikant positiv ($p < .001$) auf ihrem jeweiligen Faktor mit Ladungen von $> .80$ (mit Ausnahme eines Items mit einer Ladung von = .77). Insgesamt bekräftigen diese Ergebnisse die Annahme zweier unterschiedlicher Skalen, sodass mit der Prüfung der Hypothesen 5a und 5b wie geplant fortgefahren wurde.

Tabelle 10

Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 3a-b, 4a-b und 5a-b

	AV = Transf. Führungsverhalten ^b				AV = Gruppenleistung ^b								
	Modell 3a		Modell 3b		Modell 4a		Modell 4b		Modell 5a		Modell 5b		
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	
Geschlecht			-.19	.005	Geschlecht			-.05	.502			.05	.439
Alter			-.02	.773	Alter			-.06	.372			-.05	.390
FD	.03	.604	.09	.194	FD	-.03	.608	-.02	.720	-.05	.383	-.07	.261
Pol. Fertigkeiten ^a	.28	<.001	.25	<.001	Pol. Fertigkeiten ^a	.16	.014	.15	.024	.02	.761	.02	.686
					Transf. Führungsverhalten ^b					.50	<.001	.51	<.001
R^2	.08		.11		.03		.03		.26		.26		
	$(p < .001)$		$(p < .001)$		$(p = .047)$		$(p = .111)$		$(p < .001)$		$(p < .001)$		
$F_{(R^2)}$	10.70		7.58		3.09		1.90		26.84		16.29		
$(df1, df2)$	(2, 236)		(4, 234)		(2, 236)		(4, 234)		(3, 235)		(5, 233)		
ΔR^2			.03				.00				.00		
			$(p = .026)$				$(p = .489)$				$(p = .552)$		
$F_{(\Delta R^2)}$			4.17				.72				.60		
$(df1, df2)$			(2, 234)				(2, 234)				(2, 233)		

Anmerkungen. $N = 239$ Führungstriaden; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Trans. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse z -standardisiert;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 11*Indirekte Effekte zu den Hypothesen 3b, 4b und 5b*

Zu Hypothese 3b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a auf das transformationale Führungsverhalten ^b)
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.072 (<i>SE</i> = .046), 95 % KI [-.181, .003], 90 % KI [-.161, -.009]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.011 (<i>SE</i> = .020), 95 % KI [-.025, .053], 90 % KI [-.019, .045]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.052 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [.011, .111], 90 % KI [.017, .101]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.054 (<i>SE</i> = .040), 95 % KI [-.151, .011], 90 % KI [-.134, .000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.023 (<i>SE</i> = .019), 95 % KI [-.009, .068], 90 % KI [-.003, .060]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.061 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [.021, .122], 90 % KI [.027, .112]
Zu Hypothese 4b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a auf die Gruppenleistung ^b)
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.041 (<i>SE</i> = .032), 95 % KI [-.130, .001], 90 % KI [-.114, -.004]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.006 (<i>SE</i> = .012), 95 % KI [-.013, .036], 90 % KI [-.009, .030]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.029 (<i>SE</i> = .018), 95 % KI [.004, .078], 90 % KI [.007, .070]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.033 (<i>SE</i> = .029), 95 % KI [-.117, .004], 90 % KI [-.102, .000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.014 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.004, .049], 90 % KI [.000, .044]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.037 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [.006, .091], 90 % KI [.010, .082]
Zu Hypothese 5b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a und das transformationale Führungsverhalten ^b) auf die Gruppenleistung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.036 (<i>SE</i> = .023), 95 % KI [-.094, .000], 90 % KI [-.084, -.005]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.006 (<i>SE</i> = .010), 95 % KI [-.012, .029], 90 % KI [-.008, .024]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.026 (<i>SE</i> = .014), 95 % KI [.006, .063], 90 % KI [.009, .056]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.027 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [-.083, .004], 90 % KI [-.072, -.002]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.012 (<i>SE</i> = .010), 95 % KI [-.004, .038], 90 % KI [-.001, .033]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.031 (<i>SE</i> = .014), 95 % KI [.010, .071], 90 % KI [.013, .063]

Anmerkungen. *N* = 239 Führungstriaden; KV = Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); FD = furchtlose Dominanz; außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenzintervallen (95 % KI/90 % KI); das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Zusätzlich zum in Hypothese 1 gefundenen Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten und zum in Hypothese 3a gefundenen Zusammenhang der politischen Fertigkeiten mit dem transformationalen Führungsverhalten wurde in Übereinstimmung mit Hypothese 5a ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung gefunden (ohne KV: $\beta = .50, p < .001; R^2 = .26, p < .001$; mit KV: $\beta = .51, p < .001; R^2 = .26, p < .001$; Tabelle 10, Modell 5a und 5b). Weiterhin schloss das 95 % Konfidenzintervall des IMM die 0 nicht ein (ohne KV: IMM = .02, $SE = .011, 95\% \text{ KI } [.006, .050]$; mit KV: IMM = .02, $SE = .010, 95\% \text{ KI } [.007, .049]$), sodass die Hypothese 5b bestätigt werden konnte. Bei hohem Bildungslevel zeigte sich ein positiver Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten und das transformationale Führungsverhalten mit der Gruppenleistung ($B = .026, SE = .014, 95\% \text{ KI } [.006, .063]$). Bei mittlerem und niedrigem Bildungslevel wurde dieser indirekte Zusammenhang nicht signifikant. Es zeigte sich jedoch einseitig, das heißt im 90 % Konfidenzintervall, ein signifikant negativer indirekter Zusammenhang bei niedrigem Bildungslevel ($B = -.036, SE = .023, 90\% \text{ KI } [-.084, -.005]$). Das gleiche Muster der indirekten Zusammenhänge findet sich auch bei Kontrolle von Geschlecht und Alter (vgl. Tabelle 11). Der in Hypothese 5a angenommene direkte Zusammenhang sowie der in Hypothese 5b angenommene moderierte Mediationszusammenhang können damit als bestätigt angesehen werden.

5.3 Post-hoc Analysen

Eine ausführliche Darstellung der Analyseergebnisse unter Ausschluss der in Abschnitt 4.5.3 definierten Ausreißerwerte findet sich in Anhang C. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich die Ergebnisse dieser Analysen insgesamt kaum von den zuvor berichteten Ergebnissen unterscheiden. So konnten alle Hypothesen bestätigt werden und gleichermaßen jeweils signifikant positive bedingte indirekte Zusammenhänge (in Form des IMM) gefunden werden. War die Ausprägung des Bildungslevels hoch, fanden sich (mit und ohne KV und auf Basis von 95 % Konfidenzintervallen) ebenso jeweils signifikant positive indirekte Zusammenhänge mit allen Kriterien. War das Bildungslevel gering ausgeprägt, fanden sich in den Modellen ohne KV zusätzlich auch bei 5 %-Irrtumswahrscheinlichkeit signifikant negative indirekte Zusammenhänge. Wurde für die Variablen Geschlecht und Alter kontrolliert, fanden sich auf Basis der 90 % Konfidenzintervalle signifikant negative indirekte Zusammenhänge.

Wie in Abschnitt 4.5.1 beschrieben, wurden die Hypothesen außerdem in zusätzlichen Multi-Level-Modellen geprüft, um ausschließen zu können, dass die gefundenen Ergebnisse durch eine potenziell nicht-gerechtfertigte Aggregation der Mitarbeitendenurteile verzerrt worden sein könnten. Die Ergebnisse dieser Analysen sind in Anhang D zusammengefasst. Insgesamt konnten

die Hypothesen 2–5 (jeweils a–b), in welchen zuvor aggregierte Werte der Mitarbeitenden zum Einsatz kamen, auch in diesen Modellen unterstützt werden. Daher wird insgesamt nicht von systematisch verzerrten Ergebnissen auf Basis einer fälschlichen Aggregation der Urteile ausgegangen. Für den gesamten bedingten indirekten Zusammenhang (in Form des *IMM*) sowie den indirekten Zusammenhang bei hoher Ausprägung des Bildungslevels konnten (mit und ohne KV und in 95 % Konfidenzintervallen) jeweils für alle Kriterien signifikant positive Zusammenhänge gefunden werden. Einzig für die Arbeitsleistung (Hypothese 2) galt dies in dem Modell mit KV nur mit 10 %-Irrtumswahrscheinlichkeit. War das Bildungslevel gering ausgeprägt, fanden sich ebenso teilweise signifikant negative indirekte Zusammenhänge bei 10 %-Irrtumswahrscheinlichkeit.

Schließlich empfehlen einige Autoren und Autorinnen auch, nicht nur die allgemeine Arbeitsleistung und den Gesamtwert des transformationalen Führungsverhaltens zu betrachten, sondern zusätzlich auch Zusammenhänge auf dem Facettenlevel zu prüfen (z. B. Deinert et al., 2015; Vergauwe et al., 2021). Auf diese Weise soll festgestellt werden, ob die angenommenen Zusammenhänge über alle Facetten hinweg gleichermaßen bedeutsam sind oder ob es hier Unterschiede gibt. Da es sich hierbei um explorative Analysen handelt, wurden keine gerichteten Hypothesen aufgestellt. Die ausführlichen Ergebnisse dieser Analysen sind in Anhang E, jeweils zu den Facetten der Arbeitsleistung (Anhang E.1) sowie den Facetten des transformationalen Führungsverhaltens (Anhang E.2) dargestellt.

Hinsichtlich der Arbeitsleistung konnten bei allen Facetten außer dem Arbeitsengagement (nämlich der aufgabenbezogenen Leistung, dem Kooperationsverhalten und der adaptiven Leistung) signifikant positive moderierte Mediationszusammenhänge gefunden werden. Das Ergebnismuster entsprach jeweils den Ergebnissen auf Ebene des Gesamtkonstruktes: War das Bildungslevel gering ausgeprägt, fanden sich teilweise (mit 10 %-Irrtumswahrscheinlichkeit) signifikant negative indirekte Zusammenhänge der furchtlosen Dominanz, vermittelt über die politischen Fertigkeiten. War das Bildungslevel hoch ausgeprägt, waren diese indirekten Zusammenhänge (mit 5 %-Irrtumswahrscheinlichkeit) signifikant positiv. Der absolut größte Zusammenhang fand sich für die Facette des Kooperationsverhaltens. Einzige Ausnahme war die Facette des Arbeitsengagements. Der direkte Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte und der Einschätzung ihres Arbeitsengagements war zwar positiv, erreichte jedoch nicht statistische Signifikanz. Dies galt auch für den angenommenen moderierten Mediationszusammenhang mit dieser Facette.

Hinsichtlich der Facetten des transformationalen Führungsverhaltens konnten die angenommen bedingten indirekten Zusammenhänge für alle Facetten (nämlich idealisierter Einfluss, intellektuelle Stimulierung, inspirierende Motivation und individuelle Unterstützung) bestätigt

werden. Das Ergebnismuster glich dem der Analysen auf Ebene des Gesamtkonstruktes. Der absolut größte Zusammenhang fand sich dabei für die Facette idealisierter Einfluss. War das Bildungslevel hoch ausgeprägt, fanden sich bei allen Facetten (mit 5 %-Irrtumswahrscheinlichkeit) signifikant positive indirekte Zusammenhänge. War das Bildungslevel gering ausgeprägt, fanden sich (mit 10 %-Irrtumswahrscheinlichkeit) signifikant negative indirekte Zusammenhänge. Schließlich zeigte sich in der Analyse der Facette inspirierende Motivierung auch ein zusätzlicher direkter signifikant positiver Zusammenhang mit der furchtlosen Dominanz.

Zuletzt sollte geprüft werden, ob die Ergebnisse zur Hypothese 1 gleichermaßen für weibliche und männliche Führungskräfte gelten. Ausgangspunkt dieser Frage war die Feststellung eines signifikant positiven Zusammenhangs zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten, wenn Alter und Geschlecht kontrolliert werden, wobei sich lediglich für das Geschlecht ein signifikanter Zusammenhang zeigte (vgl. Tabelle 9, Modell 1c). In nach Geschlechtern getrennten Analysen zeigte sich, dass die Interaktion der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten bei den weiblichen Führungskräften ($N = 72$) nicht signifikant wurde ($\beta = .15, p = .221; \Delta R^2 = .02, p = .221$). Es fand sich jedoch ein direkter Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz ($\beta = .24, p = .038$) und den politischen Fertigkeiten. Bei den männlichen Führungskräften ($N = 167$) fand sich dagegen kein signifikanter direkter Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten ($\beta = .11, p = .162$), jedoch ein marginal signifikanter Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die politischen Fertigkeiten ($\beta = .14, p = .070; \Delta R^2 = .02, p = .070$). Der Plot dieser Interaktion sieht vergleichbar zu den in den Abbildungen 13 und 14 dargestellten Plots aus. Bei hohem Bildungslevel fand sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten ($B = .16, t = 2.18, p = .031$). War das Bildungslevel mittel ($B = .04, t = .60, p = .551$) oder gering ($B = -.19, t = -1.19, p = .238$) ausgeprägt, bestand kein signifikanter Zusammenhang mit den politischen Fertigkeiten, in letzterem Falle zeigte sich jedoch ein negativer Trend.

6 Diskussion

Lykken (1995) stellte die zunächst paradox erscheinende These auf, dass sich die Helden und Heldinnen und antisozialen Verbrecher und Verbrecherinnen unserer Gesellschaft womöglich ähnlicher sind, als man vermuten würde. Beide seien risikofreudig, furchtlos, frei von Nervosität und sozialer Angst, stressimmun, selbstbewusst, charmant und sozial dominant – oder in PPI-Begriffen furchtlos dominant (Lilienfeld & Widows, 2005). Der maßgebliche Unterschied, also inwiefern ihre Taten eine gesellschaftlich anerkannte Form des Erfolgs darstellen, sei ihr Sozialisationshintergrund (Lykken, 1995). Ähnliches schilderte auch der zu Beginn dieser Arbeit eingeführte, selbst als furchtlos dominant beschriebene Frank Abagnale (Skeem et al., 2011) anekdotisch (Yakowicz, 2016). Hinsichtlich individueller beruflicher Karrierewege stellen Führungspositionen mit ihren umfangreichen Einflussmöglichkeiten eine gesellschaftlich allgemein geachtete Form von Erfolg dar (Vergauwe et al., 2021). Ausgehend von diesen Überlegungen und der Beobachtung, dass der Anteil hoch furchtlos dominanter Personen mit steigender Hierarchie ebenso zunimmt (Howe et al., 2014; Kaiser & Hogan, 2007; Lilienfeld et al., 2014), war es das Ziel dieser Arbeit, Lykkens (1995) Hypothese das erste Mal konkret im Führungskontext zu testen. Aufbauend auf dem Rahmenmodell von Zaccaro, Dubrow, und Kolze (2018) sollte weiterhin ein besseres Verständnis dafür aufgebaut werden, welche Bedeutung der Zusammenhang eines spezifischen Persönlichkeitsmerkmals (der furchtlosen Dominanz) mit dem sozialen Geschick (den politischen Fertigkeiten) in Abhängigkeit von Entwicklungserfahrungen (dem Bildungslevel) für die Beurteilung der Führungseffektivität hat. Zusammenfassend wurde angenommen, dass es sich bei den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte um den ausschlaggebenden Faktor handeln sollte, welcher – in Abhängigkeit vom Sozialisationserfolg – den Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz von Führungskräften und ihrer Führungseffektivität vermittelt. Die Führungseffektivität wiederum sollte möglichst umfassend mithilfe unterschiedlicher Maße angenähert werden: (1) der individuellen Arbeitsleistung der Führungskraft, (2) der Leistung der durch sie geführten Gruppe, (3) ihrem transformationalen Führungsverhalten sowie (4) in Integration von (2) und (3) des vermittelten Zusammenhanges des transformationalen Führungsverhaltens auf die Gruppenleistung.

Wie ist Lykkens (1995) Sozialisationsannahme nun im Führungskontext empirisch zu bewerten? Insgesamt konnten die aufgestellten Hypothesen in der erhobenen Stichprobe, bestehend aus Führungskräften, ihren direkten Vorgesetzten sowie direkt unterstellten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen größtenteils bestätigt werden. So konnte gezeigt werden, dass das politische Geschick der Führungskräfte einen wichtigen Mediator der Zusammenhänge zwischen der (erfolgreich sozialisierten) furchtlosen Dominanz und der individuellen Arbeitsleistung wie auch über das

transformationale Führungsverhalten vermittelt, zwischen dieser und der Gruppenleistung darstellt. Spezifisch zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt, nach welchem die furchtlos dominanten Führungskräfte mit hohem Bildungslevel, das heißt mit erfolgreicher gesellschaftlicher Sozialisation, von ihren Vorgesetzten als signifikant politisch geschickter wahrgenommen wurden. War das Bildungslevel gering, war der Zusammenhang mit den politischen Fertigkeiten zwar wie erwartet negativ, wurde jedoch nicht statistisch signifikant. Dieses Muster zeigte sich auch in den weiteren Analysen zu den Zusammenhängen dieses angenommenen Wirkmechanismus mit den unterschiedlichen Kriterien der Führungseffektivität. Es konnten jeweils signifikante moderierte Mediationseffekte gefunden werden. Im Fall eines erfolgreichen Sozialisationshintergrunds war der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskräfte und allen erfassten Effektivitätskriterien signifikant positiv. Dieser Zusammenhang wurde in allen Fällen über die wahrgenommenen politischen Fertigkeiten der Führungskraft vermittelt. War der Sozialisationshintergrund der Führungskräfte weniger erfolgreich, zeigte sich in der Tendenz – vermittelt über die wahrgenommenen politischen Fertigkeiten der Führungskraft – wiederum ein negativer Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den Effektivitätskriterien. Die gefundenen negativen Zusammenhänge erreichten einseitig, das heißt mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10 % statistische Signifikanz. Dieses Ergebnismuster wurde jeweils sowohl mit als auch ohne die Kontrolle vom Alter und dem Geschlecht der Führungskräfte gefunden.

Ziel der nachfolgenden Seiten ist nun zunächst eine theoretische Einordnung dieser Befunde in die bestehende verwandte Literatur (Abschnitt 6.1). Anschließend werden die praktischen Implikationen (Abschnitt 6.2) dieser Ergebnisse diskutiert. Es folgen eine Einordnung der Stärken und Limitationen der Studie (Abschnitt 6.3) und ein Ausblick auf zukünftige Forschung (Abschnitt 6.4). Die Arbeit schließt mit einem allgemeinen Fazit zur Bedeutsamkeit der vorgelegten Befunde (Abschnitt 6.5).

6.1 Theoretische Einordnung

Diese Arbeit trägt zum Verständnis der Wirkprozesse furchtloser Dominanz im Führungskontext bei. Zur Einordnung der gefundenen Ergebnisse wird nachfolgend zunächst ihre Bedeutung für Lykkens (1995) Sozialisationshypothese diskutiert (6.1.1). Es folgt dann ein Vergleich dieser Ergebnisse mit Überlegungen zur erfolgreichen Psychopathie sowie der persönlichkeitsorientierten Führungsforschung (6.1.2). Schließlich wird – vor dem Hintergrund von Prozessmodellen der Führung (DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018) sowie der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) – die Bedeutsamkeit des vorgeschlagenen Wirkmechanismus erörtert (6.1.3).

6.1.1 Lykkens Sozialisationshypothese

Die bisherigen Befunde bekräftigen Lykkens (1995) Vermutung, dass der Sozialisationshintergrund einen bedeutenden Einfluss auf die Verhaltenstendenzen furchtlos dominanter Personen hat. Diese bisherigen Forschungsergebnisse zu Lykkens (1995) Sozialisationshypothese bezogen sich allerdings entweder auf den allgemeinen Berufskontext, das heißt ohne die Berücksichtigung spezifischer beruflicher Umwelten (Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017) oder auf außerberufliche Kontexte (Vize et al., 2016; Wall et al., 2013). Dagegen wurde in der vorliegenden Studie mit dem Führungskontext explizit eine spezifische berufliche Umwelt untersucht, welche einen wichtigen Indikator für Karriereerfolg darstellt und von welcher angenommen wird, dass sie furchtlos dominanten Personen insbesondere Möglichkeiten zum Profilieren eröffnen sollte (Blickle & Genau, 2019). In sozialen Interaktionen tendieren furchtlos dominante Personen dazu, ihre Interaktionspartner und -partnerinnen von sich und den eigenen Ideen überzeugen zu wollen, diese beeindrucken zu wollen und allgemein den Mittelpunkt des Geschehens anzustreben (Lilienfeld & Watts, 2016). Diese Tendenz zu sozial dominantem Verhalten wird im Führungskontext gefordert und gefördert (Holland, 1997).

Die von Lykken (1995) angenommenen positiven Auswirkungen erfolgreicher Sozialisation konnten in der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden: Die furchtlos dominanten Führungskräfte mit hohem Bildungslevel wurden als politisch geschickter wahrgenommen und hierüber vermittelt auch als effektivere Führungskräfte eingeschätzt. Zentral ist dabei, dass im Gegensatz zu vorherigen Studien (Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017) nicht nur Zusammenhänge mit dem individuellen (Leistungs-)Verhalten oder Erfolg untersucht wurden. Sondern diese Ergebnisse zeigen das erste Mal darüber hinaus auch Zusammenhänge zwischen der Wechselwirkung der furchtlosen Dominanz und dem Bildungslevel mit Ergebnisvariablen auf Gruppenebene auf. Wichtig ist dies mit Blick auf Lykkens (1995) Ausführungen dahingehend, dass sich die erfolgreiche Sozialisation furchtlos dominanter Personen nicht nur positiv auf den individuellen Lebensweg dieser Personen auswirken sollte, sondern dass auch die Gesellschaft als solche hiervon profitieren könnte. Anschaulich benennt er diese Personen als potenzielle Helden und Heldinnen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass diese Führungskräfte tatsächlich zu besseren Gruppenleistungen beizutragen scheinen und auch als stärker transformational führend wahrgenommen werden. Das transformationale Führungsverhalten kommt Lykkens (1995) Überlegungen zum heroischen Verhalten im Führungskontext nahe (Costello et al., 2018; Patton et al., 2018). Gleichzeitig ist es aber auch ein Führungsstil, welcher zum einen über die personenbezogenen Charisma-Anteile hinaus auch durch eine klare Ausrichtung auf die Gruppe (vor allem über die individuelle Unterstützung) gekennzeichnet ist. Diese stärkere Gruppenorientierung erinnert auch

an House und Howells (1992) Differenzierung von Charisma in personalisiertes und sozialisiertes Charisma. Das personalisierte Charisma bringen sie unter anderem mit narzisstischen Tendenzen in Verbindung. Es stellt ein selbstverherrlichendes und egoistisch-ausbeuterisches Führungsverhalten dar, bei dem Visionen vor allem auf das Erreichen persönlicher Ziele ausgerichtet sind. Im Vergleich dazu sind Personen mit sozialisiertem Charisma gemeinschaftlich orientiert und ihr Führungsverhalten egalitär ausgerichtet. Diese Führungskräfte übernehmen zudem selbst Verantwortung, versuchen ihre Visionen als moralische Vorbilder in ihrem eigenen Verhalten umzusetzen und stellen eigene Bedürfnisse zurück – verhalten sich also, wie in dieser Studie beobachtet, stärker transformational. Zum anderen ist der transformationale Führungsstil nicht nur in Ausnahmesituationen relevant, sondern steht insgesamt – wie auch in dieser Untersuchung hinsichtlich der Gruppenleistung bestätigt – mit einer Breite an Ergebnisvariablen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene in positivem Zusammenhang (DeRue et al., 2011). Die Ergebnisse geben daher Hinweise darauf, dass die erfolgreiche gesellschaftliche Sozialisation nicht nur vergleichsweise selten benötigtes, heldenhaftes Verhalten furchtlos dominanter Personen fördern könnte, sondern dass sich diese Zusammenhänge tagtäglich in den Interaktionen der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und bis hin zu den Leistungsergebnissen der gesamten Gruppe wiederfinden. Diese Führungskräfte scheinen insgesamt eher gruppenorientiert zu agieren und im Teamplay versiert zu sein.

In Einklang mit Lykken (1995) und entgegen Überlegungen, dass die furchtlose Dominanz allein bereits für (beruflichen) Erfolg prädestiniere bzw. nahezu uneingeschränkt positiv und adaptiv wirke (z. B. Miller & Lynam, 2012), zeigten sich in dieser Untersuchung korrelativ keine bedeutsamen Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz der Führungskräfte und den fremdbeurteilten Effektivitätskriterien. Die furchtlose Dominanz allein war also noch kein Garant für ein effektives Führungshandeln, sondern es mussten bestimmte Randbedingungen bestehen. Nur bei Berücksichtigung des Bildungslevels und des vermittelnden Zusammenhangs mit den politischen Fertigkeiten konnten diese positiven Zusammenhänge gefunden werden. Interessanterweise gab es dabei aber zwei Ausnahmen. Zum einen zeigten sich in den Post-hoc Analysen der Facette inspirierende Motivation des transformationalen Führungsverhaltens zusätzlich zu dem angenommenen Zusammenhang mit den politischen Fertigkeiten auch ein direkter signifikant positiver Zusammenhang mit der furchtlosen Dominanz. Furchtlos dominante Führungskräfte wurden auch unabhängig von ihrem Bildungslevel von ihren Mitarbeitenden als inspirierende und motivierende Vorgesetzte wahrgenommen. Die Facette der inspirierenden Motivation stellt gemeinsam mit der Facette idealisierter Einfluss eine Konzeptualisierung charismatischer Führung dar (Judge & Piccolo, 2004). Damit fügt sich dieses Ergebnis in bisherige Befunde ein, nach denen die furchtlose Dominanz mit der Fremdwahrnehmung von Charisma assoziiert wird (z. B. Vergauwe et al., 2021).

Damit diese Führungskräfte jedoch tatsächlich als Vorbilder und individuell unterstützende Vorgesetzte – also insgesamt transformational führend – wahrgenommen werden, scheinen sie jedoch zusätzlich eines hohen Bildungslevels und vermittelnder guter politischer Fertigkeiten zu bedürfen.

Zum anderen zeigte sich neben dem angenommenen moderierten Zusammenhang auch ein zusätzlicher direkter Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den politischen Fertigkeiten, wenn das Geschlecht und das Alter der Führungskräfte kontrolliert wurden. Während das Alter der Führungskräfte in keinem signifikanten Zusammenhang mit den Ergebnisvariablen stand, zeigten sich in Einklang mit der Literatur (z. B. Eagly et al., 2003, 2020) signifikante Zusammenhänge mit dem Geschlecht der Führungskräfte. So wurden die weiblichen Führungskräfte im Allgemeinen als politisch geschickter und auch stärker transformational führend wahrgenommen. Nach Geschlecht getrennte Post-hoc Analysen zeigten dann ferner, dass dieser direkte Zusammenhang der furchtlosen Dominanz nur für die weiblichen Führungskräfte bestand. Während die hoch furchtlos dominanten weiblichen Führungskräfte auch unabhängig von ihrem Bildungslevel als politisch geschickter wahrgenommen wurden, galt dies für die hoch furchtlos dominanten, männlichen Führungskräfte nur bei hohem Bildungslevel.

Für die Gründe des Zustandekommens dieser unterschiedlichen Muster können zu diesem Zeitpunkt nur Überlegungen aufgestellt werden. Zunächst einmal sei jedoch darauf hingewiesen, dass es sich um explorativ gefundene Zusammenhänge handelt. Zukünftige Studien müssten daher zunächst klären, ob es sich bei diesen Befunden um statistische Artefakte handelt und potenzielle Erklärungen dieser Zusammenhänge systematisch prüfen. Weiterhin waren absolut betrachtet beide Interaktionskoeffizienten in der geteilten Stichprobe ähnlich hoch. Die nach Aufteilung anhand des Geschlechts entsprechend verringerte Stichprobengröße (insbesondere bei den weiblichen Führungskräften) und dementsprechend auch verringerte Teststärke sind daher eine plausible Erklärung dafür, warum der Interaktionseffekt in der größeren Stichprobe der männlichen Führungskräfte, nicht jedoch bei den weiblichen Führungskräften statistisch signifikant wurde. Ein inhaltlicher Erklärungsansatz, warum bei weiblichen Führungskräften auch hohe furchtlose Dominanz allein positiv mit der Einschätzung guter politischer Fertigkeiten durch die Vorgesetzten einherzugehen scheint, könnte schließlich in einer unterschiedlichen Wahrnehmung furchtlos dominanter Eigenschaften bei Frauen im Vergleich zu Männern bzw. Manifestationen dieser Eigenschaften auf Verhaltensebene liegen. Insgesamt ist das Wissen zu Geschlechtsunterschieden in diesem Bereich bisher vergleichsweise gering. Hinsichtlich der Psychopathie gibt es jedoch Beobachtungen, welche darauf hinweisen, dass psychopathische Merkmale bei Frauen im Allgemeinen schwieriger erkannt werden und Frauen oberflächlich zunächst angepasster, weniger dominant und insgesamt empathischer wahrgenommen werden (Cunliffe et al., 2016; Klein Haneveld et al., 2021).

Möglicherweise wurde das Verhalten der hoch furchtlos dominanten, weiblichen Führungskräfte also unabhängig von ihrem Bildungshintergrund stärker positiv wahrgenommen und eher als proaktives, selbstbewusstes und führungsadäquates Verhalten und damit insgesamt eher als politisch geschicktes Verhalten eingeschätzt. Dagegen könnte das Verhalten der hoch furchtlos dominanten männlichen Führungskräfte eher als „zu viel“, das heißt, als aufdringlich und selbstbezogen wahrgenommen und sie in der Konsequenz als tendenziell weniger politisch versiert beurteilt worden sein, wenn der Sozialisationshintergrund nicht berücksichtigt wird²⁴. Letztendlich müssen diese explorativen Ergebnisse jedoch mit Vorsicht interpretiert werden sowie, wie zu Beginn angemerkt, repliziert werden, um einen solchen Erklärungsansatz dann weiter prüfen zu können.

Schließlich konnte der von Lykken (1995) ebenso angenommene umgekehrte Fall, dass sich die furchtlose Dominanz auch besonders negativ auswirkt, wenn die Sozialisation weniger erfolgreich war, in dieser Studie tendenziell nur mit größerer statistischer Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanzniveau von 10 %), gefunden werden. Wie erklärt sich dies? Eine Begründung könnte sein, dass Lykkens (1995) Sozialisationshypothese tatsächlich vorwiegend für den positiven, weniger jedoch für den ebenso angenommenen negativen Zusammenhang relevant ist. Ähnlich fanden Blickle und Schütte (2017) bei Berufstätigen ohne explizite Führungsfunktionen auch, dass die aufgabenbezogene Leistung der hoch furchtlos dominanten Berufstätigen mit hohem Bildungslevel, also einem erfolgreichen Sozialisationshintergrund, von ihren Kollegen und Kolleginnen als signifikant besser eingeschätzt wurde. Bei den hoch furchtlos dominanten Personen mit geringem Bildungslevel fiel diese Beurteilung in der Tendenz zwar negativer aus, dieser Zusammenhang erreichte jedoch nicht statistische Signifikanz. Auf Basis dieser Studienergebnisse könnte also angenommen werden, dass ein weniger erfolgreicher Sozialisationshintergrund nicht mit deutlich negativen Korrelaten im Arbeitskontext einhergeht. Zum einen sollten bei dieser Interpretation allerdings auch methodische Aspekte berücksichtigt werden (s. auch Abschnitt 6.3). So könnten die fraglichen Personen aufgrund der geringen Basisrate an Personen ohne Bildungsabschluss bzw. mit geringem Bildungslevel im organisationalen und speziell Führungskontext (Schuster & Strahl, 2019) in dieser Stichprobe möglicherweise nicht ausreichend abgedeckt gewesen sein, um diesen negativen Zusammenhang konsistent feststellen zu können. Mit den Teildaten von über 4000 Berufstätigen eines großen Paneldatensatzes, welcher als repräsentativ für die deutsche Bevölkerung konzipiert wurde (Wagner et al., 2007), konnten Blickle und Genau (2019) hinsichtlich der

²⁴ Übereinstimmend mit empirischen und theoretischen Beobachtungen (Benning, Molina, et al., 2018; Hicks et al., 2012; Murphy et al., 2016) hatten die männlichen Führungskräfte ($M = 2.83, SD = .38$) im Vergleich zu den weiblichen Führungskräften ($M = 2.60, SD = .36$) in dieser Stichprobe außerdem auch insgesamt signifikant höhere Werte furchtloser Dominanz ($t(237) = 4.35, p < .001$). Eine Vermutung potenzieller kurvilinearere Zusammenhänge, das heißt, dass moderate Ausprägungen furchtloser Dominanz am erfolgsversprechendsten sein könnten, ließ sich nicht bestätigen (vgl. Titze et al., 2017).

Einkommensentwicklung beispielsweise prädiktiv sowohl statistisch bedeutsame Hinweise auf die positiven Effekte eines hohen Bildungslevels furchtlos dominanter Berufstätiger in Form von Einkommenszuwächsen wie auch auf die negativen Effekte bei geringem Bildungslevel in Form von Einkommensverlusten finden. Zum anderen könnte es sein, dass sich dieser angenommene negative Zusammenhang stärker bzw. bereits früher, das heißt, auch bei weniger negativem Sozialisationshintergrund, bemerkbar macht, wenn explizit negatives, antisoziales Verhalten betrachtet wird. So fanden Blickle und Schütte (2017) weiterhin, dass die hoch furchtlos dominanten Personen mit geringem Bildungslevel, also weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund, von ihren Kollegen und Kolleginnen in ihrem Arbeitsverhalten als signifikant kontraproduktiver wahrgenommen wurden (Blickle & Schütte, 2017). Dies könnte möglicherweise auch im Führungskontext der Fall sein und sollte daher in zukünftigen Studien untersucht werden (s. auch Abschnitt 6.4). Insbesondere sollte dabei das vermehrte Auftreten interpersoneller Konflikte (Leon & Venables, 2015; Lilienfeld, Patrick, et al., 2012) sowie (Wirtschafts-)Kriminalität (Almeida et al., 2015; Ragatz et al., 2012) betrachtet werden. Schlussendlich kann anhand der vorliegenden Ergebnisse also nicht eindeutig geschlossen werden, wie es um die negativen Folgen eines weniger erfolgreichen Sozialisationshintergrundes im Führungskontext steht. Die gefundenen negativen Zusammenhänge und Tendenzen weisen allerdings darauf hin, dass sich diese Konstellation bei Führungskräften tendenziell negativ auswirkt und daher mit Aufmerksamkeit betrachtet werden sollte.

6.1.2 Das Konzept der furchtlosen Dominanz im Führungskontext

Das Konzept der furchtlosen Dominanz entstammt ursprünglich der Psychopathieforschung und steht vor diesem Hintergrund im Mittelpunkt einer Diskussion um die Konzeptualisierung dieser Persönlichkeitsausprägung (s. auch Abschnitt 2.2.4). Inwiefern die furchtlose Dominanz dabei Cleckleys Mask of Sanity (Crego & Widiger, 2016) repräsentiert, vermag auf Basis der vorliegenden Studie nicht entschieden zu werden. Zur weiterführenden Einordnung der vorliegenden Befunde ist jedoch unabhängig von dieser Diskussion ein Vergleich mit etablierten Modellen erfolgreicher Psychopathie sinnvoll. Denn während der Fokus der Psychopathieforschung überwiegend in der Untersuchung von negativ-destruktiven Auswirkungen psychopathischer Persönlichkeitseigenschaften liegt, ist in den letzten Jahren das Interesse rund um das Thema der erfolgreichen Psychopathie gewachsen (Lilienfeld, Watts, & Smith, 2015). Zur Annäherung an die Fragen, welche Bedingungen für einen erfolgreichen oder adaptiven Lebensweg von Personen mit psychopathischen Eigenschaften vorherrschen müssen und was eigentlich unter Erfolg verstanden werden kann, wurden in der Literatur drei konzeptuelle Modelle erfolgreicher Psychopathie vorgeschlagen und diskutiert (Hall & Benning, 2006; Lilienfeld, Watts, & Smith, 2015). Das *differential-severity model* beschreibt die Idee, dass erfolgreiche psychopathische Personen die gleichen

Eigenschaften wie ihre nicht-erfolgreichen Pendants mitbringen, jedoch in weniger stark ausgeprägter Form. Das zu beobachtende Persönlichkeitsmuster gleiche sich also, die Stärke der Ausprägung oder der Schweregrad unterscheide sich jedoch und sei damit ausschlaggebend für den Erfolg dieser Personen. Im Rahmen des *moderated-expression models* wird die Bedeutung moderierender Bedingungen vorgeschlagen, welche die Auswirkungen psychopathischer Persönlichkeitseigenschaften positiv oder negativ beeinflussen. Das *differential-configuration model* bezieht sich schließlich auf die Idee der Psychopathie als multidimensionales Persönlichkeitskonstrukt. In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass sich die verschiedenen Psychopathiedimensionen unterschiedlich auf Verhaltens- und Erlebensebene auswirken und dass sich dementsprechend erfolgreiche von weniger erfolgreichen psychopathischen Persönlichkeiten durch die Konstellation dieser Merkmale unterscheiden.

Was im Kontext der Psychopathieforschung konkret unter Erfolg verstanden wird, variiert in der Literatur erheblich von „nicht inhaftiert sein“ zu besonderem privatem oder beruflichem Erfolg (Steinert et al., 2017). Die in der vorliegenden Studie untersuchte Führungseffektivität ist ein Beispiel für Letzteres (vgl. Vergauwe et al., 2021). Mit Blick auf die drei beschriebenen Modelle lassen sich die vorliegenden Ergebnisse als eine Kombination des differential-configuration models und des moderated-expression models einordnen. Es wurde mit der furchtlosen Dominanz eine spezifische Dimension der Psychopathie untersucht und es zeigte sich, dass deren Auswirkungen auf Führungsergebnisse durch eine Drittvariable, dem Sozialisationshintergrund, moderiert werden. Damit reißen sich diese Ergebnisse auch in Befunde einer aktuellen Prüfung der drei dargestellten Modelle im Führungskontext ein (Vergauwe et al., 2021). Vergauwe et al. (2021) fanden in ihrer Untersuchung der drei Modelle bei Führungskräften die konsistentesten Hinweise auf das differential-configuration model sowie das Hybridmodell der differential-configuration und moderated-expression Ansätze²⁵. Insgesamt bekräftigen die Befunde der vorliegenden Untersuchung sowie die bisherige Studienlage (z. B. Kranefeld & Blickle, 2021b; Vergauwe et al., 2021) die Validität der isolierten Betrachtung der furchtlosen Dominanz (bzw. der einzelnen Psychopathiedimensionen) unter Berücksichtigung moderierender Einflüsse für die Beurteilung der Führungseffektivität. Auf dieser Basis kann für die zukünftige Forschung eine vermehrte Berücksichtigung der Zusammenhänge auf dimensionaler Ebene sowie der Untersuchung spezifischer Einflussbedingungen empfohlen werden.

²⁵ Vergauwe et al. (2021) fanden für die einzelnen Psychopathiedimensionen unterschiedliche Korrelations- und Interaktionsmuster. Die furchtlose Dominanz hing beispielsweise teilweise negativ (z. B. aufgabenbezogene Leistung) und teilweise positiv (z. B. Charisma) mit Leistungskriterien zusammen. Während sie teilweise signifikante Interaktionsmuster zwischen der egozentrischen Impulsivität und Kaltherzigkeit mit dem untersuchten Moderator Gewissenhaftigkeit fanden, interagierte dieser Moderator in den untersuchten Stichproben nicht signifikant mit der furchtlosen Dominanz. Andere potenzielle Moderatoren wurden in der Studie nicht untersucht.

Nach diesem Einblick in eine mögliche Einordnung der furchtlosen Dominanz mit Blick auf die erfolgreiche Psychopathie schließt sich nun noch eine kurze Einordnung dieser im Rahmen der persönlichkeitsorientierten Führungsforschung an. Durch die Forschungsarbeiten der letzten Jahrzehnte konnten sich Persönlichkeitsmerkmale als valide Prädiktoren von Führungsverhalten und Ergebnissen etablieren. In Analysen der Big 5 zeigte sich dabei die besondere Relevanz der Extraversion (Antonakis, 2011). Vertreter und Vertreterinnen konfiguraler Persönlichkeitsansätze führen allerdings an, dass erst die gleichzeitige Betrachtung mehrerer Persönlichkeitsmerkmale eine Annäherung an das tatsächliche Wesen einer Person erlaube (Shoss & Witt, 2013). So wird sich eine hoch extravertierte und hoch emotional stabile Person anders verhalten und wahrgenommen werden als eine hoch extravertierte jedoch kaum emotional stabile Person. In diesem Sinne fanden Judge und Erez (2007) beispielsweise, dass die kombinierte Betrachtung beider Merkmale ein besserer Prädiktor von Leistungsverhalten war als ihre isolierte Betrachtung. Solche kombinierten Merkmale werden in der Forschung auch als *compound traits* bezeichnet, bei welchen erst die Summe der einzelnen Komponenten charakteristisch für das Gesamtmerkmal ist (Shoss & Witt, 2013). Vielfach untersucht wurden im beruflichen Kontext bisher die compound traits *integrity* (gewichtete Kombination aus Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionaler Stabilität) und *customer service orientation* (gewichtete Kombination aus Verträglichkeit, emotionaler Stabilität und Gewissenhaftigkeit; Ones & Viswesvaran, 2001). Auch die furchtlose Dominanz, welche unter anderem durch hohe Extraversion, emotionale Stabilität und allgemeine Risikoneigung charakterisiert ist, kann als ein solcher compound trait verstanden werden (Lilienfeld, Patrick, et al., 2012). Vor dem Hintergrund dieser Studie könnte die furchtlose Dominanz damit – unter Berücksichtigung moderierender Bedingungen (s. auch Blickle & Genau, 2019) – auch als erfolgsversprechender compound trait für Prognosen im Führungskontext eingeordnet werden und sich so sowohl hinsichtlich weiterer theoretischer Arbeiten wie auch praktischer Anwendungen (s. Abschnitt 6.2) als eigenständig zu untersuchendes Persönlichkeitsmerkmal eignen.

6.1.3 Politische Fertigkeiten als Wirkmechanismus und Zusammenhänge mit Führungsergebnissen

Im Rahmen der Prüfung von Lykkens (1995) Sozialisationsannahme sollte in dieser Arbeit auch ein spezifischer zugrundeliegender Mechanismus getestet werden, von welchem eine besondere Relevanz für den Führungskontext angenommen wurde. Als Basis hierfür wurden Prozessmodelle der Führung herangezogen (DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018). Es erfolgte eine inhaltliche Orientierung an der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) sowie auf explorativen Befunden von Blickle und Schütte (2017), die auf der sozioanalytischen Theorie aufbauen. So wurde angenommen, dass die politischen Fertigkeiten insbesondere relevant

für einen solchen Mechanismus sein sollten. Zum einen werden gute politische Fertigkeiten als ein Unterscheidungsmerkmal zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften gesehen (Semadar et al., 2006). Politisch geschickte Führungskräfte schaffen es, Sicherheit und Vertrauen im Team aufzubauen, Ziele wirksam umzusetzen und dabei mit unterschiedlichen Stakeholdern und Stakeholderinnen effektiv zu agieren (Ferris et al., 2007). Auch die sozioanalytische Theorie geht davon aus, dass solcherart versierte Personen ihr Verhalten besser situationsangemessen anpassen können (R. Hogan & Shelton, 1998) und hierdurch besser in der Lage sein sollten, individuelle Bedürfnisse und Motive sozial angemessen umzusetzen. Zum anderen ist die furchtlose Dominanz durch ein proaktives, eher geselliges und sozial dominantes Verhalten charakterisiert, welches den Erwerb guter politischer Fertigkeiten wahrscheinlicher machen sollte, wenn ein erfolgreicher Sozialisationshintergrund besteht. Aufbauend auf diesen Zusammenhängen vermuteten Blickle und Schütte (2017) daher, dass die erfolgreiche gesellschaftliche Sozialisation (Lykken, 1995) furchtlos dominanter Personen auch die Entwicklung der Fertigkeit zur effektiven interpersonellen Einflussnahme (einer Facette der politischen Fertigkeiten) fördern sollte. Explorativ fanden sie hierfür unterstützende Befunde. Diese Idee wurde in der vorliegenden Arbeit aufgenommen und konnte hinsichtlich des Gesamtkonstruktes der politischen Fertigkeiten bekräftigt werden (s. auch Abschnitt 6.3.1).

Im Sinne der sozioanalytischen Theorie werden die politischen Fertigkeiten in der Regel als moderierende Faktoren verstanden. Mit dem Fokus auf interagierende Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und sozialen Fertigkeiten beziehen sich die meisten empirischen Untersuchungen damit auf Fragestellungen des Ist-Zustandes, also der Frage, welche Konsequenzen sich für Ergebnisvariablen ergeben, wenn eine bestimmte Persönlichkeits- und Fertigkeitsausprägung gemeinsam bestehen. Die vorliegende Arbeit erweitert diese Forschung, indem sie eine andere Perspektive auf diese Fragestellung einnimmt und stärker das Entwicklungspotenzial für soziale Fertigkeiten berücksichtigt²⁶. Denn auch, wenn es gewisse dispositionelle Antezedensbedingungen für die individuelle Ausprägung von Fertigkeiten gibt, können sie auch durch Lern- und Entwicklungserfahrungen gefördert werden (Ferris et al., 2007). Hinsichtlich der furchtlosen Dominanz wurde angenommen und konnte bekräftigt werden, dass insbesondere die erfolgreiche gesellschaftliche Sozialisation in Form eines höheren Bildungslevels die Entwicklung bzw. den Aufbau guter politischer Fertigkeiten ermöglichen sollte. Während es empirisch einige Hinweise darauf gibt, dass ein höheres Bildungslevel auch allein mit besserer aufgabenbezogener Arbeitsleistung, mehr extraproduktivem und weniger kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Ng & Feldman, 2009) sowie einer höheren Leistungsmotivation von Berufstätigen einhergeht (Brenner, 1982), konnten in dieser

²⁶ Auch wenn implizit von einem Entwicklungszusammenhang ausgegangen wird, konnte dieser in der vorliegenden Studie nicht formal getestet werden (s. auch Abschnitte 6.3 und 6.4).

Studie keine bedeutsamen Zusammenhänge zwischen dem Bildungslevel und den untersuchten Mediator- und Kriteriumsvariablen (das heißt den politischen Fertigkeiten, der individuellen Arbeitsleistung, dem transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung) gefunden werden. Nur in Interaktion mit der furchtlosen Dominanz war das Bildungslevel relevant für die Beurteilung der politischen Fertigkeiten. Diese Befunde tragen damit insgesamt zum bisher kaum empirisch bearbeiteten Verständnis der personellen wie auch Umweltbedingten (interagierenden) Antezedensbedingungen der politischen Fertigkeiten bei (vgl. Gentry et al., 2013) und zeigen die Bedeutsamkeit der furchtlosen Dominanz als personelle Disposition bei gleichzeitiger gezielter Förderung durch schulische Bildung auf.

Die Verbindung des Sozialisationsgedankens mit den politischen Fertigkeiten soll an dieser Stelle noch einmal am Beispiel der Authentizität betont werden. Erfolgreich sozialisierte Personen verhalten sich umsichtiger, haben ein höheres Verantwortungsbewusstsein sowie Verständnis für die potenziellen Konsequenzen ihres Verhaltens und werden dabei dennoch als authentisch wahrgenommen (Lykken, 1995). Insbesondere dieses authentische Auftreten ist auch ein Kernmerkmal politisch geschickter Personen sowie erfolgreicher Führungskräfte im Allgemeinen (Ferris et al., 2007). Es wird in diesem Zusammenhang landläufig häufig – irreführenderweise – empfohlen, dass sich Führungskräfte in ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation besonders authentisch *geben* sollten. Tatsächlich werden erfolgreiche und beliebte Führungskräfte als authentischer *wahrgenommen*. Authentizität bedeutet in diesem Fall allerdings nicht „brutal ehrlich“ zu sein, wie man es bei Kindern oder auch wenig erfolgreich sozialisierten Kriminellen beobachten kann, die ihr Verhalten kaum an die gegebene Situation anpassen (J. Hogan et al., 2007) und wodurch in sozialen Interaktionen Spannungen oder Konflikte resultieren (Snyder, 1987). Im Gegenteil, im Sozialisationsprozess des Erwachsenwerdens lernen Kinder ihre Wünsche, Bedürfnisse und Verlangen zurückzuhalten, sich im Sinne der sozialen Normen und des gesellschaftlichen Kontextes angemessen bzw. angepasst auszudrücken und internalisieren die gesellschaftlichen Normen soweit, dass schließlich auch ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse diesen entsprechen (J. Hogan et al., 2007). Johnson und Hogan (2006, S. 209) schlussfolgern, dass Täuschung die Essenz aller Kommunikation und ein Mittel ist, die eigene Agenda sozialverträglich, das heißt politisch geschickt, voranzutreiben ohne dabei zwangsläufig an Authentizität zu verlieren. Dieses Beispiel zeigt, dass erfolgreiche Sozialisation letztendlich auch – zumindest anteilig – eine Form der Selbstkontrolle darstellt: nämlich eine Weitsicht auf die Konsequenzen des eigenen Verhaltens unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Normen zu haben und damit kurzfristige eigene Bedürfnisse zurückzuhalten. Damit ergänzen die vorliegenden Befunde auch noch einmal Überlegungen zur erfolgreichen Psychopathie (vgl. Abschnitt 6.1.2). So vermuten Palmén et al. (2020), dass die Kombination von Furchtlosigkeit und den interpersonellen Anteilen der Psychopathie (das heißt der furchtlosen Dominanz

verwandten Anteile) in Kombination mit hoher Selbstkontrolle und gegebenenfalls hohem sensation seeking für Führungserfolg prädestinieren könnten. Die vorliegende Untersuchung deutet in diesem Sinne daraufhin, dass sich die so definierte erfolgreiche Psychopathie im Führungskontext in Form von besserem politischem Geschick manifestieren könnte.

Schließlich soll noch einmal auf Ergebnisse der Post-hoc Analysen sowie die Selbst- und Fremdperspektive Bezug genommen werden. Interessanterweise konnte in den Post-hoc Analysen zu den Facetten der Arbeitsleistung der angenommene moderierte Zusammenhang der furchtlosen Dominanz über die politischen Fertigkeiten für alle Facetten, mit Ausnahme des Arbeitsengagements, gefunden werden. Bei diesem war der Zusammenhang zwar auch positiv, jedoch nicht statistisch signifikant. Auch bei diesem Befund sollte der explorative Ansatz bedacht werden. Zumindest in der vorliegenden Stichprobe scheint die insgesamt positiv beurteilte Arbeitsleistung dieser Führungskräfte jedoch weniger durch ihr stärkeres wahrgenommenes Arbeitsengagement bedingt gewesen zu sein. Eine Erklärung hierfür könnte in dem weniger prägnanten interpersonellen Charakter dieser Dimension der Arbeitsleistung liegen, für welche die politischen Fertigkeiten daher möglicherweise weniger essenziell sind und dementsprechend für die Mitarbeitenden vielleicht auch insgesamt schwieriger zu beurteilen ist. Zuletzt stärken die gefundenen Ergebnisse noch einmal die allgemeine Bedeutung des transformationalen Führungsverhaltens für die Führungseffektivität (DeRue et al., 2011) und bekräftigen Ewen et al. (2013) Befunde, die als erstes die Bedeutung der politischen Fertigkeiten für das transformationale Führungsverhalten und die Führungseffektivität untersuchten. Im Sinne Argyles (1969; nach R. Hogan & Shelton, 1998, S. 135) scheinen die erfolgreich sozialisierten furchtlos dominanten Führungskräfte ihre Ziele der sozialen Einflussnahme also kaum durch „ordering, criticizing, and coercing“²⁷, erreichen zu müssen. Vielmehr scheint es ihnen erfolgreicher zu gelingen, „to control others by counseling, persuading, explaining, and suggesting“²⁸ und so eine positive Reputation in ihrer Organisation aufzubauen und als sozial geschickte Führungspersonen wahrgenommen zu werden. Im Sinn der sozioanalytischen Theorie scheinen diese Führungskräfte es also zu schaffen, dass die Interaktionen mit ihnen als gewinnbringend wahrgenommen werden.

6.2 Praktische Implikationen

Die vorliegende Arbeit entstand mit dem Ziel, die Idee, dass die Eigenschaften furchtloser Dominanz bei gleichzeitiger erfolgreicher Sozialisation im Führungskontext eine Ressource, bei weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund jedoch einen Risikofaktor darstellen, empirisch zu prüfen. Die gefundenen Ergebnisse bekräftigen vor allem den Ressourcenaspekt, weshalb im

²⁷ Über die Erteilung von Befehlen, das Üben von Kritik sowie Zwang. Übersetzung der Autorin.

²⁸ Andere durch Beratung, Überzeugung, Erklärungen und Vorschläge zu beeinflussen. Übersetzung der Autorin.

Hinblick auf verschiedene Anwendungsmöglichkeiten im Folgenden auch dieser fokussiert wird. Die Ergebnisse weisen allerdings auch auf negative Zusammenhänge hin. Daher wird auch der potenzielle Risikofaktor furchtloser Dominanz bei niedrigem Bildungslevel angesprochen.

Die Persönlichkeit hat sich als stabiler Prädiktor der Führungseffektivität etabliert und Maße wie die Big 5 zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen werden immer häufiger in Auswahlverfahren genutzt (Antonakis, 2011). Wie zuvor beschrieben (s. Abschnitt 6.1.2), wird zur Verbesserung der Prognosekraft solcher Verfahren von Vertretern und Vertreterinnen konfigurabler Persönlichkeitsansätze die Verwendung von compound traits empfohlen, bei welchen kombinierte Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen betrachtet werden (Shoss & Witt, 2013). Die furchtlose Dominanz, welche einerseits „direkt“ mithilfe von Verfahren wie des PPI-R oder TriPM, andererseits auch indirekt als stabile Extraversion mithilfe der Big 5 (Miller & Lynam, 2012) und weiterer Persönlichkeitsinventare angenähert werden kann (Blickle & Genau, 2019), ist ein Beispiel für ein solches kombiniertes Merkmal (Lilienfeld, Patrick, et al., 2012). Die vorliegenden Ergebnisse hinsichtlich der besseren individuellen wie auch Gruppenleistung der erfolgreich sozialisierten furchtlos dominanten Führungskräfte weisen darauf hin, dass Organisationen insbesondere von einer kombinierten Betrachtung mit Drittvariablen, spezifisch dem Sozialisationserfolg, profitieren könnten. Eine solche kombinierte Betrachtung ist mit Blick auf die gefundenen Ergebnisse dieser und vorheriger Studien (Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017) nicht nur erfolgsversprechend für die Auswahl von potenziellen Leistungsträgern und -trägerinnen, sondern erscheint zusätzlich auch in der Praxis gut realisierbar. In Abhängigkeit vom Umfang von Bewerbungsverfahren könnte die furchtlose Dominanz entweder direkt über die angesprochenen Fragebogenverfahren oder auch indirekt über (ökonomischere) Big 5-Instrumente erfasst werden (vgl. Blickle & Genau, 2019). Für den Sozialisationshintergrund bietet sich im Organisationskontext das Bildungslevel an, da es im Bewerbungsprozess in der Regel bereits frühzeitig miterfasst wird und so keinen weiteren Zeit- oder Arbeitsaufwand erfordert. Zusätzlich sollten hier auch weitere Indikatoren erfolgreicher Sozialisation (vgl. Abschnitt 6.4) sowie Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt werden, um Bewerber und Bewerberinnen nicht vorschnell auszuschließen.

Diese Betrachtung würde sich ganz konkret bei der (internen wie externen) Besetzung von Führungspositionen – und insbesondere mit steigendem hierarchischem Level (Kaiser & Hogan, 2007) – jedoch auch bereits einen Schritt früher bei der Planung der zukünftigen Besetzung von Managementposten (beispielsweise im Rahmen von Traineestellen) empfehlen (vgl. auch Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017). Weiterhin zeigten sich diese Zusammenhänge in der vorliegenden Studie in einer diversen Stichprobe von Führungskräften unterschiedlichster Branchen und Tätigkeitsbereiche, was auf eine breite praktische Anwendbarkeit in verschiedenen

Organisationen schließen lässt. Forschungsbefunde zu den politischen Fertigkeiten sowie dem transformationalen Führungsverhalten lassen zudem vermuten, dass diese Zusammenhänge unter bestimmten Bedingungen möglicherweise sogar größer sein könnten. Dies könnte vor allem dann der Fall sein, wenn die Tätigkeiten der Führungskraft durch Krisensituationen gekennzeichnet sind, in einem internationalen Umfeld angesiedelt sind oder auch Umstrukturierungen innerhalb der Organisation anstehen (Bass & Riggio, 2006; Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005). In diesen Fällen könnten Organisationen besonders vom transformationalen Führungsverhalten erfolgreich sozialisierter, furchtlos dominanter Führungskräfte profitieren, welche furchtlos, stressresistent und voller Energie Herausforderungen annehmen, den Status Quo in Frage stellen und es dabei dennoch über ihr politisches Geschick schaffen, als aufmerksame und unterstützende Ansprechpartner und -partnerinnen für ihre Teams wahrgenommen zu werden.

Bedenken gegen einen solchen Ansatz könnten in der Praxis allerdings aufgrund des Ursprunges der furchtlosen Dominanz im Psychopathiekonstrukt bestehen. Organisationen werden zum einen kaum das Risiko, psychopathische Persönlichkeiten zu Führungskräften zu befördern, eingehen wollen und könnten zum anderen auch aus Sorge rechtlicher Konsequenzen – durch eine potenzielle Diskriminierung aufgrund einer psychischen Störung – Zweifel haben. Beide Bedenken lassen sich jedoch entkräften. Zwar entstammt die furchtlose Dominanz der Psychopathieforschung und kann nach Patrick und Drislane (2015) bei hoher Ausprägung und gemeinsamem Auftreten mit mindestens einer der beiden anderen Dimensionen auf eine psychopathische Persönlichkeit hinweisen. Das Risiko, auf Basis der vorgeschlagenen Einstellungskriterien (furchtlose Dominanz bei hohem Bildungslevel) psychopathische Persönlichkeiten einzustellen, ist insbesondere durch die Orthogonalität mit der antisozialen Impulsivität allerdings gering und den potenziellen Vorteilen gegenüber als weniger schwerwiegend zu werten (Miller & Lynam, 2012). Weiterhin stellt die furchtlose Dominanz allein keine psychische Störung dar. Miller und Lynam (2012, S. 319) beschreiben sie (euphemistisch) sogar als „salutary“, also heilsam. Vielmehr kann sie als spezifische Konstellation „normaler“ Persönlichkeitseigenschaften aufgefasst werden. Schließlich wurden die für die Personalpraxis vorgeschlagenen Instrumente (PPI-R, TriPM oder auch Messinstrumente der Big 5) explizit für die Anwendung in der Normalbevölkerung und nicht zur Erfassung klinischer Ausprägungen dieser Merkmale konzipiert, sodass ihre Verwendung in Organisationsprozessen unproblematisch erscheint (Wu & LeBreton, 2011).

Studienergebnisse, welche mit steigendem Hierarchielevel eine höhere Rate an hoch furchtlos dominanten Personen finden (Howe et al., 2014), verweisen auf ein zweites wichtiges Anwendungsfeld der vorliegenden Befunde: die organisationale Führungskräfteentwicklung. Sind von der Organisation eingestellte Führungskräfte durch hohe furchtlose Dominanz charakterisiert, stellt

sich die Frage, wie sie abhängig von ihrem Sozialisationshintergrund durch die Organisation gefördert werden können, um ihre Stärken weiter zu fördern und um bei weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund potenziell negative Folgen für die Organisation zu verringern. Auch wenn die Kindes- und Jugendzeit prägend ist, wirken Sozialisationsprozesse über die Lebensspanne hinweg auf Individuen ein (Maccoby, 2015). Dies könnte möglicherweise auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung genutzt werden. Im direkten Anschluss an eine Einstellung könnten sich hierfür zunächst Onboarding-Programme zur organisationalen Sozialisation eignen. Im späteren Verlauf könnte dieser Sozialisationsprozess durch Förder- und Unterstützungsangebote auf Gruppen- oder Individualebene weitergeführt werden. Dabei könnte das politische Geschick fokussiert werden oder auch Trainings zur Verbesserung des transformationalen Führungsverhaltens genutzt werden (Antonakis et al., 2011; Dvir et al., 2002; Frese et al., 2003). Gerade bei weniger erfolgreichem Sozialisationshintergrund könnten zusätzlich auch Coaching- oder Mentoring-Angebote sinnvoll sein, in welchen insbesondere diese Fertigkeiten sowie der individuelle Umgang mit Konfliktsituationen erarbeitet werden (Montalvo & Byrne, 2016). Mit Blick auf die Furchtlosigkeit, Risikofreude und allgemeine Stressresistenz dieser Personen könnten außerdem auch tätigkeitsspezifische Trainings relevant sein, welche beispielsweise Themen der Arbeitssicherheit oder Gesundheitsförderung fokussieren, für die hoch furchtlos dominante Personen aufgrund ihrer eigenen psychischen Konstitution möglicherweise weniger sensibilisiert sind (Harper et al., 2020). Die Effektivität solcher Maßnahmen im Allgemeinen und hinsichtlich der beschriebenen Themen im Spezifischen müsste allerdings in zukünftigen Studien geprüft werden (s. Abschnitt 6.4).

Schließlich verweisen die gefundenen Ergebnisse zur Führungseffektivität der furchtlos dominanten Personen auf individueller sowie auf Gruppenebene auch allgemein auf die Bedeutsamkeit der Bildung als einem Indikator erfolgreicher Sozialisation und damit auf eine gesellschaftliche Komponente dieser Fragestellung hin. Diese Ergebnisse reihen sich in einen Forschungskonsens über die positiven Effekte von erfolgreicher gesellschaftlicher Sozialisation bzw. Bildungsförderung für individuelle wie auch gesamtgesellschaftliche Fragen ein (Lochner, 2011). In diesem Sinne bekräftigen diese Ergebnisse die Bedeutsamkeit einer solchen Förderung und weisen auf, wie diese ganz konkret mit spezifischen Persönlichkeitseigenschaften interagieren und so positiv mit einem erfolgreichen Lebensweg von Personen assoziiert sein kann.

6.3 Stärken und Grenzen der Forschung

Das Ziel psychologischer Forschung ist es letztendlich, möglichst valide Aussagen und Prognosen über menschliches Verhalten zu treffen. Wie gut dies der vorliegenden Studie gelingt, wird mit Blick auf ihre Stärken (Abschnitt 6.3.1) und Limitationen (Abschnitt 6.3.2) in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert.

6.3.1 Stärken

Die Stärken dieser Forschungsarbeit liegen zunächst in der theoretischen Fundierung der Fragestellung. Mit Lykkens (1995) Sozialisationshypothese wurde eine etablierte theoretische Basis genutzt und das erste Mal in dem konzeptuell bedeutungsvollen Kontext der Führung empirisch geprüft. Dabei wurden sowohl mehr als auch weniger positive Zusammenhänge der furchtlosen Dominanz untersucht. Lykkens (1995) Hypothese wurde weiterhin nicht isoliert betrachtet, sondern zum einen aufbauend auf den explorativen Ergebnissen von Blickle und Schütte (2017) mit Annahmen der sozioanalytischen Theorie verknüpft und enthält damit auch konstruktiv-konzeptuell replizierende Elemente. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der andauernden Replikationskrise innerhalb der psychologischen Forschung wichtig und stärkt die Aussagekraft der gefundenen Ergebnisse (Hüffmeier et al., 2016). Zum anderen wurde, wie in der Forschung empfohlen (DeRue et al., 2011; Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018), ein konkreter Wirkmechanismus untersucht und dabei Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften und sozialen Fertigkeiten von Führungskräften, ihrem Führungsverhalten und ihrer Führungseffektivität spezifiziert. Auf diese Weise wird zudem nicht nur der Prozess, über welchen die furchtlose Dominanz abhängig vom Sozialisationshintergrund mit mehr oder weniger Führungseffektivität assoziiert wird, angenähert, sondern bekräftigt dieser gefundene Wirkmechanismus auch die Bedeutung sowohl von Persönlichkeitseigenschaften als auch Entwicklungserfahrungen als Antezedensbedingungen der politischen Fertigkeiten (Ferris et al., 2007). Neben dem bei Kontrolle des Alters und des Geschlechts zusätzlich gefundenen direkten Zusammenhang der furchtlosen Dominanz mit den politischen Fertigkeiten geben die Befunde Hinweise darauf, dass gerade die Interaktion, also das Vorhandensein sowohl der furchtlosen Dominanz als auch des erfolgreichen Sozialisationshintergrunds, wichtig für die Entwicklung politischer Fertigkeiten ist. Inwiefern es sich hierbei allerdings tatsächlich um einen kausal-determinierenden Entwicklungsprozess handelt, müssten längsschnittlich angelegte Arbeiten weiter absichern. Schließlich ist auch die erfolgte Unterscheidung mehrerer Effektivitätskriterien der Führungskräfte eine Stärke dieser Arbeit, da sie die Validität der Hypothese über diese verschiedenen Effektivitätskriterien hinweg bekräftigt und durch diese eine möglichst umfassende Abbildung der Anforderungen, welche an Führungskräfte gestellt werden, erlaubt (DeRue et al., 2011).

Neben diesen inhaltlich-theoretischen Aspekten der vorliegenden Studie liegen ihre besonderen Stärken außerdem in der methodischen Umsetzung und dabei vor allem in dem Multisource-Design, der Durchführung im Feld sowie der Art der Stichprobe. Die Nutzung eines Multisource-Designs im Feld, das heißt unter Einbezug der Beurteilungen von „echten“ Führungskräften, ihren Vorgesetzten sowie Gruppenmitgliedern bietet für die Erforschung von Fragestellungen aus dem

Führungskontext sowie zu dunklen Persönlichkeitseigenschaften verschiedene Vorteile, wird jedoch aufgrund der erschwerten Erhebung in der Praxis seltener genutzt (C. Mathieu & Babiak, 2016; Vergauwe et al., 2021). Zunächst erlaubt dieses Design eine Annäherung an die Komplexität des Phänomens Führung, welches per Definition aus den Interaktionen verschiedener Personengruppen besteht. Weder die Führungskraft, noch ihre Geführten oder Vorgesetzten allein können ein umfassendes Bild dieser Prozesse wiedergeben, sondern erst die Kombination dieser Urteile und dabei vor allem der Einbezug von Fremdurteilen erlauben eine Annäherung an diese (Conway & Huffcutt, 1997). Des Weiteren zeigte sich empirisch, dass sich psychopathische Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten anders (nämlich positiver) verhalten als gegenüber ihren Mitarbeitenden (Boddy et al., 2015). Um eine solche verzerrte Perspektive innerhalb der Fremdbeurteilungen zu vermeiden, ist es wichtig, mehrere Perspektiven zu berücksichtigen. Während die Fremdperspektive bei der Erfassung von Effektivitätskriterien in der Forschung häufiger berücksichtigt wird, werden die politischen Fertigkeiten meist nur im Selbsturteil erfasst. Dies kann abhängig von der spezifischen Fragestellung passend sein. Sind jedoch, wie bei der aktuellen Fragestellung, weniger die Intentionen oder das Selbstkonzept der Führungskraft von Interesse, sondern vielmehr die Zusammenhänge ihres tatsächlichen politischen Geschicks mit den fraglichen Kriterien, wird die Fremdbeurteilung der politischen Fertigkeiten empfohlen, da sie in diesem Fall bessere Prognosen erlaubt (R. Hogan & Shelton, 1998; Meurs et al., 2010; Templer, 2018). Weiterhin wird durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Beurteilungsquellen auch ein Monosource-Bias vermieden, welcher eine verzerrte Sicht auf die tatsächlichen zugrundeliegenden Zusammenhänge zur Folge haben könnte (Podsakoff et al., 2012). So wurden entweder alle Modellbestandteile von unterschiedlichen Quellen beurteilt oder es handelte sich, wie im Falle des Bildungslevels, um einen objektiven Wert. Die einzige Ausnahme war der Hypothesenkomplex 5, bei welchem ein direkter Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und der Gruppenleistung (Hypothese 5a) sowie ein abhängig vom Bildungslevel vermittelter Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung über die politischen Fertigkeiten und das transformationale Führungsverhalten (Hypothese 5b) angenommen wurde. Sowohl das transformationale Führungsverhalten als auch die Gruppenleistung wurden durch die Gruppenmitglieder beurteilt. Eine in diesem Fall bestehende Gefahr verzerrter Schlussfolgerungen konnte allerdings durch die zusätzliche Unterscheidung zwischen den Hypothesen 3 und 4 sowie durch die Befunde der konfirmatorischen Faktorenanalyse verringert werden. Bei diesen wurde geprüft und konnte bekräftigt werden, dass auch ohne Berücksichtigung des Führungsverhaltens, signifikante Zusammenhänge zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung, vermittelt über die politischen Fertigkeiten und moderiert durch das Bildungslevel, bestehen.

Schließlich sind die Aussagekraft und Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse durch die Größe und Diversität der Stichprobe erhöht. Im Vorfeld der Datenerhebung wurde zur Gewährleistung einer ausreichenden Teststärke anhand einer A-priori-Poweranalyse eine Mindeststichprobengröße festgelegt und auch erreicht (Z. Zhang, 2014). Ein Blick auf die Diversität der Branchen und Tätigkeitsfelder der untersuchten Führungskräfte bekräftigt das anvisierte Ziel einer breiten Stichprobe, um kontextspezifische Verzerrungen möglichst gering halten zu können und eine größere Generalisierbarkeit zu gewährleisten. Die deskriptive Betrachtung der verwendeten Studienvariablen gibt außerdem keine Hinweise auf stärkere Abweichungen nach oben oder unten im Vergleich zu Stichproben vergangener Studien (z. B. Ewen et al., 2013, 2014; Meurs et al., 2010; Uzieblo et al., 2010), sodass Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund ungewöhnlicher Stichprobenverteilungen unwahrscheinlicher erscheinen.

6.3.2 Grenzen und Implikationen für zukünftige Schritte

Neben diesen Stärken ist diese Studie jedoch wie jede empirische Arbeit nicht ohne Limitationen. Auch wenn in der Planung des Studiendesigns versucht wurde, die Komplexität der Fragestellung angemessen abzubilden, kann das Ziel empirischer Arbeiten nicht das vollständige Abbild der Realität sein, sondern werden sie immer nur einen Ausschnitt bzw. eine Vereinfachung dieser darstellen. In dieser Studie wurden in einem querschnittlichen Design Selbst- und Fremdbewertungen von Eigenschaften, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Effektivitätskriterien von Führungskräften aus der unteren bis mittleren Managementebene in Deutschland erfasst. Diese gegebenen (Kontext-)Bedingungen müssen bei der Interpretation und gegebenenfalls extrapolierten Generalisierungen bedacht werden.

Daraus folgend bezieht sich die erste Limitation dieser Arbeit auf das querschnittliche Design der Studie, welches keine kausale Inferenz erlaubt und weshalb die gefundenen Ergebnisse dieser Arbeit auch als *Zusammenhänge* und nicht *Effekte* beschrieben werden müssen. Für die Beurteilung dieser Ergebnisse als Effekt-Zusammenhänge wäre in zukünftigen Studien dementsprechend die Verwendung eines prädiktiven oder experimentellen Designs notwendig (Antonakis et al., 2010). Dennoch erscheint die angenommene Wirkrichtung für die beiden Studienprädiktoren, die furchtlose Dominanz sowie das Bildungslevel, nicht unangemessen. Erstere kann als Persönlichkeitsmerkmal als exogener Faktor gesehen werden (Antonakis et al., 2010). Längsschnittliche Untersuchungen bekräftigen zudem die Stabilität der furchtlosen Dominanz über die Lebensspanne hinweg (Blonigen et al., 2006). Das Bildungslevel andererseits ist zwar in sich kein exogener Faktor, es handelt sich aber um ein objektiv erfassbares Maß, welches zum Zeitpunkt der Befragung außerdem – das Durchschnittsalter der erhobenen Führungskräfte liegt bei 42 Jahren ($SD = 10.90$) und ihre durchschnittliche Erwerbstätigkeit bei 21.77 Jahren ($SD = 11.35$) – bereits

mehrere Jahre vor Erfassung der Mediator- und Kriteriumsvariablen zurückliegt. Hinsichtlich der gleichzeitig erfassten Mediator- und Kriteriumsvariablen ist die Annahme der Wirkrichtung dagegen problematischer. Durch die Erfassung unterschiedlicher Quellen wurde zwar systematischen Verzerrungen durch einen Monosource-Bias entgegengewirkt (Podsakoff et al., 2012), wechselseitige Einflüsse zwischen den Variablen können aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. So könnte die Vorgesetzteinschätzung der politischen Fertigkeiten auch durch die allgemeine Wahrnehmung bzw. Reputation der Arbeits- und Führungsleistung der Führungskraft beeinflusst sein und die Beurteilung des transformationalen Führungsverhalten durch die Gruppenmitglieder könnte auch durch ihre Wahrnehmung der Gruppenleistung beeinflusst sein. Dementsprechend sollten diese Fragen in zukünftigen Studiendesigns berücksichtigt werden, um diese alternativen Erklärungsversuche auszuschließen.

Eine zweite Limitation dieser Arbeit bezieht sich auf die Frage situativer Einflussbedingungen und damit auf die Frage, ob die gefundenen Zusammenhänge nur für die spezifisch untersuchte Stichprobe und Studienbedingungen gelten oder ob sie auch auf breiter erfasste Stichproben, auf höhere Managementebenen, andere Kulturen oder andere Mediator- und Kriteriumsvariablen übertragen werden können. Auch dies müsste in zukünftigen Studien konkret geprüft werden. Die bestehenden Hinweise erscheinen jedoch vielversprechend. Zunächst könnte durch die Art der Datensammlung zwar ein Selektionsbias vorliegen, bei welchem sich tendenziell eher erfolgreiche Führungskräfte mit gutem Verhältnis zu ihren Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden bereit erklärt haben, an der Studie teilzunehmen, und in der Folge auch eher die Fremdurteiler und -urteilerinnen mit gutem Verhältnis zur Teilnahme zugestimmt haben. Insgesamt war die Varianz der Fremdbeurteilungen jedoch vergleichbar zu anderen Studien (z. B. Ewen et al., 2013, 2014; Meurs et al., 2010) und es zeigten sich keine Unterschiede zwischen den Führungskräften mit Fremdbeurteilungen und denen ohne solche Urteile. Dennoch sollte in zukünftigen Studien eine höhere Anzahl an Fremdbeurteilungen – möglichst ganzer Teams – anvisiert werden, da diese noch einmal eine Verbesserung der Reliabilität und in der Folge auch der Validität der Ergebnisse böten (LeBreton & Senter, 2008). Hinsichtlich des Managementlevels gewinnen die politischen Fertigkeiten mit steigender Hierarchie tendenziell an Bedeutung (Ferris et al., 1994). Das transformationale Führungsverhalten ist zwar unabhängig vom hierarchischen Level effektiv, mit steigender Hierarchie und Autonomie ergeben sich aber vermehrt Möglichkeiten transformationales Führungsverhalten zu zeigen (Edwards & Gill, 2012; Kane & Tremble, 2000; Lowe et al., 1996). Die Zusammenhänge könnten unter diesen Kontextbedingungen daher sogar größer sein. Dies könnte auch bei der Übertragung auf andere Kulturräume der Fall sein. So konnte die Validität der furchtlosen Dominanz in kollektivistisch geprägten Kulturen bestätigt werden (Shou et al., 2017). Auch die politischen Fertigkeiten zeigten sich über unterschiedliche Kulturen hinweg als valide (Lvina et al., 2012).

Die Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten Metaanalyse deuten zudem darauf hin, dass die Zusammenhänge zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und Führungsergebnissen in kollektivistisch geprägten Kulturräumen sogar tendenziell größer sind als in individualistisch geprägten Kulturen (Credé et al., 2019). Mit Bezug auf die verwendeten Mediator- und Kriteriumsvariablen ist schließlich darauf hinzuweisen, dass das transformationale Führungsverhalten zwar dem universellen Ideal einer Führungsperson nahekommt (Den Hartog et al., 1999; House et al., 2004) und als für Lykkens (1995) Sozialisationshypothese theoretisch bedeutungsvolles Führungsverhalten gewählt wurde (vgl. Costello et al., 2018; Patton et al., 2018), jedoch auch weitere Arten von Führungsverhalten für die Fragestellung relevant sein könnten. Aus diesem Grund könnte es für zukünftige Studien sinnvoll sein, die Zusammenhänge mit anderen „effektiven“ Führungskonstrukten wie beispielsweise der authentischen Führung (Avolio et al., 2004) zu vergleichen. Obwohl sowohl das transformationale Führungsverhalten als auch die politischen Fertigkeiten vor allem mit positiven Ergebnissen für die Führungskraft und ihr Umfeld assoziiert werden, zeigten Studienergebnisse, dass sie gleichzeitig auch mit destruktiven Verhaltensweisen oder Intentionen einhergehen können (Costello et al., 2018; O'Reilly & Chatman, 2020; S. F. Smith et al., 2013; Treadway et al., 2013). Daher könnte es außerdem sinnvoll sein, auch „ineffektives“ oder destruktives Führungsverhalten zu untersuchen. Hierdurch könnte die differenzielle Validität von Lykkens (1995) Sozialisationsannahme für den Führungskontext weiter geprüft werden, indem getestet wird, ob die erfolgreiche gesellschaftliche Sozialisation auch mit weniger destruktivem Führungsverhalten einhergeht (vgl. Blickle & Schütte, 2017).

Eine dritte zu diskutierende potenzielle Limitation stellen schließlich die gefunden Effektgrößen dar. Diese erscheinen insgesamt eher klein zu sein, was bei ihrer Beurteilung berücksichtigt werden muss. Einschränkend ist allerdings gerade mit Blick auf die indirekten Effekte einzuwenden, dass es für die Interpretation dieser bisher noch keine allgemein akzeptierten Kriterien gibt (Lachowicz et al., 2018). Weiterhin müssen gefundene Studienergebnisse auch in ihrem Kontext betrachtet werden. So können auch kleine Effekte bedeutungsvoll sein (Cortina & Landis, 2009) und sollten nicht vernachlässigt werden (McCartney & Rosenthal, 2000; Prentice & Miller, 1992). Trotzdem sollen im Folgenden Faktoren betrachtet werden, welche die Größe der gefundenen Effekte potenziell beeinflusst haben könnten. Dazu gehört zunächst die Durchführung im Feld, bei welcher die Konstanthaltung von Kontextfaktoren erschwert ist. Weiterhin stellt auch die verwendete Aggregation von Urteilsdaten wie im Fall der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen im Vergleich zur Verwendung von Urteilen, welche auf einem diskutierten Konsens beruhen, einen konservativen Ansatz dar, bei welchem Effekte tendenziell eher unterschätzt werden. Kirkman et al. (2001, S. 661) bezeichnen dies daher als einen „conservative bias, not a confounding influence“. Schließlich war das Bildungslevel – vergleichbar zu repräsentativen Daten von Führungskräften in

Deutschland (z. B. Holst & Friedrich, 2017) – in der erfassten Stichprobe insgesamt relativ hoch und die Varianz relativ gering. Diese geringere Varianz könnte sich negativ auf die Höhe der gefundenen Zusammenhänge ausgewirkt haben und könnte zudem auch einen wichtigen Erklärungsfaktor dafür darstellen, warum keine konsistent signifikant negativen Zusammenhänge im Sinne von Lykkens (1995) Hypothese gefunden werden konnten. Eine Untersuchung mit einer größeren Stichprobe, welche in der Konsequenz auch eine größere Anzahl an Führungskräften mit geringerem Bildungsabschluss umfasst sowie die Hinzunahme weitergefasster Sozialisationsindikatoren (s. Abschnitt 6.4) könnten daher für zukünftige Replikationen sinnvoll sein.

6.4 Ausblick und Richtungen für zukünftige Forschung

Neben einigen Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben, welche sich direkt aus den Limitationen der vorliegenden Studie ergaben, wird nun im Folgenden noch ein Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven gegeben, welche auf den dargestellten Studienergebnissen aufbauen. Als erste solche Forschungsfrage wird zunächst auf potenzielle Erweiterungen der Operationalisierung des Sozialisationserfolgs eingegangen. In dieser Untersuchung wurde als Indikator des intelligenzbasierten und berufsrelevanten Sozialisationserfolgs das Bildungslevel verwendet, welches bereits in vorherigen Studien erfolgreich genutzt wurde (Blickle & Genau, 2019; Blickle & Schütte, 2017) und auf einer breiten theoretischen Basis beruht (vgl. Abschnitt 2.3.3). Aufbauend auf diesem Indikator könnte es für zukünftige Forschungsvorhaben interessant sein, weitere Sozialisationskriterien zu inkludieren. So ist die Verwendung des Bildungslevels als objektiver Indikator zwar methodisch vorteilhaft, dieser kann aber nicht immer gleichermaßen potenzielle qualitative Unterschiede abbilden, welche zwischen gleichen Bildungsabschlüssen bestehen können. So variieren die Leistungen zwischen Schulen gleicher Schulform beispielsweise teils erheblich (Stanat et al., 2019). Weiterhin ist der Sozialisationsprozess nicht auf die schulische Laufbahn reduziert. In diesem Sinne könnte die Inklusion qualitativer Unterschiede hinsichtlich des Bildungslevels sowie die Hinzunahme weiterer Sozialisationsindikatoren wie dem Familienhintergrund, Eigenschaften der engeren Sozialkontakte oder auch psychosoziale Faktoren der Zielperson für zukünftige Forschungsvorhaben interessant sein (vgl. Lykken, 1995; Vize et al., 2016).

Im Anschluss an diese Perspektive gliedert sich eine zweite potenzielle Forschungsfrage an, nämlich die Frage nach der Untersuchung von Entwicklungsverläufen. Wie das Beispiel von Frank Abagnale ganz konkret zeigt (Skeem et al., 2011; Yakowicz, 2016), wird davon ausgegangen, dass die Sozialisation ein lebenslanger Prozess ist (Maccoby, 2015). Nach seinem Schulabbruch und einer im Gefängnis endenden Zeit als Betrüger, „kriegte er die Kurve“ und machte eine erfolgreiche Karriere beim FBI. In diesem Sinne könnte es für die Forschung gewinnbringend sein, die Auswirkungen des Sozialisationsprozesses furchtlos dominanter Personen über ihre Lebens- und

insbesondere Karrierespanne hinweg zu beobachten. Neben einer Reihe potenziell interessanter Sozialisationsinflüsse seien hier insbesondere die von Lykken (1995) angeführten (frühen) Einflüsse der kognitiven Intelligenz auf diesen Sozialisationsprozess angeführt (siehe auch Blickle & Genau, 2019) sowie die der organisationalen Sozialisation, welche im Anschluss an die schulische Sozialisation auf Personen einwirken. Zusätzlich könnte dies einen wertvollen Wissensgewinn hinsichtlich der individuellen Entwicklung der politischen Fertigkeiten abhängig von Persönlichkeitseigenschaften und Sozialisationserfahrungen bringen und Implikationen für organisationale Entwicklungsprogramme bedeuten.

In einer dritten Forschungsfrage soll die Aufmerksamkeit noch einmal auf die Perspektive der Gruppenmitglieder gerichtet werden, welche in der Führungsforschung bisher noch vergleichsweise selten im Fokus steht (Van Vugt et al., 2008). So könnte in zukünftigen Studien noch einmal stärker die Perspektive der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von furchtlos dominanten Führungskräften untersucht werden. Beispielsweise könnte in diesem Zusammenhang die direkte Zusammenarbeit mit der Führungsperson untersucht werden und ein spezifischer Fokus auf interpersonelle Konflikte gelegt werden, welche Lilienfeld, Patrick, et al. (2012) als einen Bereich vermuten, in welchem verstärkt die „dunkle“ Seite der furchtlosen Dominanz zum Vorschein kommt. Mit Blick auf andere Merkmale der dunklen Triade wurde außerdem bereits festgestellt, dass auch die Ausprägung dieser Merkmale auf Seite der Mitarbeitenden von Relevanz ist (Belschak et al., 2018). Daher könnte es wertvoll sein, bei zukünftigen Untersuchungen auch die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie ggf. ihren Sozialisationshintergrund zu berücksichtigen, um zu prüfen, wie organisationale Interaktionen und Erfolgsergebnisse beeinflusst werden, wenn beide Seiten durch hohe furchtlose Dominanz und einen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Sozialisationshintergrund charakterisiert sind.

Neben einer Vielzahl weiterer potenzieller Forschungsfragen, welche sich aus dieser Studie ergeben, wird nachfolgend zuletzt noch die Frage nach situativen Einflussfaktoren aufgeworfen. Die hier untersuchten Führungspositionen sind durch stark unternehmerisch geprägte Anforderungen gekennzeichnet (Holland, 1997), welche für furchtlos dominante Personen besonders interessant sind (Nagel et al., 2018). Ein Teilbereich der unternehmerischen Berufsumwelt stellt die Selbstständigkeit oder das Unternehmertum dar, in welchen Personen ebenso Management- und Führungsaufgaben gegenüberstehen, dabei aber insgesamt über ein höheres Maß an Handlungsspielräumen verfügen können als dies in angestellter Position in einer Organisation möglich wäre. Personen mit hoher furchtloser Dominanz könnten aufgrund ihrer höheren Risikobereitschaft eher gewillt sein, das Risiko einer Selbstständigkeit auf sich zu nehmen. Gleichzeitig könnten sich die Auswirkungen erfolgreicher oder weniger erfolgreicher Sozialisation dort noch stärker zeigen, da die größeren Handlungsspielräume mehr Freiräume zum mehr oder weniger effektiven Handeln

bieten. Weiterhin bestehen hier kaum externe Voraussetzungen, was vorherige Qualifikationen angeht, sodass eine größere Varianz des Sozialisationshintergrunds vermutet wird. In einer aktuellen Metaanalyse zum unternehmerischen Erfolg und Psychopathie konnten positive Zusammenhänge mit der Intention sich selbstständig zu machen und kleine negative Zusammenhänge mit der tatsächlichen Leistung in der Selbstständigkeit gefunden werden (Brownell et al., 2021). Zukünftige Studien könnten hierauf aufbauen und die Zusammenhänge hinsichtlich der furchtlosen Dominanz und Lykkens (1995) Sozialisationshypothese prüfen.

6.5 Fazit

Kirkpatrick und Locke (1991, S. 59) drücken die besonderen Anforderungen, welche an Führungskräfte gestellt werden, so aus:

It is unequivocally clear that leaders are not like other people. Leaders do not have to be great men or women by being intellectual geniuses or omniscient prophets to succeed, but they do need to have the right stuff: and this stuff is not equally present in all people.²⁹

In dieser Arbeit wurde Lykkens (1995) Sozialisationshypothese hinsichtlich der Einflüsse furchtloser Dominanz bei Führungskräften auf ihre Effektivität untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass nur die erfolgreich sozialisierten, nicht jedoch die weniger erfolgreich sozialisierten, furchtlos dominanten Führungskräfte über den, wie von Kirkpatrick und Locke (1991, S. 59) bezeichneten „right stuff“ verfügen (vgl. Ahearn et al., 2004). Sie schaffen es, über ihr besonderes politisches Geschick, sowohl bessere individuelle Leistung zu zeigen als auch von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als stärker transformational führend wahrgenommen zu werden und hierüber auch deren allgemeine Gruppenleistung positiv zu stärken. Sie scheinen damit zu dem geringen Anteil an Führungskräften zu gehören, die nicht nur individuell erfolgreicher sind, sondern auch erfolgreichere Teams führen (vgl. Kaiser et al., 2008; Luthans, 1988). Damit stärkt die vorliegende Arbeit die Validität von Lykkens (1995) Sozialisationstheorie und führt die furchtlose Dominanz außerdem – bei Berücksichtigung des Sozialisationshintergrunds – als eine Ressource für die Führungsforschung wie auch -praxis ein.

²⁹ Es ist unmissverständlich klar, dass Führungspersönlichkeiten nicht wie andere Menschen sind. Führungspersönlichkeiten müssen keine großen Männer oder Frauen sein, die intellektuelle Genies oder allwissende Propheten sind, um erfolgreich zu sein, aber sie müssen das richtige Zeug haben: und dieses Zeug ist nicht bei allen Menschen gleichermaßen vorhanden. Übersetzung der Autorin.

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*(3), 309–327. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004>
- Ahmed, S., Foulkes, L., Leung, J. T., Griffin, C., Sakhardande, A., Bennett, M., Dunning, D. L., Griffiths, K., Parker, J., Kuyken, W., Williams, J. M. G., Dalgleish, T., & Blakemore, S. J. (2020). Susceptibility to prosocial and antisocial influence in adolescence. *Journal of Adolescence*, *84*, 56–68. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2020.07.012>
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Reinhart & Winston.
- Almeida, P. R., Seixas, M. J., Ferreira-Santos, F., Vieira, J. B., Paiva, T. O., Moreira, P. S., & Costa, P. (2015). Empathic, moral and antisocial outcomes associated with distinct components of psychopathy in healthy individuals: A triarchic model approach. *Personality and Individual Differences*, *85*, 205–211. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.05.012>
- Alpers, G. W., & Eisenbarth, H. (2008). *PPI-R: Psychopathic personality inventory-revised (German version)*. Hogrefe.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5* (5. Aufl.). American Psychiatric Publishing.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7. Aufl.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Antonakis, J. (2011). Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Leadership* (S. 269–285). SAGE.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *Leadership Quarterly*, *21*(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *Leadership Quarterly*, *23*(4), 643–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(3), 374–396. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012>
- Arnett, J. J. (2015). Socialization in emerging adulthood: From the family to the wider world, from socialization to self-socialization. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of Socialization* (2. Aufl., S. 85–108). The Guilford Press.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1–70). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470753378.ch1>
- Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, *17*(9), 1559–1581. <https://doi.org/10.1080/01900699408524956>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. SAGE.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. ReganBooks.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, *28*(2), 174–193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, *71*(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Baier, D., & Pfeiffer, C. (2007). Hauptschulen und Gewalt. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, *28*, 17–26.

- <http://www.bpb.de/files/O8EV57.pdf>
- Baker, D. F., Larson, L. M., & Surapaneni, S. (2016). Leadership intentions of young women: The direct and indirect effects of social potency. *Journal of Career Assessment, 24*(4), 718–731. <https://doi.org/10.1177/1069072715616124>
- Bandura, A. (1999). A social cognitive theory of personality. In L. Pervin & O. John (Hrsg.), *Handbook of personality* (2. Aufl., S. 154–196). Guilford Publications.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly, 27*(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa120>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Beal, D. J., & Dawson, J. F. (2007). On the use of likert-type scales in multilevel data: Influence on aggregate variables. *Organizational Research Methods, 10*(4), 657–672. <https://doi.org/10.1177/1094428106295492>
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 613–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3251-2>
- Belsky, J., & Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: Differential susceptibility to environmental influences. *Psychological Bulletin, 135*(6), 885–908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>
- Benning, S. D., Molina, S. M., Dowgwillo, E. A., Patrick, C. J., Miller, K. F., & Storrow, A. B. (2018). Psychopathy in the medical emergency department. *Journal of Personality Disorders, 32*(4), 482–496. https://doi.org/10.1521/pedi_2017_31_308
- Benning, S. D., Patrick, C. J., Blonigen, D. M., Hicks, B. M., & Iacono, W. G. (2005). Estimating facets of psychopathy from normal personality traits: A step toward community epidemiological investigations. *Assessment, 12*(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1073191104271223>
- Benning, S. D., Patrick, C. J., Hicks, B. M., Blonigen, D. M., & Krueger, R. F. (2003). Factor structure of the psychopathic personality inventory: Validity and implications for clinical assessment. *Psychological Assessment, 15*(3), 340–350. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.15.3.340>
- Benning, S. D., Patrick, C. J., & Iacono, W. G. (2005). Psychopathy, startle blink modulation, and electrodermal reactivity in twin men. *Psychophysiology, 42*(6), 753–762. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2005.00353.x>

- Benning, S. D., Patrick, C. J., Salekin, R. T., & Leistico, A. M. R. (2005). Convergent and discriminant validity of psychopathy factors assessed via self-report: A comparison of three instruments. *Assessment, 12*(3), 270–289. <https://doi.org/10.1177/1073191105277110>
- Benning, S. D., Venables, N. C., & Hall, J. R. (2018). Successful psychopathy. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of Psychopathy* (2. Aufl., S. 585–608). The Guilford Press.
- Berg, J. M., Lilienfeld, S. O., & Sellbom, M. (2017). The role of boldness in psychopathy: A study of academic and clinical perceptions. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment, 8*(4), 319–328. <https://doi.org/10.1037/per0000247>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bertoldi, B. M., Perkins, E. R., Tuvblad, C., Oskarsson, S., Kramer, M. D., Latzman, R. D., Baker, L. A., Raine, A., & Patrick, C. J. (2021). Pursuing the developmental aims of the triarchic model of psychopathy: Creation and validation of triarchic scales for use in the USC: RFAB longitudinal twin project. *Development and Psychopathology, 1–16*. <https://doi.org/10.1017/S0954579420002060>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Biemann, T., & Heidemeier, H. (2010). On the usefulness of the ICC(1) and rwg index to justify aggregation decisions. *Academy of Management Proceedings, 2010*(1), 1–7. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500941>
- 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*(2), 563–577. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.006>
- Blackburn, R. (1975). An empirical classification of psychopathic personality. *British Journal of Psychiatry, 127*(11), 456–460. <https://doi.org/10.1192/bjp.127.5.456>
- Blackburn, R. (2007). Personality disorder and antisocial deviance: Comments on the debate on the structure of the psychopathy checklist-revised. *Journal of Personality Disorders, 21*(2), 142–159. <https://doi.org/10.1521/pedi.2007.21.2.142>
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management, 46*(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/hrm.20142>
- Blickle, G. (2015). Führung aus sozioanalytischer Perspektive. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 223–235). Hogrefe.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T. D., Zettler, I., Schneider, P. B., & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology, 60*(3), 449–474. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00443.x>
- Blickle, G., & Genau, H. A. (2019). The two faces of fearless dominance and their relations to vocational success. *Journal of Research in Personality, 81*, 25–37. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.05.001>
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology, 61*(2), 295–322. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x>
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H., & 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*(2), 488–514. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00723.x>
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T. D., 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*(4), 333–350. <https://doi.org/10.1108/13620430910979835>

- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., & Peiseler, A. K. (2014). Leader inquisitiveness, political skill, and follower attributions of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment*, *22*(3), 272–285. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12076>
- 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*(12), 3026–3048. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00862.x>
- Blickle, G., & Schütte, N. (2017). Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personality and Individual Differences*, *109*, 225–231. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.006>
- Blonigen, D. M. (2013). Is fearless dominance relevant to the construct of psychopathy? Reconciling the dual roles of theory and clinical utility. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *4*(1), 87–88. <https://doi.org/10.1037/a0027152>
- Blonigen, D. M., Hicks, B. M., Krueger, R. F., Patrick, C. J., & Iacono, W. G. (2005). Psychopathic personality traits: Heritability and genetic overlap with internalizing and externalizing psychopathology. *Psychological Medicine*, *35*(5), 637–648. <https://doi.org/10.1017/S0033291704004180>
- Blonigen, D. M., Hicks, B. M., Krueger, R. F., Patrick, C. J., & Iacono, W. G. (2006). Continuity and change in psychopathic traits as measured via normal-range personality: A longitudinal-biometric study. *Journal of Abnormal Psychology*, *115*(1), 85–95. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.115.1.85>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, *122*(4), 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management Decision*, *44*(10), 1461–1475. <https://doi.org/10.1108/00251740610715759>
- Boddy, C. R., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths. *Organization*, *22*(4), 530–551. <https://doi.org/10.1177/1350508415572508>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). From the editors publishing in AMJ-part 2: Research design. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 657–660. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64869103>
- Brenner, O. C. (1982). Relationship of education to sex, managerial status, and the managerial stereotype. *Journal of Applied Psychology*, *67*(3), 380–383. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.380>
- Brouer, R. L., Chiu, C. Y., & Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(6), 1040–1056. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2014-0166>
- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *20*(2), 185–198. <https://doi.org/10.1177/1548051812460099>
- Brownell, K. M., McMullen, J. S., & O'Boyle, E. H. (2021). Fatal attraction: A systematic review and research agenda of the dark triad in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *36*(3), Article 106106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106106>
- Bukowski, W. M., Castellanos, M., Vitaro, F., & Brendgen, M. (2015). Socialization and experiences with peers. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of socialization* (2. Aufl., S. 228–250). The Guilford Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, *17*(3),

- 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Open Road Media.
- Buss, D. M., & Penke, L. (2015). Evolutionary personality psychology. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Hrsg.), *APA handbook of personality and social psychology, Volume 4: Personality processes and individual differences*. (S. 3–29). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14343-001>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of job performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 35–70). Jossey-Bass.
- Cardinale, E. M., Ryan, R. M., & Marsh, A. A. (2021). Maladaptive fearlessness: An examination of the association between subjective fear experience and antisocial behaviors linked with callous unemotional traits. *Journal of Personality Disorders*, *35*, Article 486. https://doi.org/10.1521/pedi_2020_34_486
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, *50*(11), 928–939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Ceci, S. J. (1991). How much does schooling influence general intelligence and its cognitive components? A reassessment of the evidence. *Developmental Psychology*, *27*(5), 703–722. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.27.5.703>
- Chamorro-Premuzic, T. (2013, August 22). Why do so many men become leaders? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>
- 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*(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, *14*(3), 209–230. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_1
- Chiaburu, D. S., Muñoz, G. J., & Gardner, R. G. (2013). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), 473–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1599-5>
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Chopin, S. M., Danish, S. J., Seers, A., & Hook, J. N. (2013). Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership Studies*, *6*(3), 17–32. <https://doi.org/10.1002/jls.21253>
- Cima, M., & Raine, A. (2009). Distinct characteristics of psychopathy relate to different subtypes of aggression. *Personality and Individual Differences*, *47*(8), 835–840. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.031>
- Claes, L., Vertommen, S., Soenens, B., Eyskens, A., Rens, E., & Vertommen, H. (2009). Validation of the psychopathic personality inventory among psychiatric inpatients: Sociodemographic, cognitive and personality correlates. *Journal of Personality Disorders*, *23*(5), 477–493. <https://doi.org/10.1521/pedi.2009.23.5.477>
- Cleckley, H. M. (1941). *The mask of sanity* (1. Aufl.). C. V. Mosby.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K.-Y. (2001). Justice at

- the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Connelly, B. S., & Ones, D. S. (2010). An other perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136(6), 1092–1122. <https://doi.org/10.1037/a0021212>
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331–360. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Conway, J. M., Lombardo, K., & Sanders, K. C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer rating. *Human Performance*, 14(4), 267–303. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1404_1
- Cook, R. D., & Weisberg, S. (1982). *Residuals and Influence in Regression*. Taylor & Francis.
- Copestake, S., Gray, N. S., & Snowden, R. J. (2013). Emotional intelligence and psychopathy: A comparison of trait and ability measures. *Emotion*, 13(4), 691–702. <https://doi.org/10.1037/a0031746>
- Cortina, J. M. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19(4), 915–922. <https://doi.org/10.1177/014920639301900411>
- Cortina, J. M., & Landis, R. S. (2009). When small effect sizes tell a big story, and when large effect sizes don't. In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Hrsg.), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social science* (S. 287–308). Routledge.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO-PIR professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Costello, T. H., Unterberger, A., Watts, A. L., & Lilienfeld, S. O. (2018). Psychopathy and pride: Testing Lykken's hypothesis regarding the implications of fearlessness for prosocial and antisocial behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 185. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00185>
- Credé, M., Jong, J., & Harms, P. D. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139–155. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>
- Crego, C., & Widiger, T. A. (2016). Cleckley's psychopaths: Revisited. *Journal of Abnormal Psychology*, 125(1), 75–87. <https://doi.org/10.1037/abn0000130>
- Crowe, M. L., Weiss, B. M., Sleep, C. E., Harris, A. M., Carter, N. T., Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2021). Fearless dominance/boldness is not strongly related to externalizing behaviors: An item response-based analysis. *Assessment*, 28(2), 413–428. <https://doi.org/10.1177/1073191120907959>
- Cunliffe, T. B., Gacono, C. B., Smith, J. M., Kivisto, A. J., Meloy, J. R., & Taylor, E. E. (2016). Assessing psychopathy in women. In C. Gacono (Hrsg.), *The clinical and forensic assessment of psychopathy* (2. Aufl., S. 167–190). Routledge.
- 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(1), 16–29.
- Dadds, M. R., Cauchi, A. J., Wimalaweera, S., Hawes, D. J., & Brennan, J. (2012). Outcomes, moderators, and mediators of empathic-emotion recognition training for complex conduct problems in childhood. *Psychiatry Research*, 199(3), 201–207. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2012.04.033>
- Dalkner, N., Reininghaus, E. Z., Riedrich, K., Rieger, A., Birner, A., Fellendorf, F. T., Bengesser, S. A., Queissner, R., Platzer, M., Mayr-Mauhart, M., Dorn, M., & Reininghaus, B. (2018).

- Psychopathic personality factor “fearless dominance” is related to low self-reported stress-levels, fewer psychiatric symptoms, and more adaptive stress coping in psychiatric disorders. *Psychiatry Research*, 270, 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.09.018>
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- Deary, I. J., Strand, S., Smith, P., & Fernandes, C. (2007). Intelligence and educational achievement. *Intelligence*, 35(1), 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2006.02.001>
- Defoe, I. N., Dubas, J. S., Figner, B., & Van Aken, M. A. G. (2015). A meta-analysis on age differences in risky decision making: Adolescents versus children and adults. *Psychological Bulletin*, 141(1), 48–84. <https://doi.org/10.1037/a0038088>
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–372. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders’ personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Del Gaizo, A. L., & Falkenbach, D. M. (2008). Primary and secondary psychopathic-traits and their relationship to perception and experience of emotion. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.03.019>
- Delgado Piña, M. I., Romero Martínez, A. M., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organizations: A review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7–21. <https://doi.org/10.1108/13527590810860177>
- Delk, L. A., Bobadilla, L., & Lima, E. N. (2017). Psychopathic traits associate differentially to anger, disgust and fear recognition among men and women. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 39, 25–34. <https://doi.org/10.1007/s10862-016-9561-y>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Antonio Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., ... Zhou, J. (1999). Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- DGPs (Deutsche Gesellschaft für Psychologie). (2018). *Ethisches Handeln in der psychologischen Forschung. Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Psychologie für Forschende und Ethikkommissionen*. Hogrefe.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Leadership* (S. 299–310). SAGE.
- Dinić, B. M., & Jevremov, T. (2021). Trends in research related to the dark triad: A bibliometric analysis. *Current Psychology*, 40(7), 3206–3215. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00250-9>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 15(4), 537–550. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.006>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315–335. <https://doi.org/10.1007/BF02230972>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on

- follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Dvorak-Bertsch, J. D., Curtin, J. J., Rubinstein, T. J., & Newman, J. P. (2009). Psychopathic traits moderate the interaction between cognitive and affective processing. *Psychophysiology*, 46(5), 913–921. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2009.00833.x>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Edens, J. F., & McDermott, B. E. (2010). Examining the construct validity of the psychopathic personality inventory-revised: Preferential correlates of fearless dominance and self-centered impulsivity. *Psychological Assessment*, 22(1), 32–42. <https://doi.org/10.1037/a0018220>
- Edens, J. F., Skopp, N. A., & Cahill, M. A. (2008). Psychopathic features moderate the relationship between harsh and inconsistent parental discipline and adolescent antisocial behavior. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 37(2), 472–476. <https://doi.org/10.1080/15374410801955938>
- Edler, K. (2013). *Demokraten fallen nicht vom Himmel! Wie Schule zu einem demokratischen Zusammenleben beitragen kann*. Bundeszentrale für politische Bildung – Dossier Bildung. <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/174626/demokraten-fallen-nicht-vom-himmel>
- Edwards, G., & Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1), 25–50. <https://doi.org/10.1108/01437731211193106>
- Eisenbarth, H., & Alpers, G. W. (2007). Validierung der deutschen Übersetzung des Psychopathy Personality Inventory (PPI). *Zeitschrift für klinische Psychologie und Psychotherapie*, 36(3), 216–224. <https://doi.org/10.1026/1616-3443.36.3.216>
- Eisenbarth, H., Hart, C. M., & Sedikides, C. (2018). Do psychopathic traits predict professional success? *Journal of Economic Psychology*, 64, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.01.002>
- Ernst, A. F., & Albers, C. J. (2017). Regression assumptions in clinical psychology research practice – a systematic review of common misconceptions. *PeerJ*, 5, Article e3323. <https://doi.org/10.7717/peerj.3323>
- Ewen, C. (2013). *Politische Fertigkeiten im Führungskontext* [Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität]. http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *Leadership Quarterly*, 24(4), 516–533. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.006>
- 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(5), 373–392. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.956174>
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61–78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
- Felfe, J., & Goihl, J. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA - Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 6.0*. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(7), 744–771. <https://doi.org/10.1108/02683940810896321>
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, *4*(1), 1–34. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90002-7)
- 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*(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- 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*(3), 290–320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- 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*(6), 1075–1082. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1075>
- Flatt, C., & Jacobs, R. L. (2019). Principle assumptions of regression analysis: Testing, techniques, and statistical reporting of imperfect data sets. *Advances in Developing Human Resources*, *21*(4), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1523422319869915>
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly*, *21*(6), 1005–1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, *56*(3), 671–698. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00754.x>
- Frieder, R. E., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Wihler, A., & Brooks, C. D. (2019). Extending the metatheoretical framework of social/political influence to leadership: Political skill effects on situational appraisals, responses, and evaluations by others. *Personnel Psychology*, *72*(4), 543–569. <https://doi.org/10.1111/peps.12336>
- Fulton, J. J., Marcus, D. K., & Payne, K. T. (2010). Psychopathic personality traits and risky sexual behavior in college students. *Personality and Individual Differences*, *49*(1), 29–33. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.035>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Gansen-Ammann, D.-N., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blickle, G. (2019). Political skill and manager performance: Exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group & Organization Management*, *44*(4), 718–744. <https://doi.org/10.1177/1059601117747487>
- Gatner, D. T., Douglas, K. S., & Hart, S. D. (2016). Examining the incremental and interactive effects of boldness with meanness and disinhibition within the triarchic model of psychopathy. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *7*(3), 259–268. <https://doi.org/10.1037/per0000182>
- Gentry, W. A., Leslie, J. B., Gilmore, D. C., Parker Ellen, E., Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2013). Personality and political skill as distal and proximal predictors of leadership evaluations. *Career Development International*, *18*(6), 569–588. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2013-0097>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goodnight, J. A., Bates, J. E., Newman, J. P., Dodge, K. A., & Pettit, G. S. (2006). The interactive

- influences of friend deviance and reward dominance on the development of externalizing behavior during middle adolescence. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 34(5), 573–583. <https://doi.org/10.1007/s10802-006-9036-9>
- Gordon, H. L., Baird, A. A., & End, A. (2004). Functional differences among those high and low on a trait measure of psychopathy. *Biological Psychiatry*, 56(7), 516–521. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2004.06.030>
- Gray, J. A. (1987). *The psychology of fear and stress* (2. Aufl.). Cambridge University Press.
- Grusec, J. E. (2002). Parental socialization and children's acquisition of values. In M. H. Bornstein (Hrsg.), *Handbook of parenting: Vol. 5. Practical issues* (2. Aufl., S. 143–167). Erlbaum.
- Hall, J. R., & Benning, S. D. (2006). The “successful” psychopath. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of psychopathy* (S. 459–475). Guilford Press.
- Hall, J. R., Benning, S. D., & Patrick, C. J. (2004). Criterion-related validity of the three-factor model of psychopathy: Personality, behavior, and adaptive functioning. *Assessment*, 11(1), 4–16. <https://doi.org/10.1177/1073191103261466>
- Hare, R. D. (1980). A research scale for the assessment of psychopathy in criminal populations. *Personality and Individual Differences*, 1(2), 111–119. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(80\)90028-8](https://doi.org/10.1016/0191-8869(80)90028-8)
- Hare, R. D. (1993). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. Guilford Press.
- Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist- Revised* (2. Aufl.). Multi-Health Systems.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4(1), 217–246. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452>
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2010). The role of antisociality in the psychopathy construct: Comment on Skeem and Cooke (2010). *Psychological Assessment*, 22(2), 446–454. <https://doi.org/10.1037/a0013635>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Harper, C. A., Satchell, L. P., Fido, D., & Latzman, R. D. (2020). Functional fear predicts public health compliance in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00281-5>
- Harpur, T. J., Hare, R. D., & Hakstian, A. R. (1989). Two-factor conceptualization of psychopathy: Construct validity and assessment implications. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1(1), 6–17. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.1.1.6>
- Harris, K. J., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- Hartman, R. O., & Betz, N. E. (2007). The five-factor model and career self-efficacy: General and domain-specific relationships. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 145–161. <https://doi.org/10.1177/1069072706298011>
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach* (2. Aufl.). Guilford Publications.
- He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, Article 103848. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Hicks, B. M., Carlson, M. D., Blonigen, D. M., Patrick, C. J., Iacono, W. G., & McGue, M. (2012). Psychopathic personality traits and environmental contexts: Differential correlates, gender differences, and genetic mediation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 209–227. <https://doi.org/10.1037/a0025084>
- Hicks, B. M., Iacono, W. G., & McGue, M. (2014). Identifying childhood characteristics that

- underlie premorbid risk for substance use disorders: Socialization and boldness. *Development and Psychopathology*, 26(1), 141–157. <https://doi.org/10.1017/S0954579413000862>
- Hicks, B. M., Johnson, W., Durbin, C. E., Blonigen, D. M., Iacono, W. G., & McGue, M. (2014). Delineating selection and mediation effects among childhood personality and environmental risk factors in the development of adolescent substance abuse. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 42(5), 845–859. <https://doi.org/10.1007/s10802-013-9831-z>
- Hill, D., & Scott, H. (2019). Climbing the corporate ladder: Desired leadership skills and successful psychopaths. *Journal of Financial Crime*, 26(3), 881–896. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2018-0117>
- Hjalmarsson, R., Holmlund, H., & Lindquist, M. J. (2015). The effect of education on criminal convictions and incarceration: Causal evidence from micro-data. *The Economic Journal*, 125(587), 1290–1326. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12204>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Erlbaum.
- Hogan, R., & Blicke, G. (2018). Socioanalytic theory: Basic concepts, supporting evidences, and practical implications. In V Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences* (S. 110–129). SAGE.
- Hogan, R., Jones, W. H., & Cheek, J. M. (1985). Socioanalytic theory: An alternative to armadillo psychology. In B. R. Schlenker (Hrsg.), *The self and social life* (S. 175–198). McGraw Hill.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11(2–3), 129–144. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>
- Hogan, R., & Sherman, R. A. (2020). Personality theory and the nature of human nature. *Personality and Individual Differences*, 152(1), Article 109561. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109561>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. Aufl.). Psychological Assessment Resources.
- Holst, E., & Friedrich, M. (2017). Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015. *DIW Berlin: Politikberatung Kompakt*, 121. https://www.diw.de/de/diw_01.c.561927.de/publikationen/politikberatung_kompakt/2017_0121/fuehrungskraefte-monitor_2017__update_1995-2015.html
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375–408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Howe, J., Falkenbach, D., & Massey, C. (2014). The relationship among psychopathy, emotional intelligence, and professional success in finance. *International Journal of Forensic Mental Health*, 13(4), 337–347. <https://doi.org/10.1080/14999013.2014.951103>
- Huber, P. J. (1981). *Robust Statistics*. John Wiley.
- Hüffmeier, J., Mazei, J., & Schultze, T. (2016). Reconceptualizing replication as a sequence of different studies: A replication typology. *Journal of Experimental Social Psychology*, 66, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.09.009>
- Hyatt, C. S., Crowe, M. L., Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2020). Components of the triarchic model of psychopathy and the five-factor model domains share largely overlapping nomological

- networks. *Assessment*, 27(1), 72–88. <https://doi.org/10.1177/1073191119860903>
- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Hrsg.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method* (S. 732–818). SAGE.
- Jacobi, J. (2013). *Deutsche Bildungsgeschichte – eine Zeitleiste*. Bundeszentrale für politische Bildung - Dossier Bildung. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/145249/geschichte-des-bildungssystems>
- Jacquart, P., Cole, M. S., Gabriel, A. S., Koopman, J., & Rosen, C. C. (2018). Studying leadership: Research design and methods. In J. Antonakis & D. V. Day (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (3. Aufl., S. 411–437). SAGE.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Johnson, J. A., & Hogan, R. (2006). A socioanalytic view of faking. In R. L. Griffith (Hrsg.), *A closer examination of applicant faking behavior* (S. 209–231). IAP-Information Age Publishing, Inc.
- Jones, S., & Miller, J. D. (2012). Psychopathic traits and externalizing behaviors: A comparison of self and informant reports in the statistical prediction of externalizing behaviors. *Psychological Assessment*, 24(1), 255–260. <https://doi.org/10.1037/a0025264>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Erez, A. (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60(3), 573–596. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00084.x>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875–925. <https://doi.org/10.1037/a0033901>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. In R. Hoojberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane (Hrsg.), *Being there even when you are not: leading through strategy, structures, and systems* (Vol. 4, S. 173–194). Elsevier.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55–92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137–160. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1202_4
- Karpman, B. (1941). On the need of separating psychopathy into two distinct clinical types: The symptomatic and the idiopathic. *Journal of Criminal Psychopathology*, 3, 112–137.
- Kennealy, P. J., Skeem, J. L., Walters, G. D., & Camp, J. (2010). Do core interpersonal and affective traits of PCL-R psychopathy interact with antisocial behavior and disinhibition to predict violence? *Psychological Assessment*, 22(3), 569–580. <https://doi.org/10.1037/a0019618>

- Kholin, M., Kückelhaus, B., & Blickle, G. (2020). Why dark personalities can get ahead: Extending the toxic career model. *Personality and Individual Differences*, *156*, Article 109792. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109792>
- Kidd, D. C., & Castano, E. (2013). Reading literary fiction improves theory of mind. *Science*, *342*(6156), 377–380. <https://doi.org/10.1126/science.1239918>
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, *17*(3), 312–332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12041>
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, *54*(3), 645–667. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00226.x>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, *5*(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Klein, C., DeRouin, R. E., & Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. In Gerard P Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 79–126). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch3>
- Klein Haneveld, E., Molenaar, D., de Vogel, V., Smid, W., & Kamphuis, J. H. (2021). Do we hold males and females to the same standard? A measurement invariance study on the psychopathy checklist-revised. *Journal of Personality Assessment*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/00223891.2021.1947308>
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 3–16. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.3>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, *3*(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Kochanska, G., Aksan, N., & Joy, M. E. (2007). Children's fearfulness as a moderator of parenting in early socialization: Two longitudinal studies. *Developmental Psychology*, *43*(1), 222–237. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.43.1.222>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kowalski, C. M., Rogoza, R., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2018). The dark triad and the self-presentation variables of socially desirable responding and self-monitoring. *Personality and Individual Differences*, *120*, 234–237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.007>
- Kranefeld, I., & Blickle, G. (2021a). Emotion recognition ability and career success: Assessing the roles of GMA and conscientiousness. *Personality and Individual Differences*, *168*, Article 110370. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110370>
- Kranefeld, I., & Blickle, G. (2021b). The good, the bad, and the ugly? A triarchic perspective on psychopathy at work. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/0306624X211022667>
- Kranefeld, I., Blickle, G., & Meurs, J. A. (2020). Political skill at work and in careers. In *Oxford Research Encyclopedia, Psychology* (S. 1–28). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.747>
- Krenz, A. (2008). Theorie und Empirie über den Wirkungszusammenhang zwischen sozialer Herkunft, kulturellem und sozialem Kapital, Bildung und Einkommen in der Bundesrepublik Deutschland. *SOEP Papers on Multidisciplinary Panel Data Research, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin*, 128.
- Krueger, R. F., McGue, M., & Iacono, W. G. (2001). The higher-order structure of common DSM mental disorders: Internalization, externalization, and their connections to personality. *Personality and Individual Differences*, *30*(7), 1245–1259. <https://doi.org/10.1016/S0191->

- 8869(00)00106-9
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, *23*(2), 244–261. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Laible, D., Thompson, R. A., & Froimson, J. (2015). Early socialization: The influence of close relationships. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of socialization* (2. Aufl., S. 35–59). The Guilford Press.
- Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, *104*(1), 183–196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2>
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J. (2006). Subclinical psychopaths. In J. C. Thomas & D. Segal (Hrsg.), *Comprehensive handbook of personality and psychopathology, Vol. I, Personality and everyday functioning* (S. 388–411). John Wiley & Sons, Inc.
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods*, *6*(1), 80–128. <https://doi.org/10.1177/1094428102239427>
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Leistico, A. M. R., Salekin, R. T., DeCoster, J., & Rogers, R. (2008). A large-scale meta-analysis relating the hare measures of psychopathy to antisocial conduct. *Law and Human Behavior*, *32*(1), 28–45. <https://doi.org/10.1007/s10979-007-9096-6>
- Leon, G. R., & Venables, N. C. (2015). Fearless temperament and overconfidence in an unsuccessful special forces polar expedition. *Aerospace Medicine and Human Performance*, *86*(6), 567–570. <https://doi.org/10.3357/AMHP.4256.2015>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.151>
- Lilienfeld, S. O., & Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal populations. *Journal of Personality Assessment*, *66*(3), 488–524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Lilienfeld, S. O., & Fowler, K. A. (2006). The self-report assessment of psychopathy: Problems, pitfalls, and promises. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of psychopathy* (S. 107–132). Guilford Press.
- Lilienfeld, S. O., Latzman, R. D., Watts, A. L., Smith, S. F., & Dutton, K. (2014). Correlates of psychopathic personality traits in everyday life: Results from a large community survey. *Frontiers in Psychology*, *5*, Article 740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00740>
- Lilienfeld, S. O., Patrick, C. J., Benning, S. D., Berg, J. M., Sellbom, M., & Edens, J. F. (2012). The role of fearless dominance in psychopathy: Confusions, controversies, and clarifications. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *3*(3), 327–340. <https://doi.org/10.1037/a0026987>
- Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Sauvigné, K. C., Patrick, C. J., Drislane, L. E., Latzman, R. D., & Krueger, R. F. (2016). Is boldness relevant to psychopathic personality? Meta-analytic relations with non-psychopathy checklist-based measures of psychopathy. *Psychological Assessment*, *28*(10), 1172–1185. <https://doi.org/10.1037/pas0000244>
- Lilienfeld, S. O., Waldman, I. D., Landfield, K. E., Watts, A. L., Rubenzer, S., & Faschingbauer, T. R. (2012). Fearless dominance and the U.S. presidency: Implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(3), 489–505. <https://doi.org/10.1037/a0029392>
- Lilienfeld, S. O., & Watts, A. L. (2016). Fearless dominance. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford

- (Hrsg.), *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1075-1
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., Murphy, B. A., Costello, T. H., Bowes, S. M., Smith, S. F., Litzman, R. D., Haslam, N., & Tabb, K. (2019). Personality disorders as emergent interpersonal syndromes: Psychopathic personality as a case example. *Journal of Personality Disorders, 33*(5), 577–622. <https://doi.org/10.1521/pedi.2019.33.5.577>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., & Smith, S. F. (2015). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science, 24*(4), 298–303. <https://doi.org/10.1177/0963721415580297>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., Smith, S. F., Berg, J. M., & Litzman, R. D. (2015). Psychopathy deconstructed and reconstructed: Identifying and assembling the personality building blocks of Cleckley's chimera. *Journal of Personality, 83*(6), 593–610. <https://doi.org/10.1111/jopy.12118>
- Lilienfeld, S. O., & Widows, M. R. (2005). *Psychopathic personality inventory—revised: Professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Lingnau, V., Fuchs, F., & Dehne-Niemann, T. E. (2017). The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: Do corporate psychopaths cook the books and misuse the news? *Journal of Business Economics, 87*, 1193–1227. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0864-6>
- 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*(1), 146–165. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.003>
- Lochner, L. (2011). Nonproduction benefits of education: Crime, health, and good citizenship. In E. A. Hanushek, S. Machin, & L. Woessmann (Hrsg.), *Handbook of the economics of education* (Vol. 4, S. 183–282). North-Holland. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53444-6.00002-X>
- Lochner, L., & Moretti, E. (2004). The effect of education on crime: Evidence from prison inmates, arrests, and self-reports. *American Economic Review, 94*(1), 155–189. <https://doi.org/10.1257/000282804322970751>
- López, R., Poy, R., Patrick, C. J., & Moltó, J. (2013). Deficient fear conditioning and self-reported psychopathy: The role of fearless dominance. *Psychophysiology, 50*(2), 210–218. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2012.01493.x>
- Lorenz, A. R., & Newman, J. P. (2002). Deficient response modulation and emotion processing in low-anxious Caucasian psychopathic offenders: Results from a lexical decision task. *Emotion, 2*(2), 91–104. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.2.2.91>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives, 2*(2), 127–132. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4275524>
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science, 21*(3), 255–270. <https://doi.org/10.1177/002188638502100303>
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y. (Lucy), Liu, J., Atay, S., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the political skill inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management, 12*(2), 171–191. <https://doi.org/10.1177/1470595812439870>
- Lykken, D. T. (1982). Fearlessness: Its carefree charm and deadly risks. *Psychology Today, 16*, 20–28.
- Lykken, D. T. (1995). *The antisocial personalities*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Lykken, D. T. (2018). Psychopathy, sociopathy, and antisocial personality disorder. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of Psychopathy* (2. Aufl., S. 22–32). The Guilford Press.
- Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S., & Widiger, T. A. (2011). Assessing the basic traits associated with psychopathy: Development and validation

- of the elemental psychopathy assessment. *Psychological Assessment*, 23(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/a0021146>
- Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2012). Fearless dominance and psychopathy: A response to Lilienfeld et al. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 341–353. <https://doi.org/10.1037/a0028296>
- Lynam, D. R., & Miller, J. D. (2015). Psychopathy from a basic trait perspective: The utility of a five-factor model approach. *Journal of Personality*, 83(6), 611–626. <https://doi.org/10.1111/jopy.12132>
- Lynam, D. R., & Widiger, T. A. (2007). Using a general model of personality to identify the basic elements of psychopathy. *Journal of Personality Disorders*, 21(2), 160–178. <https://doi.org/10.1521/pedi.2007.21.2.160>
- Maccoby, E. E. (2015). Historical overview of socialization research and theory. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of Socialization* (2. Aufl., S. 1–34). The Guilford Press.
- Magee, J. C., & Langner, C. A. (2008). How personalized and socialized power motivation facilitate antisocial and prosocial decision-making. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1547–1559. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.07.009>
- Maples, J. L., Miller, J. D., Fortune, E., MacKillop, J., Campbell, W. K., Lynam, D. R., Lance, C. E., & Goodie, A. S. (2014). An examination of the correlates of fearless dominance and self-centered impulsivity among high-frequency gamblers. *Journal of Personality Disorders*, 28(3), 379–393. https://doi.org/10.1521/pedi_2013_27_125
- Marcus, D. K., Fulton, J. J., & Edens, J. F. (2013). The two-factor model of psychopathic personality: Evidence from the Psychopathic Personality Inventory. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 4(1), 67–76. <https://doi.org/10.1037/a0025282>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102–106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Mathieu, C., Hare, R. D., Jones, D. N., Babiak, P., & Neumann, C. S. (2013). Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy. *Psychological Assessment*, 25(1), 288–293. <https://doi.org/10.1037/a0029262>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Matzler, K., Bauer, F. A., & Mooradian, T. A. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815–831. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0030>
- Maxwell, S. E., Kelley, K., & Rausch, J. R. (2008). Sample size planning for statistical power and accuracy in parameter estimation. *Annual Review of Psychology*, 59, 537–563. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093735>
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., & Ferris, G. R. (2018). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*, 44(5), 1926–1952. <https://doi.org/10.1177/0149206316633747>
- McCartney, K., & Rosenthal, R. (2000). Effect size, practical importance, and social policy for children. *Child Development*, 71(1), 173–180. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00131>
- McCord, W., & McCord, J. (1964). *The psychopath: An essay on the criminal mind*. Van Nostrand.
- McGraw, K. O., & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1(1), 30–46. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.30>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C., & 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(3), 520–533. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.005>
- Meyer, A. (2015). Does education increase pro-environmental behavior? Evidence from Europe.

- Ecological Economics*, 116, 108–121. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.04.018>
- Miller, J. D., Lamkin, J., Maples-Keller, J. L., & Lynam, D. R. (2016). Viewing the triarchic model of psychopathy through general personality and expert-based lenses. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 7(3), 247–258. <https://doi.org/10.1037/per0000155>
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the psychopathic personality inventory's nomological network: A meta-analytic review. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 305–326. <https://doi.org/10.1037/a0024567>
- Miller, J. D., Maples-Keller, J. L., & Lynam, D. R. (2016). An examination of the three components of the psychopathic personality inventory: Profile comparisons and tests of moderation. *Psychological Assessment*, 28(6), 692–701. <https://doi.org/10.1037/pas0000221>
- Miller, J. D., Sleep, C. E., Crowe, M. L., & Lynam, D. R. (2020). Psychopathic boldness: Narcissism, self-esteem, or something in between? *Personality and Individual Differences*, 155, Article 109761. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109761>
- Milligan, K., Moretti, E., & Oreopoulos, P. (2004). Does education improve citizenship? Evidence from the United States and the United Kingdom. *Journal of Public Economics*, 88(9–10), 1667–1695. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2003.10.005>
- Millon, T., Simonsen, E., & Birket-Smith, M. (1998). Historical conceptions of psychopathy in the United States and Europe. In T. Millon & E. Simonsen (Hrsg.), *Psychopathy: Antisocial, criminal, and violent behavior* (S. 2–31). The Guilford Press.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen. (2014). *Modularer Kernlehrplan für die Sekundarstufe II Gymnasium/Gesamtschule in Nordrhein-Westfalen: Literatur*. Heftnummer 4713. https://www.schulentwicklung.nrw.de/lehrplaene/lehrplan/184/KLP_GOSt_Literatur.pdf
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Momm, T. D., 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(1), 147–163. <https://doi.org/10.1002/job.1975>
- Montalvo, W., & Byrne, M. W. (2016). Mentoring nurses in political skill to navigate organizational politics. *Nursing Research and Practice*, 2016, Article 3975634. <https://doi.org/10.1155/2016/3975634>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 39–53). John Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)
- 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(1), 143–184. <https://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Murphy, B. A., Lilienfeld, S. O., & Watts, A. L. (2017). Psychopathy and heroism: Unresolved questions and future directions. In S. T. Allison, G. R. Goethals, & R. M. Kramer (Hrsg.), *Handbook of Heroism and Heroic Leadership* (S. 525–546). Routledge/Taylor and Francis.
- Murphy, B. A., Lilienfeld, S., Skeem, J. L., & Edens, J. F. (2016). Are fearless dominance traits superfluous in operationalizing psychopathy? Incremental validity and sex differences. *Psychological Assessment*, 28(12), 1597–1607. <https://doi.org/10.1037/pas0000288>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus user's guide* (7. Aufl.). Muthén & Muthén.
- Nagel, M. G., Watts, A. L., Murphy, B. A., & Lilienfeld, S. O. (2018). Psychopathy and interests: Implications of psychopathic personality traits for vocational and avocational preferences.

- Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(5), 484–489. <https://doi.org/10.1037/per0000287>
- Neo, B., Sellbom, M., Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2018). Of boldness and badness: Insights into workplace malfeasance from a triarchic psychopathy model perspective. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 187–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3108-8>
- Nerdinger, F. W. (2019). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 81–94). Springer-Lehrbuch. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_6
- Nerdinger, F. W., & Schaper, N. (2019). Formen des Arbeitsverhaltens. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 487–508). Springer-Lehrbuch. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_25
- Nettle, D. (2006). The evolution of personality variation in humans and other animals. *American Psychologist*, 61(6), 622–631. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.6.622>
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Lucius & Lucius, UTB.
- Neumann, C. S., Johansson, P. T., & Hare, R. D. (2013). The psychopathy checklist-revised (PCL-R), low anxiety, and fearlessness: A structural equation modeling analysis. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 4(2), 129–137. <https://doi.org/10.1037/a0027886>
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or Narcissist? How grandiose Narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- Oatley, K. (2016). Fiction: Simulation of social worlds. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(8), 618–628. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2016.06.002>
- Oerder, K., Blickle, G., & K. Summers, J. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 582–599. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0004>
- Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *Leadership Quarterly*, 22(3), 535–544. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.010>
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection. In B. W. Roberts & R. Hogan (Hrsg.), *Personality psychology in the workplace*. (S. 63–92). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-003>
- Opotow, S. (1991). Adolescent peer conflicts: Implications for students and for schools. *Education and Urban Society*, 23(4), 416–441. <https://doi.org/10.1177/0013124591023004005>
- Ostrov, J. M., & Houston, R. J. (2008). The utility of forms and functions of aggression in emerging adulthood: Association with personality disorder symptomatology. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(9), 1147–1158. <https://doi.org/10.1007/s10964-008-9289-4>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes:

- The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1203–1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Ozer, D. J., & Benet-Martínez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology*, *57*, 401–421. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190127>
- Paiva, T. O., Almeida, P. R., Coelho, R. C., Pasion, R., Barbosa, F., Ferreira-Santos, F., Bastos-Leite, A. J., & Marques-Teixeira, J. (2020). The neurophysiological correlates of the triarchic model of psychopathy: An approach to the basic mechanisms of threat conditioning and inhibitory control. *Psychophysiology*, *57*(8), Article e13567. <https://doi.org/10.1111/psyp.13567>
- Paleczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: Is the dark side of personality worth considering? *Journal of Managerial Psychology*, *33*(6), 437–456. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0402>
- Palmen, D. G. C., Derksen, J. J. L., & Kolthoff, E. (2020). High self-control may support ‘success’ in psychopathic leadership: Self-control versus impulsivity in psychopathic leadership. *Aggression and Violent Behavior*, *50*, Article 101338. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.101338>
- Panayiotou, G. (2015). The bold and the fearless among us: Elevated psychopathic traits and levels of anxiety and fear are associated with specific aberrant driving behaviors. *Accident Analysis & Prevention*, *79*, 117–125. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2015.03.007>
- Patrick, C. J., & Drislane, L. E. (2015). Triarchic model of psychopathy: Origins, operationalizations, and observed linkages with personality and general psychopathology. *Journal of Personality*, *83*(6), 627–643. <https://doi.org/10.1111/jopy.12119>
- Patrick, C. J., Edens, J. F., Poythress, N. G., Lilienfeld, S. O., & Benning, S. D. (2006). Construct validity of the psychopathic personality inventory two-factor model with offenders. *Psychological Assessment*, *18*(2), 204–208. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.204>
- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology*, *21*(3), 913–938. <https://doi.org/10.1017/S0954579409000492>
- Patrick, C. J., Venables, N. C., & Drislane, L. E. (2013). The role of fearless dominance in differentiating psychopathy from antisocial personality disorder: Comment on Marcus, Fulton, and Edens. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *4*(1), 80–82. <https://doi.org/10.1037/a0027173>
- Patton, C. L., Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2018). Psychopathy and heroism in first responders: Traits cut from the same cloth? *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *9*(4), 354–368. <https://doi.org/10.1037/per0000261>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, *36*(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pinel, P. (1806). *A treatise on insanity*. W. Todd.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Poythress, N. G., & Hall, J. R. (2011). Psychopathy and impulsivity reconsidered. *Aggression and Violent Behavior*, *16*(2), 120–134. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2011.02.003>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*(3), 209–233. <https://doi.org/10.1037/a0020141>
- Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1992). When small effects are impressive. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 160–164.
- Ragatz, L. L., Fremouw, W., & Baker, E. (2012). The psychological profile of white-collar

- offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 39(7), 978–997. <https://doi.org/10.1177/0093854812437846>
- Riggio, R. E., & Cole, E. J. (1992). Agreement between subordinate and superior ratings of supervisory performance and effects on self and subordinate job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 151–158. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00491.x>
- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078–1086. <https://doi.org/10.1177/01461672972310008>
- Ross, S. R., Benning, S. D., Patrick, C. J., Thompson, A., & Thurston, A. (2009). Factors of the psychopathic personality inventory: Criterion-related validity and relationships to the BIS/BAS and five-factor models of personality. *Assessment*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.1177/1073191108322207>
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>
- Ruch, W. (1992). Pavlov's types of nervous system, Eysenck's typology and the Hippocrates-Galen temperaments: An empirical examination of the asserted correspondence of three temperament typologies. *Personality and Individual Differences*, 13(12), 1259–1271. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90168-O](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90168-O)
- Rychen, D. S. (2008). OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen – ein Überblick. In I. Bormann & G. de Haan (Hrsg.), *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung* (S. 15–22). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90832-8_3
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2017). Individual differences and their measurement: A review of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 254–273. <https://doi.org/10.1037/apl0000151>
- Sánchez de Ribera, O., Kavish, N., Katz, I. M., & Boutwell, B. B. (2019). Untangling intelligence, psychopathy, antisocial personality disorder, and conduct problems: A meta-analytic review. *European Journal of Personality*, 33(5), 529–564. <https://doi.org/10.1002/per.2207>
- Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor's subclinical psychopathy, and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society*, 4(2), 172–191. <https://doi.org/10.15503/jecs20132-172-191>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Scherer, K. T., Baysinger, M., Zolynsky, D., & LeBreton, J. M. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the five factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 55(3), 300–305. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.007>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schlegel, K., Palese, T., Mast, M. S., Rammsayer, T. H., Hall, J. A., & Murphy, N. A. (2020). A meta-analysis of the relationship between emotion recognition ability and intelligence. *Cognition and Emotion*, 34(2), 329–351. <https://doi.org/10.1080/02699931.2019.1632801>
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (S. 77–105). John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, K. (1946). *Die psychopathischen Persönlichkeiten* (8. Aufl.). Franz Deuticke.

- Schuster, E., & Strahl, J. (2019). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Grundlagen: Methodenbericht - Beschäftigte mit Leitungsfunktion*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Beschaeftigte-mit-Leitungsfunktion.pdf>
- Schütte, N., Blickle, G., Frieder, R. E., Wihler, A., Schnitzler, F., Heupel, J., & Zettler, I. (2018). The role of interpersonal influence in counterbalancing psychopathic personality trait facets at work. *Journal of Management*, 44(4), 1338–1368. <https://doi.org/10.1177/0149206315607967>
- Sellbom, M., Ben-Porath, Y. S., Patrick, C. J., Wygant, D. B., Gartland, D. M., & Stafford, K. P. (2012). Development and construct validation of MMPI-2-RF indices of global psychopathy, fearless-dominance, and impulsive-antisociality. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(1), 17–38. <https://doi.org/10.1037/a0023888>
- Sellbom, M., Lilienfeld, S. O., Fowler, K. A., & McCrary, K. L. (2018). The self-report assessment of psychopathy: Challenges, pitfalls, and promises. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of Psychopathy* (2. Aufl., S. 211–258). The Guilford Press.
- Semadar, A., Robins, C., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443–461. <https://doi.org/10.1002/job.385>
- Sheehan, M. J., & Watson, M. W. (2008). Reciprocal influences between maternal discipline techniques and aggression in children and adolescents. *Aggressive Behavior*, 34(3), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ab.20241>
- Shoss, M. K., & Witt, L. A. (2013). Trait interactions and other configurational approaches to personality. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of personality at work* (S. 392–418). Routledge.
- Shou, Y., Sellbom, M., Xu, J., Chen, T., & Sui, A. (2017). Elaborating on the construct validity of triarchic psychopathy measure in Chinese clinical and nonclinical samples. *Psychological Assessment*, 29(9), 1071–1081. <https://doi.org/10.1037/pas0000398>
- Sica, C., Perkins, E. R., Latzman, R. D., Caudek, C., Colpizzi, I., Bottesi, G., Caruso, M., Giulini, P., Cerea, S., & Patrick, C. J. (2021). Psychopathy and COVID-19: Triarchic model traits as predictors of disease-risk perceptions and emotional well-being during a global pandemic. *Personality and Individual Differences*, 176, Article 110770. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110770>
- Skeem, J. L., & Cooke, D. J. (2010). Is criminal behavior a central component of psychopathy? Conceptual directions for resolving the debate. *Psychological Assessment*, 22(2), 433–445. <https://doi.org/10.1037/a0008512>
- Skeem, J. L., Polaschek, D. L. L., Patrick, C. J., & Lilienfeld, S. O. (2011). Psychopathic personality: Bridging the gap between scientific evidence and public policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(3), 95–162. <https://doi.org/10.1177/1529100611426706>
- Smetana, J. G., & Robinson, J. (2015). Socialization in adolescence. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of Socialization* (2. Aufl., S. 60–84). The Guilford Press.
- Smith, A. D., Plowman, D. A., Duchon, D., & Quinn, A. M. (2009). A qualitative study of high-reputation plant managers: Political skill and successful outcomes. *Journal of Operations Management*, 27(6), 428–443. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.01.003>
- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.11.007>
- Smith, S. F., Lilienfeld, S. O., Coffey, K., & Dabbs, J. M. (2013). Are psychopaths and heroes twigs off the same branch? Evidence from college, community, and presidential samples. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 634–646. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.05.006>
- Smith, S. T., Edens, J. F., & McDermott, B. E. (2013). Fearless dominance and self-centered impulsivity interact to predict predatory aggression among forensic psychiatric inpatients. *International Journal of Forensic Mental Health*, 12(1), 33–41. <https://doi.org/10.1080/14999013.2012.760186>

- Smith, S. T., Edens, J. F., & Vaughn, M. G. (2011). Assessing the external correlates of alternative factor models of the psychopathic personality inventory-short form across three samples. *Journal of Personality Assessment*, *93*(3), 244–256. <https://doi.org/10.1080/00223891.2011.558876>
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. W. H. Freeman/ Times Books/Henry Holt & Co.
- Somma, A., Andershed, H., Borroni, S., Salekin, R. T., & Fossati, A. (2018). Psychopathic personality traits in relation to self-report delinquency in adolescence: Should we mind about interaction effects? *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, *40*(1), 69–78. <https://doi.org/10.1007/s10862-018-9658-6>
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, *14*(2), 287–305. <https://doi.org/10.1177/1094428110369842>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stanat, P., Schipolowski, S., Mahler, N., Weirich, S., & Henschel, S. (2019). *IQB-Bildungstrend 2018*. Waxmann.
- Steinert, S. W., Lishner, D. A., Vitacco, M. J., & Hong, P. Y. (2017). Conceptualizing successful psychopathy: An elaboration of the moderated-expression model. *Aggression and Violent Behavior*, *36*, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2017.07.005>
- Sutton, A., Roche, M., Stapleton, M., & Roemer, A. (2020). Can psychopathy be adaptive at work? Development and application of a work focused self-and other-report measure of the triarchic psychopathy model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph17113938>
- Sylvers, P., Lilienfeld, S. O., & LaPrairie, J. L. (2011). Differences between trait fear and trait anxiety: Implications for psychopathology. *Clinical Psychology Review*, *31*(1), 122–137. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.08.004>
- Tellegen, A., & Waller, N. G. (2008). Exploring personality through test construction: Development of the multidimensional personality questionnaire. In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Hrsg.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment. Vol 2: personality measurement and testing* (S. 261–292). SAGE.
- Templer, K. J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*, *124*, 209–214. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.11.030>
- Tengblad, S. (2006). Is there a “new managerial work”? A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, *43*(7), 1437–1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Thompson, G., Buch, R., & Kuvaas, B. (2017). Political skill, participation in decision-making and organizational commitment. *Personnel Review*, *46*(4), 740–749. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0268>
- Thrasher, G. R., Biermeier-Hanson, B., & Dickson, M. W. (2020). Getting old at the top: The role of agentic and communal orientations in the relationship between age and follower perceptions of leadership behaviors and outcomes. *Work, Aging and Retirement*, *6*(1), 46–58. <https://doi.org/10.1093/workar/waz012>
- Titze, J. L., Blickle, G., & Wihler, A. (2017). Fearless dominance and performance in field sales: A predictive study. *International Journal of Selection and Assessment*, *25*(3), 299–310. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12181>
- Tokarev, A., Phillips, A. R., Hughes, D. J., & Irwing, P. (2017). Leader dark traits, workplace bullying, and employee depression: Exploring mediation and the role of the dark core. *Journal of Abnormal Psychology*, *126*(7), 911–920. <https://doi.org/10.1037/abn0000299>
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their Incremental validities. *Applied*

- Psychology*, 62(1), 44–96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>
- Tortoriello, G. K., Hart, W., & Breeden, C. J. (2020). Of malevolence and morality: Psychopathy dimensions are conducive to helping in highly-distressing moral dilemmas. *Personality and Individual Differences*, 155, Article 109759. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109759>
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2014). The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness. *Journal of Management*, 40(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1177/0149206312441836>
- Treadway, D. C., Douglas, C., Parker Ellen, B., Summers, J. K., & Ferris, G. R. (2014). Leader political skill and team effectiveness. In R. E. Riggio & S. J. Tan (Hrsg.), *Leader interpersonal and influence skills* (S. 173–206). Routledge.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15(4), 493–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.004>
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J., & Reeves, M. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 273–289. <https://doi.org/10.1108/02683941311321169>
- Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 28(1), 40–64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>
- Urbig, D., Bönte, W., Schmutzler, J., Curcio, A. F. Z., & Andonova, V. (2021). Diverging associations of dimensions of competitiveness with gender and personality. *Personality and Individual Differences*, 176, Article 110775. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110775>
- Uzieblo, K., Verschuere, B., Van den Bussche, E., & Crombez, G. (2010). The validity of the psychopathic personality inventory-revised in a community sample. *Assessment*, 17(3), 334–346. <https://doi.org/10.1177/1073191109356544>
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., & Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62(3), 463–495. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01145.x>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Van Vugt, M., & De Cremer, D. (1999). Leadership in social dilemmas: Social identification effects on collective actions in public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 587–599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.4.587>
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
- Vergauwe, J., Hofmans, J., Wille, B., Decuyper, M., & De Fruyt, F. (2021). Psychopathy and leadership effectiveness: Conceptualizing and testing three models of successful psychopathy. *The Leadership Quarterly*, Article 101536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101536>
- Verona, E., Patrick, C. J., & Joiner, T. E. (2001). Psychopathy, antisocial personality, and suicide risk. *Journal of Abnormal Psychology*, 110(3), 462–470. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.110.3.462>
- Vinkenbarg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job

- performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 108–131. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108>
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L., & Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *9*(2), 101–111. <https://doi.org/10.1037/per0000222>
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Lamkin, J., Miller, J. D., & Pardini, D. A. (2016). Identifying essential features of juvenile psychopathy in the prediction of later antisocial behavior: Is there an additive, synergistic, or curvilinear role for fearless dominance? *Clinical Psychological Science*, *4*(3), 572–590. <https://doi.org/10.1177/2167702615622384>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, *101*, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Wagner, G. G., Frick, J. R., & Schupp, J. (2007). The German socio-economic panel study (SOEP): Scope, evolution and enhancements. *Schmollers Jahrbuch*, *127*, 139–169.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, *32*(7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Wall, T. D., Sellbom, M., & Goodwin, B. E. (2013). Examination of intelligence as a compensatory factor in non-criminal psychopathy in a non-incarcerated sample. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, *35*(4), 450–459. <https://doi.org/10.1007/s10862-013-9358-1>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, *36*(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wentzel, K. R. (2004). Understanding classroom competence: The role of social- motivational and self- processes. In R. Kail (Hrsg.), *Advances in child development and behavior* (S. 214–242). Academic Press.
- Wentzel, K. R. (2015). Socialization in school settings. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Hrsg.), *Handbook of socialization* (2. Aufl., S. 251–275). The Guilford Press.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R., & Whitman, M. V. (2014). Student-recruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/joop.12042>
- Widiger, T. A., & Crego, C. (2018). Psychopathy and DSM-5 psychopathology. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of psychopathy* (2. Aufl., S. 281–296). The Guilford Press.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., 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*(5), 1388–1420. <https://doi.org/10.1177/0149206314552451>
- Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Oerder, K., & Schütte, N. (2016). Political skill, leadership and performance: The role of vision identification and articulation. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of organizational politics* (S. 59–94). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784713492.00009>
- Wihler, A., Meurs, J. A., Wiesmann, D., Troll, L., & Blickle, G. (2017). Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work. *Personality and Individual Differences*, *116*, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.034>
- Wilkinson, L., & Task Force on Statistical Inference. (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist*, *54*(8), 594–604. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.8.594>
- Wilmot, M. P., DeYoung, C. G., Stillwell, D., & Kosinski, M. (2016). Self-monitoring and the metatraits. *Journal of Personality*, *84*(3), 335–347. <https://doi.org/10.1111/jopy.12162>
- Witt, E. A., Hopwood, C. J., Morey, L. C., Markowitz, J. C., McGlashan, T. H., Grilo, C. M., Sanislow, C. A., Shea, M. T., Skodol, A. E., Gunderson, J. G., & Donnellan, M. B. (2010). Psychometric characteristics and clinical correlates of NEO-PI-R fearless dominance and impulsive antisociality in the collaborative longitudinal personality disorders study. *Psychological*

- Assessment*, 22(3), 559–568. <https://doi.org/10.1037/a0019617>
- Woodworth, M., & Porter, S. (2002). In cold blood: Characteristics of criminal homicides as a function of psychopathy. *Journal of Abnormal Psychology*, 111(3), 436–445. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.111.3.436>
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory econometrics: A modern approach* (5. Aufl.). South-Western, Cengage Learning.
- Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>
- Yakowicz, W. (2016, August 3). *3 things entrepreneurs and con artists have in common*. Inc. <https://www.inc.com/will-yakowicz/frank-abagnale-fraud-entrepreneurs-con-artists.html>
- Yamagishi, T., Li, Y., Takagishi, H., Matsumoto, Y., & Kiyonari, T. (2014). In search of homo economicus. *Psychological Science*, 25(9), 1699–1711. <https://doi.org/10.1177/0956797614538065>
- Yang, M., Wong, S. C. P., & Coid, J. (2010). The efficacy of violence prediction: A meta-analytic comparison of nine risk assessment tools. *Psychological Bulletin*, 136(5), 740–767. <https://doi.org/10.1037/a0020473>
- Yildirim, B. O., & Derksen, J. J. L. (2015). Clarifying the heterogeneity in psychopathic samples: Towards a new continuum of primary and secondary psychopathy. *Aggression and Violent Behavior*, 24, 9–41. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.05.001>
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *Leadership Quarterly*, 23(4), 718–728. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.001>
- Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader traits and attributes. In J. Antonakis & D. V. Day (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (3. Aufl., S. 29–55). SAGE.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211–226. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00041-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00041-2)
- Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.006>
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>
- Zhang, Z. (2014). Monte Carlo based statistical power analysis for mediation models: Methods and software. *Behavior Research Methods*, 46(4), 1184–1198. <https://doi.org/10.3758/s13428-013-0424-0>

Anhang

A Anhang zu den Studienmaterialien

A.1 Informations- und Einladungsschreiben der Führungskraft

Abbildung 15

Informations- und Einladungsschreiben für die Führungskraft-Zielpersonen

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich zur Teilnahme an unserer Umfrage zum Thema „Führung“ entschieden haben! Ihre Unterstützung ist sehr wertvoll für uns.

Im Folgenden werden Ihnen einige Fragen zu Ihrer Person, Ihrem Verhalten am Arbeitsplatz und Ihrer Firma/Organisation gestellt.

Am Ende der Umfrage werden Sie aufgefordert, Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n sowie zwei Ihrer Mitarbeiter/innen ebenfalls zur Teilnahme an unserer Studie einzuladen. **Da Führung ein sehr komplexes Thema ist, ist eine Betrachtung aus mehreren Perspektiven unabdingbar und für den Erfolg unserer Untersuchung essentiell.**

Sie können sicher sein, diese Personen erfahren nichts über Sie und Sie erfahren nichts über die Beantwortung dieser Personen. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien, die wir an der Uni Bonn sehr ernst nehmen. Die Bearbeitung dieses Fragebogens dauert ca. 35-40 Minuten; der Fragebogen für Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n sowie Ihre Mitarbeiter/innen benötigt lediglich 15-20 Minuten.

Um die korrekte Darstellung der Studieninhalte zu gewährleisten, sollten Sie diese Umfrage an einem Computer (nicht Smartphone oder Tablet) mit möglichst großem Bildschirm bearbeiten.

Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, auch bei einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.**

Als Dank für Ihre Teilnahme stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen zur Verfügung und informieren Sie über die Ergebnisse dieser Untersuchung. **Darüber hinaus können Sie durch Ihre Teilnahme einen Beitrag zu unserer Spendenaktion für eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl leisten (für jeden Teilnehmer spenden wir 1,00 Euro) oder alternativ an einer Verlosung von fünf Amazon-Gutscheinen im Wert von 20,00 Euro mitmachen.**

Wir danken Ihnen nochmals für Ihre Teilnahme. So tragen Sie dazu bei, dass wir Erkenntnisse darüber gewinnen können, wie Arbeit produktiver und Arbeitende zufriedener werden.

Ihr Forschungsteam unter Leitung von

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Sollten Sie Fragen haben, melden Sie sich telefonisch (0228-734419) oder per E-Mail (hannagenau@uni-bonn.de) bei uns!

Hanna Genau, M.Sc.
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin)

A.2 Teilnahmeerklärung der Führungskraft

Abbildung 16

Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Führungskraft-Zielpersonen

Teilnahmeerklärung

Ich stimme der Teilnahme an dieser Forschungsumfrage zur Untersuchung des Verhältnisses von Führung, Persönlichkeit, Anforderungen und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz zu.

Ich habe verstanden, dass mir verschiedene Fragen zu meiner Person und zu meinem Arbeitsplatz gestellt werden und dass ich, wenn möglich, meine/n direkte/n Vorgesetzte/n und zwei meiner Mitarbeiter/innen zur Teilnahme einladen soll und dass diesen Fragen zu mir und zu unserem gemeinsamen Arbeitsplatz gestellt werden. Alle an der Universität Bonn an der Auswertung beteiligten Personen sind unterschriftlich zum Datenschutz verpflichtet. Die Auswertung erfolgt in anonymisierter Form und lässt keinen Rückschluss auf meine Person oder die anderen beteiligten Personen zu. Die anderen von mir eingeladenen Personen haben keinen Zugang zu meinen Antworten und ich habe keinen Zugang zu den Antworten der von mir eingeladenen Personen.

Meine Entscheidung teilzunehmen ist vollkommen freiwillig und ich kann die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit ohne Grund und ohne Konsequenzen abbrechen.

Ich stimme der wissenschaftlichen Publikation der Studienergebnisse zu, solange die Informationen anonym sind und eine Identifikation der Teilnehmer nicht möglich ist.

Ich kann die Projektleiterin Hanna Genau (Universität Bonn) jederzeit mit Fragen zur Studie und über meine Beteiligung an der Studie kontaktieren. Hanna Genau ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Psychologischen Institut der Universität Bonn. Ihre E-Mail-Adresse lautet hannagenau@uni-bonn.de

Die Studie wird ca. 35-40 Minuten dauern.

- Hiermit bestätige ich, dass ich über die**
- Teilnahmebedingungen aufgeklärt worden bin und freiwillig an dieser Studie teilnehme.**

A.3 Datenschutzerklärung

Abbildung 17

Obligatorische Datenschutzerklärung für die Führungskräfte, Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden

Datenschutzerklärung

Die Befragung wird ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke durchgeführt. Alle an der Auswertung beteiligten Personen sind unterschriftlich zum Datenschutz verpflichtet.

Die Datenerhebung im Rahmen der Online-Befragung erfolgt über das Befragungstool Unipark (Questback AG). Hierfür wird zwischen Ihrem Computer und den Servern von Unipark eine verschlüsselte Verbindung (SSL-Verbindung; Secure Socket Layer) hergestellt. Dieser Kommunikationskanal macht das Mitlesen und Manipulieren durch Dritte technisch unmöglich. Auch innerhalb des Befragungstools von Unipark gelten die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes.

Die personenbezogenen Daten dieser Studie, die zur Kontaktaufnahme erforderlich sind, werden gelöscht, sobald sichergestellt ist, dass die zu befragenden Personen erfolgreich kontaktiert wurden und keine individuellen Rückfragen mehr erforderlich sind.

Die Auswertung erfolgt dann in anonymisierter Form und lässt keinen Rückschluss auf Ihre Person zu. Die erfassten Daten werden statistisch analysiert und wissenschaftlich publiziert.

Die Einsichtnahme, Korrektur oder Löschung von individuellen Daten kann jederzeit bei Hanna Genau (hannagenau@uni-bonn.de) bis zum Abschluss der Auswertung beantragt werden. Danach ist dies technisch nicht mehr möglich.

Wenn Sie unter diesen Voraussetzungen der Befragung zustimmen, können Sie beginnen.

- Ja, ich stimme zu.

A.4 Informations- und Einladungsschreiben der Vorgesetzten

Abbildung 18

Informations- und Einladungsschreiben für die Vorgesetzten

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an unserer Studie zum **Verhältnis von Führung, Persönlichkeit und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz**.

Richtiges und erfolgreiches Führen ist ein zentraler und äußerst wichtiger Aspekt in Wirtschaft und Verwaltung und bedarf dauerhafter Forschung.

Die Einladung zu dieser Studie haben Sie von einem/r Mitarbeiter/in erhalten, der/die sich bereits an unserer Studie beteiligt hat und selbst Führungsfunktionen unter Ihrer Leitung wahrnimmt. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Bezug auf diese/n Mitarbeiter/in und auf Ihre gemeinsame Firma/Organisation. Bitte beachten Sie, dass ohne Ihre Teilnahme die Daten Ihres/r Mitarbeiters/in nicht vollständig zu verwerten sind.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Sie können sicher sein, Ihr/e Mitarbeiter/in erfährt nichts über Ihre Antworten. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien, die wir an der Uni Bonn sehr ernst nehmen.

Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, auch bei einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.**

Als Dank für Ihre Teilnahme stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen zur Verfügung und informieren Sie über die Ergebnisse dieser Untersuchung. **Darüber hinaus können Sie durch Ihre Teilnahme einen Beitrag zu unserer Spendenaktion für eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl leisten (für jeden Teilnehmer spenden wir 1 Euro) oder alternativ an einer Verlosung von zehn Amazon-Gutscheinen im Wert von 10,00 Euro mitmachen.**

Wir danken Ihnen nochmals für Ihre Teilnahme. So tragen Sie dazu bei, dass wir Erkenntnisse gewinnen können, wie Arbeit produktiver und Arbeitende zufriedener werden!

Ihr Forschungsteam unter Leitung von

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Sollten Sie Fragen haben, melden Sie sich **telefonisch** (0228-734419) oder **per E-Mail** (hannagenau@uni-bonn.de) bei uns!

Hanna Genau, M.Sc.
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin)

A.5 Teilnahmeerklärung der Vorgesetzten

Abbildung 19

Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Vorgesetzten

Teilnahmeerklärung

Ich stimme der Teilnahme an dieser Forschungsumfrage zur Untersuchung des Verhältnisses von Führung, Persönlichkeit und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz zu.

Ich habe verstanden, dass mir verschiedene Fragen über meine/n Mitarbeiter/in, der/die mich zu dieser Umfrage eingeladen hat und der/die Führungsfunktionen unter meiner Leitung wahrnimmt, gestellt werden.

Alle an der Universität Bonn an der Auswertung beteiligten Personen sind unterschriftlich zum Datenschutz verpflichtet. Die Auswertung erfolgt in anonymisierter Form und lässt keinen Rückschluss auf meine Person oder die meiner/s Mitarbeiters/in zu. Mein/e Mitarbeiter/in hat keinen Zugang zu meinen Antworten und ich habe keinen Zugang zu den Antworten meiner/s Mitarbeiters/in.

Meine Entscheidung teilzunehmen ist vollkommen freiwillig und ich kann die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit ohne Grund und ohne Konsequenzen abbrechen.

Ich stimme der Publikation der Studienergebnisse zu, solange die Informationen anonym sind und eine Identifikation der Teilnehmer nicht möglich ist.

Ich kann die Projektleiterin Hanna Genau (Universität Bonn) jederzeit mit Fragen zur Studie und über meine Beteiligung an der Studie kontaktieren. Hanna Genau ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Psychologischen Institut der Universität Bonn. Ihre E-Mail-Adresse lautet hannagenau@uni-bonn.de

Die Studie wird ca. 15 Minuten dauern.

Hiermit erkläre ich, dass ich die Teilnahmeerklärung gelesen und verstanden habe und unter den beschriebenen Bedingungen an der Befragung teilnehmen möchte.

A.6 Informations- und Einladungsschreiben der Mitarbeitenden

Abbildung 20

Informations- und Einladungsschreiben für die Mitarbeitenden

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an unserer Studie zum **Verhältnis von Führung, Persönlichkeit und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz**.

Richtiges und erfolgreiches Führen ist ein zentraler und äußerst wichtiger Aspekt in Wirtschaft und Verwaltung und bedarf dauerhafter Forschung.

Die Einladung zu dieser Studie haben Sie von Ihrem/r Vorgesetzten erhalten, der/die sich bereits an unserer Studie beteiligt hat. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Bezug auf Ihre/n Vorgesetzte/n und auf Ihre gemeinsame Firma/Organisation. Bitte beachten Sie, dass ohne Ihre Teilnahme die Daten Ihres/r Vorgesetzten nicht vollständig zu verwerthen sind.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Sie können sicher sein, Ihr/e Vorgesetzte/r erfährt nichts über Ihre Antworten. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien, die wir an der Uni Bonn sehr ernst nehmen.

Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, auch bei einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.**

Als Dank für Ihre Teilnahme stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen zur Verfügung und informieren Sie über die Ergebnisse dieser Untersuchung. **Darüber hinaus können Sie durch Ihre Teilnahme einen Beitrag zu unserer Spendenaktion für eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl leisten (für jeden Teilnehmer spenden wir 1 Euro) oder alternativ an einer Verlosung von zehn Amazon-Gutscheinen im Wert von 10,00 Euro mitmachen.**

Wir danken Ihnen nochmals für Ihre Teilnahme. So tragen Sie dazu bei, dass wir Erkenntnisse gewinnen können, wie Arbeit produktiver und Arbeitende zufriedener werden!

Ihr Forschungsteam unter Leitung von

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Sollten Sie Fragen haben, melden Sie sich **telefonisch** (0228-734419) oder **per E-Mail** (hannagenau@uni-bonn.de) bei uns!

Hanna Genau, M.Sc.
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin)

A.7 Teilnahmeerklärung der Mitarbeitenden

Abbildung 21

Obligatorische Teilnahmeerklärung für die Mitarbeitenden

Teilnahmeerklärung

Ich stimme der Teilnahme an dieser Forschungsumfrage zur Untersuchung des Verhältnisses von Führung, Persönlichkeit und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz zu.

Ich habe verstanden, dass mir verschiedene Fragen über meine/n Vorgesetzte/n, der/die mich zu dieser Umfrage eingeladen hat, und zu meinem Arbeitsplatz gestellt werden.

Alle an der Universität Bonn an der Auswertung beteiligten Personen sind unterschriftlich zum Datenschutz verpflichtet. Die Auswertung erfolgt in anonymisierter Form und lässt keinen Rückschluss auf meine Person oder die meiner/s Vorgesetzten zu. Mein/e Vorgesetzte/r hat keinen Zugang zu meinen Antworten und ich habe keinen Zugang zu den Antworten meiner/s Vorgesetzten.

Meine Entscheidung teilzunehmen ist vollkommen freiwillig und ich kann die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit ohne Grund und ohne Konsequenzen abbrechen.

Ich stimme der Publikation der Studienergebnisse zu, solange die Informationen anonym sind und eine Identifikation der Teilnehmer nicht möglich ist.

Ich kann die Projektleiterin Hanna Genau (Universität Bonn) jederzeit mit Fragen zur Studie und über meine Beteiligung an der Studie kontaktieren. Hanna Genau

ist Wissenschaftliche Mitarbeiter am Psychologischen Institut der Universität Bonn. Ihre E-Mail-Adresse lautet hannagenau@uni-bonn.de

Die Studie wird ca. 15 Minuten dauern.

- Hiermit erkläre ich, dass ich die Teilnahmeerklärung gelesen und verstanden habe und unter den beschriebenen Bedingungen an der Befragung teilnehmen möchte.**
-

B Anhang zu den Poweranalysen

Alle im Folgenden dargestellten Poweranalysen wurden parallel zu der in Abschnitt 4.2 dargestellten Poweranalyse durchgeführt. Die empirischen Effektgrößen auf Basis derer die Power geschätzt wurde, sind in Tabelle 12 zusammengefasst. Da nicht in allen Fällen Schätzer für die exakt gleichen Variablenkombinationen bekannt waren, wurde teilweise auf vergleichbare Konstrukte zurückgegriffen.

Hypothese 1 besagt, dass der Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und den von den Vorgesetzten bewerteten politischen Fertigkeiten durch das Bildungslevel moderiert wird. Die Power-Analyse ergab, dass die Stichprobe mindestens 150 Personen umfassen muss, um die angenommene Interaktion bei einer Teststärke von .86 finden zu können.

Hypothese 2b besagt einen moderierten Mediationszusammenhang der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die beobachteten politischen Fertigkeiten mit der Leistungsbeurteilung der Führungskräfte. Die Analyse ergab bei einem N von 215, eine Teststärke von .96 für den angenommenen Interaktionseffekt und eine Teststärke von .97 für den Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und der Leistungsbeurteilung (Hypothese 2a). Die Power für den gesamten indirekten Effekt lag in diesem Fall schließlich bei .84.

Hypothese 3b besagt einen moderierten Mediationszusammenhang der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die beobachteten politischen Fertigkeiten mit der Beurteilung des transformationalen Führungsverhalten der Führungskräfte. Die Analyse ergab bei einem N von 210, eine Teststärke von .95 für den angenommenen Interaktionseffekt und eine Teststärke von .96 für den Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und dem transformationalen Führungsverhalten (Hypothese 3a). Die Power für den gesamten indirekten Effekt lag in diesem Fall schließlich bei .82.

Hypothese 4b besagt einen moderierten Mediationszusammenhang der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die beobachteten politischen Fertigkeiten mit der eingeschätzten Gruppenleistung. Die Analyse ergab bei einem N von 180, eine Teststärke von .91 für den angenommenen Interaktionseffekt und eine Teststärke von .99 für den Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und der Gruppenleistung (Hypothese 4a). Die Power für den gesamten indirekten Effekt lag in diesem Fall schließlich bei .82.

Tabelle 12*Zusammenfassung der Effektgrößen zur Schätzung in den A-priori-Poweranalysen*

Prädiktor	Kriterium	Referenz; ggf. Vergleichskonstrukt
Politische Fertigkeiten		
Furchtlose Dominanz (FD)	.24	Blickle und Schütte (2017); Korrelation mit selbstbeurteilter interpersoneller Einflussnahme
Bildungslevel	.06	Blickle und Schütte (2017); Korrelation mit selbstbeurteilter interpersoneller Einflussnahme
FD x Bildungslevel	.25	Blickle und Schütte (2017); Kriterium fremdbeurteilte aufgabenbezogene Arbeitsleistung
Arbeitsleistung		
Furchtlose Dominanz	.08	Blickle und Schütte (2017); Korrelation mit fremdbeurteilter aufgabenbezogener Arbeitsleistung
Politische Fertigkeiten	.26	Munyon et al. (2015); Metaanalyse, Mittelwert der Korrelationen der aufgabenbezogenen und kontextuellen Leistung
Transformationales Führungsverhalten		
Furchtlose Dominanz	.18	Bono und Judge (2004); Metaanalyse, Mittelwert der Prädiktoren Extraversion und emotionale Stabilität
Politische Fertigkeiten	.26	Blickle et al. (2014); Korrelation mit Charisma
Gruppenleistung		
Furchtlose Dominanz	.08	Blickle und Schütte (2017); Korrelation mit fremdbeurteilter aufgabenbezogener Arbeitsleistung
Politische Fertigkeiten	.32	Mittelwert der Korrelationen mit der fremdbeurteilten Gruppeneffektivität und Gruppenförderung (Ahearn et al., 2004; Ewen et al., 2014; Templer, 2018)
Transformationales Führungsverhalten	.32	Credé et al. (2019); Metaanalyse, Mittelwert der Korrelationen mit der aufgabenbezogenen Leistung und dem Organizational Citizenship Behavior

C Anhang zu den Analysen ohne Ausreißerwerte

In Tabelle 13 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen (ohne Ausreißerwerte, $N = 235$) zusammengefasst. Die Tabelle 14–17 enthalten die Ergebnisse der Hypothesentestung unter Ausschluss der in Abschnitt 4.5.3 definierten Ausreißerwerte. Die Interaktionsplots zu den Modellen mit und ohne Kontrolle der Variablen Geschlecht und Alter sind in Abbildung 22 und Abbildung 23 dargestellt. Die Ergebnisse unterscheiden sich insgesamt kaum von den in Kapitel 5 berichteten Ergebnissen inklusive dieser Ausreißerwerte.

Bei der Prüfung der indirekten Zusammenhänge (vgl. Hypothesen 2–5, jeweils a–b und Abschnitt 4.5.4) zeigten sich ebenso vergleichbare Muster. Wie in den Analysen inklusive der Ausreißerwerte konnten in allen Analysen signifikante moderierte Mediationszusammenhänge gefunden werden. Das heißt, dass in allen Fällen das 95 % Konfidenzintervall des IMM die Null nicht einschloss (Tabelle 14). Bei der Prüfung der bedingten indirekten Zusammenhänge abhängig von der Ausprägung der Moderatorvariable Bildungslevel zeigte sich dann, dass im Falle einer hohen Ausprägung des Bildungslevels – wie auch in den Analysen mit den Ausreißerwerten – der bedingte indirekte Zusammenhang jeweils signifikant positiv war. War das Bildungslevel gering ausgeprägt, fanden sich in den Modellen ohne Kontrolle der Variablen Geschlecht und Alter (bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %) signifikant negative bedingte indirekte Zusammenhänge mit allen untersuchten Kriterien. Bei Kontrolle von Geschlecht und Alter wurden diese Zusammenhänge einseitig signifikant, das heißt die 90 % Konfidenzintervalle schlossen die Null nicht ein (Tabelle 15 und Tabelle 17).

Tabelle 13

Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen

(ohne Ausreißerwerte)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Geschlecht	.71	.46	-							
2 Alter	44.11	10.92	.10	-						
3 Bildung	12.40	1.06	-.04	-.08	-					
4 FD	2.76	.39	.28***	-.07	-.03	(.87)				
5 Pol. Fertigkeiten ^a	5.14	.80	-.14*	-.02	.00	.09	(.93)			
6 Arbeitsleistung ^b	4.00	.47	-.18**	-.11	-.05	.01	.23***	(.94)		
7 Trans. Führungsverhalten ^b	3.80	.52	-.26***	-.08	-.07	.09	.32***	.72***	(.95)	
8 Gruppenleistung ^b	3.96	.58	-.14*	-.09	-.06	.00	.19**	.52***	.44***	(.88)

Anmerkungen: N = 235 Führungstriaden; FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Trans. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; Cronbachs Alpha in der Diagonalen;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende;

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 14

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation für die Stichprobe ohne Ausreißerwerte

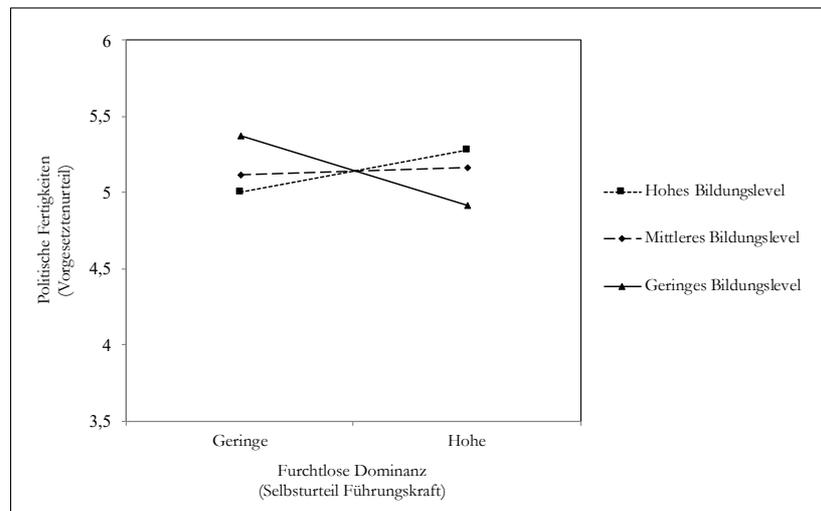
Modell ohne Kontrollvariablen	Modell mit Kontrollvariablen
Zu Hypothese 2b (indirekter Effekt über die pol. Fertigkeiten ^a auf die Arbeitsleistung ^b):	
IMM = .04, SE = .017, 95 % KI [.009, .080]	IMM = .03, SE = .016, 95 % KI [.010, .077]
Hypothese 3b (indirekter Effekt über die pol. Fertigkeiten ^a auf das trans. Führungsverhalten ^b):	
IMM = .05, SE = .021, 95 % KI [.012, .097]	IMM = .04, SE = .019, 95 % KI [.013, .088]
Hypothese 4b (indirekter Effekt über die pol. Fertigkeiten ^a auf die Gruppenleistung ^b):	
IMM = .03, SE = .016, 95 % KI [.004, .071]	IMM = .03, SE = .016, 95 % KI [.005, .069]
Hypothese 5b (indirekter Effekt über die pol. Fertigkeiten ^a und das trans. Führungsverhalten ^b auf die Gruppenleistung ^b):	
IMM = .02, SE = .009, 95 % KI [.006, .044]	IMM = .02, SE = .008, 95 % KI [.006, .040]

Anmerkungen: N = 235 Führungstriaden; pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten, trans. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; IMM = Index of Moderated Mediation; Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % Konfidenzintervallen (95 % KI);

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Abbildung 22

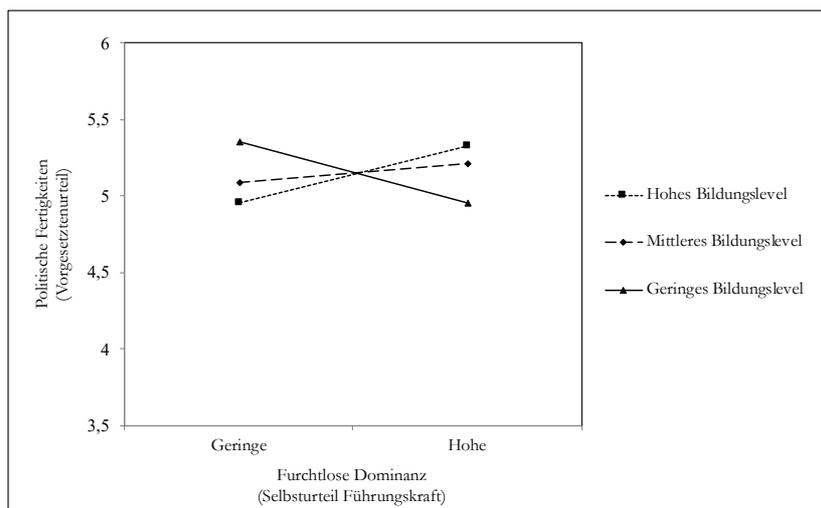
Interaktionsplot zur Hypothese 1 (zum Modell ohne weitere Kontrollvariablen im Datensatz ohne Ausreißerwerte)



Anmerkungen. Interaktionsplot zur Hypothese 1 (Modell 6b, Tabelle 15). Das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife. Prädiktor und Moderator wurden vor der Analyse \bar{x} -standardisiert. $N = 235$ Führungstriaden; der Simple Slope Test ergab die folgenden Ergebnisse: hohes Bildungslevel ($B = .14$, $t = 2.29$, $p = .023$), mittleres Bildungslevel ($B = .02$, $t = .56$, $p = .722$), geringes Bildungslevel ($B = -.23$, $t = -1.64$, $p = .103$).

Abbildung 23

Interaktionsplot zur Hypothese 1 (bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte im Datensatz ohne Ausreißerwerte)



Anmerkungen. Interaktionsplot zur Hypothese 1 bei Kontrolle von Geschlecht und Alter der Führungskräfte (Modell 6c, Tabelle 15). Das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife. Prädiktor und Moderator wurden vor der Analyse \bar{x} -standardisiert. $N = 235$ Führungstriaden; der Simple Slope Test ergab die folgenden Ergebnisse: hohes Bildungslevel ($B = .19$, $t = 3.03$, $p = .003$), mittleres Bildungslevel ($B = .06$, $t = 1.04$, $p = .299$), geringes Bildungslevel ($B = -.20$, $t = -1.45$, $p = .150$).

Tabelle 15

Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 1 und 2a-b (ohne Ausreißerwerte)

	AV = Pol. Fertigkeiten ^a						AV = Arbeitsleistung ^b				
	Modell 6a		Modell 6b		Modell 6c		Modell 7a		Modell 7b		
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	
Geschlecht					-.19	.005	Geschlecht			-.15	.032
Alter					.00	.973	Alter			-.09	.153
FD	.09	.169	.09	.182	.14	.037	FD	-.01	.853	.03	.705
Bildungslevel	.01	.929	.00	.984	-.01	.907	Pol. Fertigkeiten ^a	.24	<.001	.21	.001
FD x Bildungslevel			.15	.019	.16	.012					
R ²	.01		.03		.07		.06		.09		
	(<i>p</i> = .387)		(<i>p</i> = .060)		(<i>p</i> = .008)		(<i>p</i> = .001)		(<i>p</i> < .001)		
F _(R²)	.953		2.50		3.21		6.71		5.34		
(<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)	(2, 232)		(3, 231)		(5, 229)		(2, 232)		(4, 230)		
ΔR^2			.02		.03				.03		
			(<i>p</i> = .019)		(<i>p</i> = .017)				(<i>p</i> = .024)		
F _(ΔR^2)			5.57		4.16				3.81		
(<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)			(1, 231)		(2, 229)				(2, 230)		
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator		Bedingter indirekter Effekt (B) auf Arbeitsleistung ^b							
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)		-.064 (<i>SE</i> = .040), 95 % KI [-.162, -.002], 90 % KI [-.144, -.013]							
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)		.006 (<i>SE</i> = .016), 95 % KI [-.025, .039], 90 % KI [-.019, .033]							
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)		.040 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [.007, .092], 90 % KI [.012, .083]							
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)		-.050 (<i>SE</i> = .035), 95 % KI [-.141, .002], 90 % KI [-.125, -.006]							
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)		.016 (<i>SE</i> = .016), 95 % KI [-.011, .053], 90 % KI [-.006, .046]							
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)		.048 (<i>SE</i> = .022), 95 % KI [.014, .105], 90 % KI [.019, .095]							

Anmerkungen. N = 235 Führungsteams; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = pol. Fertigkeiten, KV = Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskraft; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse z-standar-disiert; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenz-intervallen (95 % KI/90 % KI);

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 16

Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Hypothesen 3a-b, 4a-b und 5a-b (ohne Ausreißerwerte)

	AV = Transf. Führungsverhalten ^b				AV = Gruppenleistung ^b								
	Modell 8a		Modell 8b		Modell 9a		Modell 9b		Modell 10a		Modell 10b		
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	
Geschlecht			-.25	<.001	Geschlecht			-.11	.125			.00	.998
Alter			-.04	.518	Alter			-.08	.245			-.06	.324
FD	.06	.904	.13	.044	FD	-.02	.760	.01	.923	-.04	.463	-.05	.454
Pol. Fertigkeiten ^a	.32	<.001	.27	<.001	Pol. Fertigkeiten ^a	.19	.004	.17	.010	.06	.369	.06	.366
					Transf. Führungsverhalten ^b					.423	<.001	.42	<.001
R^2	.11		.17			.04		.05		.20		.20	
	($p < .001$)		($p < .001$)			($p = .015$)		($p = .014$)		($p < .001$)		($p < .001$)	
$F_{(R^2)}$	13.66		11.42			4.27		3.22		18.68		11.36	
($df1, df2$)	(2, 232)		(4, 230)			(2, 232)		(4, 230)		(3, 231)		(5, 229)	
ΔR^2			.06					.02				.00	
			($p < .001$)					($p = .123$)				($p = .611$)	
$F_{(\Delta R^2)}$			8.32					2.12				.50	
($df1, df2$)			(2, 230)					(2, 230)				(2, 229)	

Anmerkungen. $N = 235$ Führungstriaden; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten, Transf. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse z -standardisiert;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 17*Indirekte Effekte zu den Hypothesen 3b, 4b und 5b (ohne Ausreißerwerte)*

Zu Hypothese 3b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die pol. Fertigkeiten ^a) auf das Transf. Führungsverhalten ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.084 (<i>SE</i> = .049), 95 % KI [-.196, -.001], 90 % KI [-.175, -.015]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.008 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [-.033, .050], 90 % KI [-.025, .043]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.053 (<i>SE</i> = .026), 95 % KI [.009, .114], 90 % KI [.016, .102]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.064 (<i>SE</i> = .042), 95 % KI [-.162, .006], 90 % KI [-.146, -.006]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.020 (<i>SE</i> = .019), 95 % KI [-.015, .062], 90 % KI [-.009, .055]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.060 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [.020, .123], 90 % KI [.026, .112]
Zu Hypothese 4b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die pol. Fertigkeiten ^a) auf die Gruppenleistung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.050 (<i>SE</i> = .036), 95 % KI [-.144, -.001], 90 % KI [-.127, -.008]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.005 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.019, .034], 90 % KI [-.014, .028]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.032 (<i>SE</i> = .019), 95 % KI [.004, .082], 90 % KI [.008, .073]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.040 (<i>SE</i> = .032), 95 % KI [-.127, .002], 90 % KI [-.111, -.003]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.012 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.007, .048], 90 % KI [-.004, .041]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.038 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [.007, .093], 90 % KI [.012, .084]
Zu Hypothese 5b:			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die pol. Fertigkeiten ^a und das transf. Führungsverhalten ^b) auf die Gruppenleistung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.035 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [-.088, -.002], 90 % KI [-.078, -.008]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.003 (<i>SE</i> = .009), 95 % KI [-.013, .022], 90 % KI [-.010, .019]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.022 (<i>SE</i> = .012), 95 % KI [.004, .052], 90 % KI [.007, .047]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.027 (<i>SE</i> = .018), 95 % KI [-.072, .001], 90 % KI [-.064, -.004]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.008 (<i>SE</i> = .008), 95 % KI [-.006, .029], 90 % KI [-.003, .025]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.025 (<i>SE</i> = .012), 95 % KI [.008, .056], 90 % KI [.011, .051]

Anmerkungen. *N* = 235 Führungstriaden; KV = Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); FD = furchtlose Dominanz, pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten, transf. Führungsverhalten = transformativales Führungsverhalten; außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenzintervallen (95 % KI/90 % KI); das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife; ^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

D Anhang zu den Multi-Level Analysen

Zur Kontrolle wurden die moderierten Mediationsanalysen der Hypothesenkomplexe 2–5 zusätzlich auch noch einmal als 2-2-1 (Hypothesen 2–4a–b) sowie 2-2-1-1 (Hypothese 5a–b) Multilevel Structural Equation Modelle (MSEM) in MPlus berechnet. Als Zentrierung der Variablen wurde die Grand Mean-Zentrierung genutzt und die Modelle und indirekten Effekte nach Empfehlungen von Preacher et al. (2010) aufgebaut und getestet. Für die Berechnung der bedingten indirekten Zusammenhänge wurden die gleichen Ausprägungen genutzt wie in den linearen Regressionsmodellen (Abschnitt 4.5.4).

D.1 Hypothese 2a–b

Übereinstimmend mit Hypothese 2a–b zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten (ohne KV: estimate = .30, $SE = .12$, $p = .011$; mit KV: estimate = .32, $SE = .11$, $p = .005$) sowie ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten mit der durch die Mitarbeitenden beurteilten Arbeitsleistung (Hypothese 2a; ohne KV: estimate = .12, $SE = .04$, $p = .001$; mit KV: estimate = .11, $SE = .04$, $p = .004$). Der Index of Moderated Mediation war schließlich IMM = .04 und das 90 % Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (Hypothese 2b; $SE = .02$; 90 % KI [.006, .073]; mit KV: IMM = .04, $SE = .02$; 90 % KI [.006, .070]). War das Bildungslevel gering war der indirekte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Arbeitsleistung vermittelt über die politischen Fertigkeiten negativ, das Konfidenzintervall schloss die Null jedoch ein (ohne KV: estimate = -.07, $SE = .04$, 95 % KI [-.148, .018]; mit KV: estimate = -.05, $SE = .04$, 95 % KI [-.125, .024]). Lag die mittlere Ausprägung des Bildungslevels vor war der indirekte Zusammenhang positiv, schloss das Konfidenzintervall die Null jedoch wiederum mit ein (ohne KV: estimate = .01, $SE = .02$, 95 % KI [-.025, .041]; mit KV: estimate = .02, $SE = .02$, 95 % KI [-.014, .052]). War das Bildungslevel schließlich hoch ausgeprägt, war der indirekte Zusammenhang positiv und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = .05, $SE = .02$, 90 % KI [.006, .091]; mit KV: estimate = .06, $SE = .03$, 95 % KI [.004, .106]). Insgesamt bekräftigen die MSEM-Ergebnisse Hypothese 2.

D.2 Hypothese 3a–b

Übereinstimmend mit Hypothese 3a–b zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten (ohne KV: estimate = .30, $SE = .12$, $p = .011$; mit KV: estimate = .32, $SE = .11$, $p = .005$) sowie ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den von den Vorgesetzten

beurteilten politischen Fertigkeiten mit dem durch die Mitarbeitenden beurteilten transformationalen Führungsverhalten (Hypothese 3a; ohne KV: estimate = .19, $SE = .04$, $p < .001$; mit KV: estimate = .17, $SE = .04$, $p < .001$). Der Index of Moderated Mediation war schließlich IMM = .06 und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (Hypothese 3b; $SE = .03$; 95 % KI [.008, .107]; mit KV: IMM = .05, $SE = .02$; 95 % KI [.010, .099]). War das Bildungslevel gering war der indirekte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und dem transformationalen Führungsverhalten vermittelt über die politischen Fertigkeiten negativ, das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = -.10, $SE = .06$, 90 % KI [-.203, -.002]; mit KV: estimate = -.08, $SE = .05$, 95 % KI [-.183, .026]). Lag die mittlere Ausprägung des Bildungslevels vor, war der indirekte Zusammenhang positiv, schloss das Konfidenzintervall die Null jedoch mit ein (ohne KV: estimate = .01, $SE = .03$, 95 % KI [-.039, .064]; mit KV: estimate = .03, $SE = .03$, 95 % KI [-.020, .079]). War das Bildungslevel schließlich hoch ausgeprägt, war der indirekte Zusammenhang positiv und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = .07, $SE = .03$, 95 % KI [.006, .136]; mit KV: estimate = .09, $SE = .03$, 95 % KI [.020, .150]). Insgesamt bekräftigen die MSEM-Ergebnisse Hypothese 3.

D.3 Hypothese 4a–b

Übereinstimmend mit Hypothese 4a–b zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten (ohne KV: estimate = .30, $SE = .12$, $p = .011$; mit KV: estimate = .32, $SE = .11$, $p = .005$) sowie ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten mit der durch die Mitarbeitenden beurteilten Gruppenleistung (Hypothese 4a; ohne KV: estimate = .12, $SE = .05$, $p = .010$; mit KV: estimate = .11, $SE = .05$, $p = .016$). Der Index of Moderated Mediation war schließlich IMM = .04 und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (Hypothese 4b; $SE = .02$; 90 % KI [.001, .070]; mit KV: IMM = .04, $SE = .02$; 90 % KI [.001, .070]). War das Bildungslevel gering war der indirekte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung vermittelt über die politischen Fertigkeiten negativ, das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = -.06, $SE = .05$, 95 % KI [-.153, .027]; mit KV: estimate = -.05, $SE = .04$, 95 % KI [-.134, .031]). Lag die mittlere Ausprägung des Bildungslevels vor, war der indirekte Zusammenhang positiv, schloss das Konfidenzintervall die Null jedoch wiederum mit ein (ohne KV: estimate = .01, $SE = .02$, 95 % KI [-.024, .039]; mit KV: estimate = .02, $SE = .02$, 95 % KI [-.014, .054]). War das Bildungslevel schließlich hoch ausgeprägt, war der indirekte Zusammenhang positiv und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = .04, $SE = .03$, 90 % KI [.002, .086]; mit KV:

estimate = .06, $SE = .03$, 95 % KI [.007, .105]). Insgesamt bekräftigen die MSEM-Ergebnisse Hypothese 4.

D.4 Hypothese 5a–b

Übereinstimmend mit Hypothese 5a–b zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt der furchtlosen Dominanz mit dem Bildungslevel auf die von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten (ohne KV: estimate = .30, $SE = .12$, $p = .011$; mit KV: estimate = .32, $SE = .11$, $p = .005$) sowie ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den von den Vorgesetzten beurteilten politischen Fertigkeiten mit dem durch die Mitarbeitenden beurteilten transformationalen Führungsverhalten (vgl. Hypothese 3a; ohne KV: estimate = .19, $SE = .04$, $p < .001$; mit KV: estimate = .17, $SE = .04$, $p < .001$). Es zeigte sich weiterhin ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten sowie der Gruppenleistung (Hypothese 5a; ohne KV: estimate = .60, $SE = .07$, $p < .001$; mit KV: estimate = .60, $SE = .04$, $p < .001$). Der Index of Moderated Mediation war schließlich IMM = .03 und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (Hypothese 5b; $SE = .02$; 95 % KI [.004, .065]; mit KV: IMM = .03, $SE = .01$; 95 % KI [.004, .060]). War das Bildungslevel gering war der indirekte Zusammenhang zwischen der furchtlosen Dominanz und der Gruppenleistung vermittelt über die politischen Fertigkeiten sowie das transformationale Führungsverhalten negativ, das Konfidenzintervall schloss die Null jedoch ein (ohne KV: estimate = -.06, $SE = .04$, 95 % KI [-.135, .012]; mit KV: estimate = -.05, $SE = .03$, 95 % KI [-.110, .017]). Lag die mittlere Ausprägung des Bildungslevels vor, war der indirekte Zusammenhang positiv, schloss das Konfidenzintervall die Null jedoch wiederum mit ein (ohne KV: estimate = .01, $SE = .02$, 95 % KI [-.023, .038]; mit KV: estimate = .02, $SE = .02$, 95 % KI [-.012, .048]). War das Bildungslevel schließlich hoch ausgeprägt, war der indirekte Zusammenhang positiv und das Konfidenzintervall schloss die Null nicht ein (ohne KV: estimate = .04, $SE = .02$, 95 % KI [.002, .083]; mit KV: estimate = .05, $SE = .02$, 95 % KI [.010, .092]). Insgesamt bekräftigen die MSEM-Ergebnisse Hypothese 5.

E Anhang zu den Analysen auf Facettenebene

E.1 Analyse auf Facettenebene der Arbeitsleistung

In Tabelle 18 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen sowie der Facetten der Arbeitsleistung zusammengefasst. Das Interkorrelationsmuster dieser Facetten ist insgesamt vergleichbar zu dem Gesamtkonstrukt der Arbeitsleistung. Einzige Ausnahme ist dabei die Facette des Arbeitsengagements, welche nicht signifikant mit den politischen Fertigkeiten korreliert ($r = .09, p = .163$).

Die Facetten der Arbeitsleistung wurden parallel zum Gesamtkonstrukt der Arbeitsleistung (vgl. Abschnitt 4.5.4) analysiert. Es fanden sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen den politischen Fertigkeiten und den durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten Facetten der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung, des Kooperationsverhaltens sowie der adaptiven Arbeitsleistung (Tabelle 19, Modelle 11a, 12a und 14a), welche auch bei Hinzunahme der Kontrollvariablen bestehen blieben (Tabelle 19, Modelle 11b, 12b und 14b). Der Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten und dem Arbeitsengagement wurde nicht signifikant (Tabelle 19, Modelle 13a und b). Bei der Prüfung des moderierten Mediationseffektes der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die politischen Fertigkeiten auf die Facetten der Leistungsbeurteilung zeigte sich, dass das 95 % Konfidenzintervall des IMM die 0 bei den Facetten der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung, des Kooperationsverhaltens sowie der adaptiven Arbeitsleistung nicht einschloss (Tabelle 20). Das Muster der indirekten Zusammenhänge abhängig von der Ausprägung des Bildungslevels war vergleichbar zu dem für das Gesamtkonstrukt der Arbeitsleistung gefundenen Muster (Tabelle 21). Einzig für die Facette des Arbeitsengagements konnte kein signifikanter moderierter Mediationseffekt gefunden werden (Tabelle 20) und dementsprechend fanden sich auch abhängig von der Ausprägung des Bildungslevels keine signifikanten indirekten Zusammenhänge (Tabelle 21).

Tabelle 18

Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen und Facetten der Arbeitsleistung

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Geschlecht	.70	.46	-									
2 Alter	44.04	10.90	.11	-								
3 Bildung	12.40	1.06	-.05	-.08	-							
4 FD	2.76	.39	.27***	-.08	-.03	(.87)						
5 Pol. Fertigkeiten ^a	5.15	.81	-.16*	-.03	.00	.10	(.93)					
6 Arbeitsleistung ^b	3.98	.48	-.15*	-.11	-.03	.00	.19**	(.94)				
7 Aufg. Arbeitsleistung ^b	3.97	.55	-.09	-.11	-.01	.01	.17**	.90***	(.85)			
8 Kooperationsverhalten ^b	3.97	.57	-.16*	-.11	-.05	.01	.22***	.89***	.71***	(.83)		
9 Arbeitsengagement ^b	4.08	.52	-.14*	.00	-.01	-.11	.09	.83***	.67***	.66***	(.79)	
10 Adaptive Arbeitsleistung	3.89	.57	-.13*	-.15*	-.03	.07	.18**	.89***	.76***	.73***	.62***	(.86)

Anmerkungen. *N* = 239 Führungstriaden; FD = furchtlose Dominanz; Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Aufg. Arbeitsleistung = aufgabenbezogene Arbeitsleistung; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; Cronbachs Alpha in der Diagonalen;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende;

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 19*Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Facetten der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2a)*

	AV = Aufgabenbezogene Arbeitsleistung				AV = Kooperationsverhalten			
	Modell 11a		Modell 11b		Modell 12a		Modell 12b	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Geschlecht			-.06	.416			-.12	.085
Alter			-.10	.136			-.09	.143
FD	.00	.951	.00	.947	-.02	.820	.01	.859
Pol. Fertigkeiten	.17	.008	.16	.015	.22	.001	.20	.002
R^2	.03		.04		.05		.07	
	$(p = .029)$		$(p = .036)$		$(p = .003)$		$(p = .001)$	
$F_{(R^2)}$	3.58		2.62		6.11		4.59	
$(df1, df2)$	(2, 236)		(4, 234)		(2, 236)		(4, 234)	
ΔR^2			.01				.02	
			$(p = .196)$				$(p = .053)$	
$F_{(\Delta R^2)}$			1.64				2.97	
$(df1, df2)$			(2, 234)				(2, 234)	

	AV = Arbeitsengagement				AV = Adaptive Arbeitsleistung			
	Modell 13a		Modell 13b		Modell 14a		Modell 14b	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Geschlecht			-.10	.137			-.12	.084
Alter			.01	.878			-.12	.056
FD	-.12	.073	-.09	.209	.05	.440	.07	.270
Pol. Fertigkeiten	.10	.115	.08	.208	.18	.007	.15	.020
R^2	.02		.03		.04		.07	
	$(p = .076)$		$(p = .118)$		$(p = .014)$		$(p = .003)$	
$F_{(R^2)}$	2.61		1.86		4.32		4.14	
$(df1, df2)$	(2, 236)		(4, 234)		(2, 236)		(4, 234)	
ΔR^2			.01				.03	
			$(p = .329)$				$(p = .022)$	
$F_{(\Delta R^2)}$			1.12				3.86	
$(df1, df2)$			(2, 234)				(2, 234)	

Anmerkungen. $N = 239$ Führungstriaden; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse \bar{x} -standardisiert;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 20

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation der Analysen auf Facettenebene der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b)

Modell ohne Kontrollvariablen	Modell mit Kontrollvariablen
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf die aufgabenbezogene Arbeitsleistung ^b :	
IMM = .03, SE = .015, 95 % KI [.004, .065]	IMM = .03, SE = .015, 95 % KI [.004, .065]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf das Kooperationsverhalten ^b :	
IMM = .03, SE = .017, 95 % KI [.008, .079]	IMM = .03, SE = .016, 95 % KI [.008, .075]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf das Arbeitsengagement ^b :	
IMM = .02, SE = .013, 95 % KI [-.002, .051])	IMM = .01, SE = .013, 95 % KI [-.005, .048]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf die adaptive Arbeitsleistung ^b :	
IMM = .03, SE = .015, 95 % KI [.006, .066])	IMM = .03, SE = .014, 95 % KI [.004, .061]

Anmerkungen. N = 239 Führungstriaden; IMM = Index of Moderated Mediation; Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % Konfidenzintervallen (95 % KI);

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 21*Indirekte Zusammenhänge zu den Facetten der Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b)*

Zur Facette der aufgabenbezogenen Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf die aufgabenbezogene Arbeitsleistung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.044 (<i>SE</i> = .032), 95 % KI [-.128, .001], 90 % KI [-.113, -.005]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.007 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.014, .039], 90 % KI [-.009, .033]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.032 (<i>SE</i> = .019), 95 % KI [.005, .081], 90 % KI [.009, .073]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.035 (<i>SE</i> = .029), 95 % KI [-.113, .005], 90 % KI [-.099, .000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.015 (<i>SE</i> = .014), 95% KI [-.004, .055], 90 % KI [.000, .049]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.039 (<i>SE</i> = .022), 95% KI [.007, .097], 90 % KI [.012, .087]
Zur Facette des Kooperationsverhaltens (vgl. Hypothese 2b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf das Kooperationsverhalten ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.057 (<i>SE</i> = .039), 95 % KI [-.155, .003], 90 % KI [-.137, -.006]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.009 (<i>SE</i> = .016), 95 % KI [-.020, .044], 90 % KI [-.014, .038]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.041 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [.009, .095], 90 % KI [.014, .086]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.043 (<i>SE</i> = .035), 95 % KI [-.132, .009], 90 % KI [-.116, .000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.018 (<i>SE</i> = .015), 95 % KI [-.005, .059], 90 % KI [-.001, .051]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.049 (<i>SE</i> = .022), 95 % KI [.015, .106], 90 % KI [.020, .096]
Zur Facette des Arbeitsengagements (vgl. Hypothese 2b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf das Arbeitsengagement ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.026 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [-.101, .005], 90 % KI [-.086, .001]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.004 (<i>SE</i> = .008), 95 % KI [-.007, .031], 90 % KI [-.004, .025]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.019 (<i>SE</i> = .015), 95 % KI [-.002, .064], 90 % KI [.001, .055]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.018 (<i>SE</i> = .022), 95 % KI [-.085, .008], 90 % KI [-.072, .003]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.008 (<i>SE</i> = .010), 95 % KI [-.003, .040], 90 % KI [-.001, .034]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.020 (<i>SE</i> = .018), 95 % KI [-.007, .069], 90 % KI [-.002, .060]
Zur Facette der adaptiven Arbeitsleistung (vgl. Hypothese 2b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf das Arbeitsengagement ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.045 (<i>SE</i> = .031), 95 % KI [-.129, .000], 90 % KI [-.113, -.006]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.007 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.014, .039], 90 % KI [-.010, .033]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.032 (<i>SE</i> = .018), 95 % KI [.006, .081], 90 % KI [.010, .073]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.033 (<i>SE</i> = .027), 95 % KI [-.108, .005], 90 % KI [-.094, -.001]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.014 (<i>SE</i> = .013), 95 % KI [-.004, .051], 90 % KI [.000, .044]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.037 (<i>SE</i> = .020), 95 % KI [.008, .089], 90 % KI [.012, .081]

Anmerkungen. *N* = 239 Führungstriaden; KV = Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); FD = furchtlose Dominanz; außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenzintervallen (95 % KI/90 % KI); das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife; ^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

E.2 Analyse auf Facettenebene des transformationalen Führungsverhaltens

In Tabelle 22 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen sowie der Facetten des transformationalen Führungsverhaltens zusammengefasst. Das Interkorrelationsmuster dieser Facetten ist insgesamt vergleichbar zu dem des Gesamtkonstruktes des transformationalen Führungsverhaltens.

Die Facetten des transformationalen Führungsverhaltens wurden parallel zum Gesamtkonstrukt (vgl. Abschnitt 4.5.4) analysiert. Es fanden sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen den politischen Fertigkeiten und den durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilten Facetten idealisierter Einfluss, intellektuelle Stimulierung, inspirierende Motivation und individuelle Unterstützung (Tabelle 23, Modelle 15a–18a), welche auch bei Hinzunahme der Kontrollvariablen bestehen blieben (Tabelle 23, Modelle 15b–18b). Zusätzlich fand sich bei der Facette inspirierende Motivation auch ein direkter signifikant positiver Zusammenhang mit der furchtlosen Dominanz. Bei der Prüfung des moderierten Mediationseffektes der furchtlosen Dominanz und des Bildungslevels über die politischen Fertigkeiten auf die Facetten des transformationalen Führungsverhaltens zeigte sich, dass das 95 % Konfidenzintervall des IMM die 0 bei allen vier Facetten nicht einschloss (Tabelle 24). Das Muster der indirekten Zusammenhänge abhängig von der Ausprägung des Bildungslevels war vergleichbar zu dem für das Gesamtkonstrukt des transformationalen Führungsverhaltens gefundenen Muster (Tabelle 25).

Tabelle 22

Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha der Studienvariablen und der Facetten des transformationalen Führungsverhaltens

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Geschlecht	.70	.46	-										
2 Alter	44.04	10.90	.11	-									
3 Bildung	12.40	1.06	-.05	-.08	-								
4 FD	2.76	.39	.27***	-.08	-.03	(.87)							
5 Pol. Fertigkeiten ^a	5.15	.81	-.16*	-.03	.00	.10	(.93)						
6 Trans. Führungsverhalten ^b	3.79	.55	-.20**	-.05	-.06	.06	.29***	(.94)					
7 Idealisierter Einfluss ^b	3.75	.57	-.21***	-.03	-.05	.04	.29***	.97***	(.85)				
8 Inspirierende Motivation ^b	3.85	.62	-.13*	-.06	.03	.15*	.26***	.84***	.77***	(.82)			
9 Intellektuelle Stimulierung ^b	3.80	.59	-.22***	-.05	-.10	-.01	.24***	.87***	.79***	.63***	(.81)		
10 Individuelle Unterstützung ^b	3.77	.67	-.16*	-.05	-.10	.05	.22***	.89***	.83***	.62***	.74***	(.84)	
11 Gruppenleistung	3.93	.61	-.08	-.07	-.06	-.02	.16**	.50***	.50***	.38***	.45***	.45***	(.88)

Anmerkungen. *N* = 239 Führungstriaden; FD = furchtlose Dominanz; Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Trans. Führungsverhalten = transformationales Führungsverhalten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; Cronbachs Alpha in der Diagonalen;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende;

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 23

Hierarchische lineare Regressionsanalysen zu den Facetten des transformationalen Führungsverhaltens (vgl.

Hypothese 3a)

	AV = Idealisierter Einfluss				AV = Inspirierende Motivation			
	Modell 15a		Modell 15b		Modell 16a		Modell 16b	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Geschlecht			-.18	.005			-.13	.046
Alter			.00	1.00			-.03	.623
FD	.01	.895	.06	.343	.13	.043	.16	.013
Pol. Fertigkeiten	.29	<.001	.26	<.001	.25	<.001	.23	<.001
R^2	.09		.12		.09		.10	
	$(p < .001)$		$(p < .001)$		$(p < .001)$		$(p < .001)$	
$F_{(R^2)}$	11.20		7.74		11.08		6.75	
$(df1, df2)$	(2, 236)		(4, 234)		(2, 236)		(4, 234)	
ΔR^2			.03				.02	
			$(p = .020)$				$(p = .102)$	
$F_{(\Delta R^2)}$			4.00				2.30	
$(df1, df2)$			(2, 234)				(2, 234)	

	AV = Intellektuelle Stimulierung				AV = Individuelle Unterstützung			
	Modell 17a		Modell 17b		Modell 18a		Modell 18b	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Geschlecht			-.19	.004			-.15	.029
Alter			-.02	.737			-.03	.682
FD	-.03	.632	.02	.717	.03	.668	.07	.307
Pol. Fertigkeiten	.24	<.001	.20	.002	.21	.001	.18	.005
R^2	.06		.09		.05		.07	
	$(p = .001)$		$(p < .001)$		$(p = .003)$		$(p = .002)$	
$F_{(R^2)}$	7.12		5.89		5.84		4.29	
$(df1, df2)$	(2, 236)		(4, 234)		(2, 236)		(4, 234)	
ΔR^2			.04				.02	
			$(p = .013)$				$(p = .073)$	
$F_{(\Delta R^2)}$			4.46				2.65	
$(df1, df2)$			(2, 234)				(2, 234)	

Anmerkungen. $N = 239$ Führungstriaden; AV = abhängige Variable, FD = furchtlose Dominanz, Pol. Fertigkeiten = politische Fertigkeiten; Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; alle unabhängigen Variablen wurden vor der Analyse z -standardisiert;

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 24

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Index of Moderated Mediation der Analysen auf Facettenebene des transformationalen Führungsverhaltens (vgl. Hypothese 3b)

Modell ohne Kontrollvariablen	Modell mit Kontrollvariablen
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf den idealisierten Einfluss ^b	
IMM = .05, SE = .021, 95 % KI [.010, .095]	IMM = .04, SE = .019, 95 % KI [.011, .087]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf die inspirierende Motivation ^b	
IMM = .04, SE = .018, 95 % KI [.010, .084]	IMM = .04, SE = .017, 95 % KI [.010, .077]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf die intellektuelle Stimulierung ^b	
IMM = .04, SE = .018, 95 % KI [.008, .082]	IMM = .03, SE = .016, 95 % KI [.008, .075]
Indirekter Effekt über die politischen Fertigkeiten ^a auf die individuelle Unterstützung ^b	
IMM = .03, SE = .017, 95 % KI [.008, .076]	IMM = .03, SE = .015, 95 % KI [.007, .070]

Anmerkungen. N = 239 Führungstriaden; IMM = Index of Moderated Mediation; Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % Konfidenzintervallen (95 % KI);

^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.

Tabelle 25*Indirekte Zusammenhänge zu den Facetten des transformationalen Führungsverhaltens vgl. Hypothese 3b)*

Zur Facette idealisierter Einfluss (vgl. Hypothese 3b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf den idealisierten Einfluss ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.075 (<i>SE</i> = .048), 95 % KI [-.186, .008], 90 % KI [-.166, -.006]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.012 (<i>SE</i> = .020), 95 % KI [-.027, .053], 90 % KI [-.020, .046]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.054 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [.012, .114], 90 % KI [.019, .104]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.056 (<i>SE</i> = .042), 95 % KI [-.153, .015], 90 % KI [-.136, .003]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.024 (<i>SE</i> = .019), 95 % KI [-.009, .069], 90 % KI [-.003, .061]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.063 (<i>SE</i> = .025), 95 % KI [.023, .126], 90 % KI [.029, .116]
Zur Facette inspirierende Motivation (vgl. Hypothese 3b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf die inspirierende Motivation ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.064 (<i>SE</i> = .041), 95 % KI [-.160, .005], 90 % KI [-.143, -.007]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.010 (<i>SE</i> = .017), 95 % KI [-.021, .050], 90 % KI [-.016, .043]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.046 (<i>SE</i> = .023), 95 % KI [.010, .104], 90 % KI [.016, .094]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.049 (<i>SE</i> = .036), 95 % KI [-.134, .012], 90 % KI [-.119, .000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.021 (<i>SE</i> = .018), 95 % KI [-.007, .066], 90 % KI [-.002, .058]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.055 (<i>SE</i> = .024), 95 % KI [.018, .116], 90 % KI [.024, .105]
Zur Facette intellektuelle Stimulierung (vgl. Hypothese 3b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf die intellektuelle Stimulierung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.061 (<i>SE</i> = .040), 95 % KI [-.159, .004], 90 % KI [-.142, -.007]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.010 (<i>SE</i> = .017), 95 % KI [-.020, .048], 90 % KI [-.014, .041]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.044 (<i>SE</i> = .023), 95 % KI [.009, .101], 90 % KI [.014, .092]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.044 (<i>SE</i> = .034), 95 % KI [-.129, .010], 90 % KI [-.114, -.000]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.019 (<i>SE</i> = .016), 95 % KI [-.006, .061], 90 % KI [-.001, .053]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.050 (<i>SE</i> = .023), 95 % KI [.015, .109], 90 % KI [.020, .099]
Zur Facette individuelle Unterstützung (vgl. Hypothese 3b):			
Indirekte Effekte	Prädiktor	Moderator	Bedingter indirekter Effekt (B; über die politischen Fertigkeiten ^a) auf die individuelle Unterstützung ^b
ohne KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.054 (<i>SE</i> = .036), 95 % KI [-.145, .002], 90 % KI [-.130, -.007]
ohne KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.009 (<i>SE</i> = .015), 95 % KI [-.018, .044], 90 % KI [-.013, .037]
ohne KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.039 (<i>SE</i> = .021), 95 % KI [.008, .093], 90 % KI [.012, .083]
mit KV	FD	Bildungslevel (gering)	-.040 (<i>SE</i> = .031), 95 % KI [-.122, .007], 90 % KI [-.106, -.001]
mit KV	FD	Bildungslevel (mittel)	.017 (<i>SE</i> = .015), 95 % KI [-.005, .057], 90 % KI [-.001, .050]
mit KV	FD	Bildungslevel (hoch)	.045 (<i>SE</i> = .022), 95 % KI [.012, .102], 90 % KI [.017, .093]

Anmerkungen. *N* = 239 Führungstriaden; KV = Kontrollvariablen (Geschlecht und Alter der Führungskräfte); FD = furchtlose Dominanz; außer anders angegeben wurden die Variablen durch die Führungskraft selbst eingeschätzt; die Berechnung der indirekten Effekte basiert auf 10 000 Bootstrapping-Stichproben und 95 % bzw. 90 % Konfidenzintervallen (95 % KI/90 % KI); das hohe Bildungslevel entspricht der Allgemeinen Hochschulreife, das mittlere Bildungslevel der Fachhochschulreife und das geringe Bildungslevel der mittleren Reife; ^a beurteilt durch Vorgesetzte; ^b beurteilt durch Mitarbeitende.