

Leader Effectiveness - (Not) Always Look on the Bright Side of Leader Traits

**Kurvilineare Zusammenhänge von grandiosem Narzissmus und
Ehrlichkeit-Bescheidenheit mit Führungseffektivität**

- Kumulative Arbeit -

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

vorgelegt von
Franziska Böhm
(geb. Irmgartz)

aus
Adenau

Bonn, 2025

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

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Henning Gibbons

(Vorsitzender)

Prof. Dr. Gerhard Blickle

(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Birgit Schyns

(Gutachterin)

Prof. Dr. Andreas Wihler

(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 27.06.2025

Zusammenfassung

Die bisherige Forschung zu grandiosem Narzissmus und Ehrlichkeit-Bescheidenheit lieferte erste Hinweise auf kurvilineare Zusammenhänge mit Führungseffektivität, die implizieren, dass extreme Ausprägungen in den Persönlichkeitseigenschaften maladaptiv sind. Aufbauend auf diesen Ergebnissen und der Verhaltensschwellen- sowie der sozioanalytischen Theorie wurden in den drei Studien dieser Dissertation kurvilinear (moderierte bzw. moderiert medierte) Zusammenhänge untersucht. Allen Studien liegt ein Datensatz mit 640 Führungskräften und insgesamt 1259 Mitarbeitenden zugrunde und die Hypothesen wurden anhand von Mehrebenenanalysen überprüft. Studie 1 fand konform zu der bisherigen Studienlage einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft. Sowohl sehr niedriger als auch hoher Narzissmus waren mit niedriger Führungseffektivität assoziiert und ein kleineres Ausmaß an Narzissmus optimal. Als Erklärung dafür kann die Verhaltensschwellentheorie herangezogen werden, da bei geringen Ausprägungen bereits das adaptive narzisstische Streben nach Bewunderung auftritt, wohingegen bei weiter steigenden Ausprägungen die maladaptive narzisstische Rivalität prävalent wird. Studie 2 fand konform zu den Annahmen der sozioanalytischen Theorie, dass die politischen Fertigkeiten der Führungskraft den kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der durch Mitarbeitende eingeschätzten Gruppenleistung moderieren. Bei guten politischen Fertigkeiten lag ein u-förmiger und bei niedrigen politischen Fertigkeiten ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang vor. Weiterhin konnte in Studie 2 gezeigt werden, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit signifikant zusätzliche Varianz im grandiosen Narzissmus über die restlichen HEXACO Persönlichkeitsdimensionen hinaus erklärt und signifikant negativ mit grandiosem Narzissmus korreliert. In Studie 3 wurde konform zur sozioanalytischen Theorie gezeigt, dass bei hohen politischen Fertigkeiten ein konvexer kurvilinearere Zusammenhang und bei geringen politischen Fertigkeiten ein konkaver kurvilinearere Zusammenhang zwischen der Ehrlichkeit-Bescheidenheit der Führungskraft und der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden besteht und dass bei guten politischen Fertigkeiten ein positiv indirekter Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Gruppenleistung vermittelt durch die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden vorliegt. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass extreme Ausprägungen in grandiosem Narzissmus bzw. in Ehrlichkeit-Bescheidenheit nicht zwingend negativ für die Führungseffektivität sind, solange die Führungskraft über gute politische Fertigkeiten verfügt.

Schlagwörter: Grandioser Narzissmus, Ehrlichkeit-Bescheidenheit; Politische Fertigkeiten; Führungseffektivität

Dank

Auch wenn mein Name auf dieser Dissertation steht, wäre ich nicht ohne die fachliche und soziale Unterstützung zahlreicher Personen bis zu diesem Punkt gekommen. Diesen Personen gilt mein besonderer Dank!

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Gerhard Blickle danken, der mich in meinem Bachelor- und Masterstudium in Bonn für das Fachgebiet der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie begeistert und mich in meiner akademischen Laufbahn seither gefördert hat. Ich möchte mich auch für die Möglichkeiten bedanken, die mir während der Promotionszeit eröffnet wurden und die mich noch Jahre prägen werden. Mein aufrichtiger Dank gilt auch den restlichen Mitgliedern der Prüfungskommission: Prof. Dr. Birgit Schyns für ihre Bereitschaft, die Zweitbegutachtung zu übernehmen, Prof. Dr. Henning Gibbons für die Übernahme des Vorsitzes und Prof. Dr. Andreas Wihler für die Bereitschaft, als weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied der Kommission mitzuwirken.

Ein großer Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen. Danke an Iris Kranefeld, Hanna Genau und Bastian Kückelhaus, die mir während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 einen guten Start in meine Promotion ermöglicht haben. Ein Danke geht auch an Svenja Lehr, Christina Nill und Daniel Mudlagk, die mich bis zum Schluss durch alle Höhen und Tiefen der Promotion begleitet haben. Andrea Pfeiffer möchte ich für ihren administrativen Durch- und Weitblick danken.

Ich danke allen Studierenden, die mich in der Datenerhebung tatkräftig unterstützt haben! Leider ist der Platz hier nicht ausreichend, um all eure Namen zu nennen. Aber ich hoffe dennoch, dass ihr wisst, dass diese Arbeit ohne eure Unterstützung nicht möglich gewesen wäre. Ich wünsche euch für eure Zukunft nur das Beste! Ich danke in anonymer Weise auch allen Teilnehmenden, die sich die Zeit genommen und an der Studie teilgenommen haben.

Zuletzt möchte ich meinem Freundeskreis und meiner Familie für die emotionale Unterstützung in den letzten Jahren danken! Ein besonderer Dank gilt dabei meinen Eltern und meinem Bonus-Papa, die es mir ermöglicht haben, als erste aus der Familie einen akademischen Abschluss zu verfolgen! Danken möchte ich auch meiner Schwiegerfamilie, die mich seit nun 16 Jahren begleitet und auch besonders geprägt hat. Mein abschließender Dank gilt meinem Ehemann Lukas Böhm. Worte können nicht greifbar machen, wie groß deine bedingungslose Unterstützung war und ist. Dir gelten mein größter Dank und die größte Vorfreude auf unsere gemeinsame Zukunft bald zu dritt!

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Tabellenverzeichnis..... | 8 |
| Abbildungsverzeichnis | 9 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 10 |
| 1. Einleitung | 11 |
| 2. Theoretisches Fundament..... | 17 |
| 2.1 Führungseffektivität | 17 |
| 2.2 Grandioser Narzissmus..... | 19 |
| 2.3 Ehrlichkeit-Bescheidenheit | 21 |
| 2.4 Einordnung in die sozioanalytische Theorie | 23 |
| 2.5 Politische Fertigkeiten..... | 24 |
| 3. Studien | 27 |
| 3.1 Methode..... | 27 |
| 3.2 Studie 1: Umgekehrt u-förmiger Zusammenhang Narzissmus und Zufriedenheit | 29 |
| 3.3 Studie 2: Politische Fertigkeiten als <i>Game Changer</i> für Narzissmus und Führungseffektivität | 35 |
| 3.4 Studie 3: Ehrlichkeit-Bescheidenheit, politische Fertigkeiten & Führungseffektivität: Die medierende Rolle von Mitarbeitenden-Extra-Anstrengung | 41 |
| 3.5 Post-hoc Analysen | 45 |
| 4. Diskussion..... | 49 |
| 4.1 Kurzdiskussion Studie 1 | 49 |
| 4.2 Kurzdiskussion Studie 2 | 50 |
| 4.3 Kurzdiskussion Studie 3 | 52 |
| 4.4 Übergreifende Diskussion | 53 |
| 4.4.1 Theoretische Implikationen | 53 |
| 4.4.2 Praktische Implikationen | 55 |
| 4.4.3 Stärken und Limitationen | 56 |
| 4.4.4 Zukünftige Forschung | 57 |
| 4.5 Fazit..... | 58 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Literaturverzeichnis | 59 |
| Anhang..... | 69 |
| A Post-hoc Analysen | 69 |
| B Originalpublikationen | 79 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Multilevel Regression für Zufriedenheit der Mitarbeitenden (S1) | 31 |
| Tabelle 2: NARQ Item Schwellenwerte und Multilevel Regressionskoeffizienten (S1) | 34 |
| Tabelle 3: Regressionen NARQ Skalen auf HEXACO Skalen (S2) | 37 |
| Tabelle 4: Multilevel Regressionen für Gruppenleistung (S2) | 39 |
| Tabelle 5: Multilevel Regressionen und indirekte Effekte ohne Kontrollvariablen und mit HEXACO Variablen für Extra-Anstrengung und Gruppenleistung (S3) | 44 |
| Tabelle 6: Variablenübersicht zur Hypothesenprüfung der 3 Studien | 46 |
| | |
| Tabelle A 1: Vergleich Studie 1 vs. 2 | 69 |
| Tabelle A 2: Vergleich Studie 1 vs. 3 | 71 |
| Tabelle A 3: Schrittweise Analysen für Vergleich Studie 1 vs. 3 | 72 |
| Tabelle A 4: Vergleich Studie 2 vs. 1 und 2 vs.3 | 74 |
| Tabelle A 5: Vergleich Studie 3 vs. 1 | 76 |
| Tabelle A 6: Vergleich Studie 3 vs. 2 | 77 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Quadratischer Effekt für Mitarbeitendenzufriedenheit (S1)..... | 33 |
| Abbildung 2: Moderierter quadratischer Effekt für Gruppenleistung (S2)..... | 40 |
| Abbildung 3: Theoretisches Modell Studie 3 | 43 |
| Abbildung 4: Quadratische Cross-Level Interaktion für Extra-Anstrengung (S3)..... | 45 |
| | |
| Abbildung A 1: Plots Vergleichsanalysen Studie 1 | 70 |
| Abbildung A 2: Plots Vergleichsanalysen Studie 2 | 75 |
| Abbildung A 3: Plots Vergleichsanalysen Studie 3 | 78 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------------------|--|
| FFNI | Five-Factor Narcissism Inventory |
| HEXACO | Honesty-Humility, Emotionality, eXtraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience (Persönlichkeitsinventar mit sechs Dimensionen) |
| NARQ | Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire; grandioser Narzissmus |
| NPI | Narcissistic Personality Inventory |
| PSI | Political Skill Inventory; politische Fertigkeiten |
| S1 | Studie 1 |
| S2 | Studie 2 |
| S3 | Studie 3 |
| <i>n.s.</i> | Nicht signifikant |

“Show me someone without an ego, and I’ll show you a loser.”

- Donald J. Trump auf X aus seinem Buch „How to get rich“

1. Einleitung

Donald J. Trump, Unternehmer und 45. und 47. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, zeigt mit diesem Zitat, dass seiner Auffassung nach nur Personen mit einem Ego erfolgreich werden können (Trump, 2012). Personen mit einem „großen Ego“ schreiben sich laut Volksmund selbst sehr viel Wichtigkeit zu, sind ständig auf der Suche nach positiver Bestätigung, Anerkennung und Aufmerksamkeit und reagieren defensiv auf Ablehnung (Hougaard & Carter, 2018). In der Forschung wurde der Begriff bereits im Zusammenhang mit Narzissmus verwendet (Sosik et al., 2014). Besonders der grandiose Narzissmus zeigt dabei die Tendenz zu einem „großen Ego“, gekennzeichnet durch grandiose Gedanken über das eigene Selbst, einem Streben nach Einzigartigkeit und Größe und einer reaktiven Wut und Aggression, wenn dieses Selbstbild von außen bedroht wird (Back et al., 2013). Trump, der nach Ansicht einiger Beobachter selbst narzisstische Züge zeigen soll (Ashcroft, 2016; Visser et al., 2017), hat es in seiner Karriere weit gebracht, was seine getroffene Annahme auf den ersten Blick bestätigen könnte. Auch die Forschung hat gezeigt, dass Personen mit höheren grandios narzisstischen Ausprägungen vermehrt als Führungspersonen hervorgehen (Grijalva et al., 2015). Doch ist eine hohe grandios narzisstische Ausprägung auch in der Führungsposition selbst dienlich und kann dies zu mehr Führungseffektivität verhelfen bzw. trifft es in Anlehnung an Trumps‘ Zitat zu, dass Personen mit gering narzisstischer Ausprägung keine erfolgreichen Führungskräfte sind?

Die Ergebnislage zu grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität wies oftmals heterogene Ergebnisse mit einigen positiven und einigen negativen linearen Zusammenhängen auf (Braun, 2017; Grijalva et al., 2015). Laut Grijalva et al. (2015) ist ein darunterliegender kurvilinearereffekt der Grund für diese Heterogenität. Tatsächlich konnten die Autor*innen einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität eingeschätzt durch die Vorgesetzten der Führungskraft finden. Dieser entsprach einem umgekehrt u-förmigen Zusammenhang. Dies bedeutet, dass Führungskräfte mit moderatem grandiosem Narzissmus am effektivsten wahrgenommen wurden. Sowohl sehr niedrige als auch hohe Ausprägungen waren wiederum mit Einbußen in der wahrgenommenen Effektivität verbunden. Das Ergebnis erklären die Autor*innen mit der Verhaltensschwellentheorie (*engl. Behavioral Threshold Theory*). Dieser Theorie zufolge haben verschiedene Aspekte des

grandiosen Narzissmus unterschiedliche Schwellenwerte für ihr Auftreten, sodass einige Aspekte bereits bei geringem oder moderatem grandiosem Narzissmus und andere erst bei hohem grandiosem Narzissmus auftreten. Dabei sind Aspekte des grandiosen Narzissmus, die bereits bei geringen bis moderaten Ausprägungen auftreten, adaptiv und erfolgswirksam (Ackerman et al., 2012). Demnach ist zunächst ein Anstieg der Effektivität bis zu einer moderaten grandiosen Narzissmusausprägung ersichtlich. Die Aspekte, die erst ab höheren Ausprägungen des grandiosen Narzissmus vermehrt auftreten, sind jedoch maladaptiv (Ackerman et al., 2012). Dies verdeutlicht die verringerte Effektivität bei ansteigendem grandiosem Narzissmus.

In der ersten Studie (S1; Blickle et al., 2023) wurde aufbauend auf den Ergebnissen von Grijalva et al. (2015) untersucht, ob sich der umgekehrt u-förmige kurvilineare Zusammenhang auch zwischen grandiosem Narzissmus und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft zeigt. Diese Studie liefert über die bisherige Forschung hinaus wichtige Erkenntnisse. Erstens bildet die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft nicht nur ein erfolgsrelevantes Führungskriterium (Edwards et al., 2008; Hinkin & Schriesheim, 2008), sondern damit wird auch der Einschätzung von Kaiser et al. (2008) Rechnung getragen, dass Einschätzungen von Mitarbeitenden denen von Vorgesetzten vorzuziehen sind. Zweitens ermöglicht der verwendete Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire (NARQ; Back et al., 2013), die Verhaltensschwellentheorie noch differenzierter zu betrachten, da dieser Fragebogen im Vergleich zur von Grijalva et al. (2015) verwendeten Hogan Development Survey-Bold Skala auch die zentrale Rivalitäts-Komponente des grandiosen Narzissmus umfasst, der besonders bei hohen maladaptiven Ausprägungen relevant ist (Jauk et al., 2022). Drittens wurde der kurvilineare Zusammenhang zusätzlich unter Kontrolle von Extraversion und (Un-)Verträglichkeit getestet, welche die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen des grandiosen Narzissmus darstellen (Miller et al., 2021).

Neben linearen und kurvilinearen Zusammenhängen wurden in der bisherigen Forschung auch linear moderierte Beziehungen untersucht. So fanden Owens et al. (2015), dass die durch die Mitarbeitenden wahrgenommene Bescheidenheit der Führungskraft den Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und verschiedenen Führungsergebnissen moderiert. So bestand bei hoch wahrgenommener Bescheidenheit ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der durch Mitarbeitende wahrgenommenen Führungseffektivität, dem Engagement der Mitarbeitenden und der objektiven und subjektiv eingeschätzten Leistung der Mitarbeitenden. Diese Ergebnisse deuten

darauf hin, dass hohe Werte des grandiosen Narzissmus unter bestimmten Bedingungen erfolgswirksam für Führungskräfte sein können.

Gemäß der sozioanalytischen Theorie stellen soziale Fertigkeiten eine zentrale Moderatorvariable zwischen der Identität einer Person und deren interpersonellen Erfolg dar (Hogan & Shelton, 1998). Im beruflichen Kontext spielen ein Streben nach Anerkennung und Unterstützung durch die Gruppe (Zugehörigkeitsmotiv) und ein Streben nach Status, Macht, und Kontrolle (Statusmotiv) eine besondere Rolle für die Identität einer Person (Hogan & Blicke, 2018). Auch im grandiosen Narzissmus finden sich diese beiden Motivationen wieder: hoher grandioser Narzissmus entspricht einem hohen Statusstreben und geringem Zugehörigkeitsmotiv, während ein geringer grandioser Narzissmus einem geringem Statusstreben und einem hohen Zugehörigkeitsmotiv entspricht (Back et al., 2013; Hogan & Shelton, 1998; Miller et al., 2016; Paleczek et al., 2018). Politische Fertigkeiten sind definiert als soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz und umfassen Netzwerkfähigkeit, soziale Scharfsinnigkeit, interpersonelle Einflussnahme und wahrgenommene Aufrichtigkeit (Ferris et al., 2005). Wie von der sozioanalytischen Theorie postuliert, zeigten sich politische Fertigkeiten bereits als Moderator zwischen dem Status- bzw. Zugehörigkeitsmotiv und verschiedenen Erfolgskriterien (Blickle et al., 2008, 2010, 2011). Für grandiosen Narzissmus wurde gezeigt, dass politische Fertigkeiten auch eine Selbstkontrollfertigkeit darstellen, da Führungskräften mit hohem grandiosem Narzissmus und guten politischen Fertigkeiten weniger missbräuchliche Führung durch ihre Mitarbeitenden zugeschrieben wurde (Waldman et al., 2018).

In der zweiten Studie (S2; Böhm & Blicke, 2024) wurde überprüft, ob die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft den kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der Führungseffektivität, erfasst über die von Mitarbeitenden eingeschätzte Gruppenleistung, moderieren. Ein Mehrwert der Studie liegt darin, dass bisherige Studien nur lineare Moderationen untersucht haben (z.B. Waldman et al., 2018). Wenn jedoch in Anlehnung an die sozioanalytische Theorie davon ausgegangen wird, dass gute politische Fertigkeiten sowohl für Führungskräfte mit hohem Zugehörigkeitsmotiv (geringer Narzissmus) als auch mit hohem Statusmotiv (hoher Narzissmus) erfolgswirksam sind und die Folgen der maladaptiven Rivalität bei hohem grandiosem Narzissmus durch die politischen Fähigkeiten verringert werden (Hogan & Blicke, 2018; Waldman et al., 2018), sind positive Effekte auf beiden Seiten der Skala und somit ein u-förmiger kurvilinearere Zusammenhang bei hohen und ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang bei niedrigen politischen Fertigkeiten erwartbar. Neben Extraversion und Verträglichkeit, die in Studie 1 als Kontrollvariablen

betrachtet wurden, hat sich in der Forschung die Persönlichkeitseigenschaft Ehrlichkeit-Bescheidenheit als ein negatives Korrelat von grandiosem Narzissmus gezeigt (Kückelhaus et al., 2021). Ein weiterer Mehrwert der zweiten Studie liegt darin, dass erstmals der Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus, erfasst über den NARQ, und seinen Dimensionen Bewunderung und Rivalität mit HEXACO Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Vergleich zu anderen Persönlichkeitsmerkmalen untersucht wurde.

Ehrlichkeit-Bescheidenheit zeigte in der bisherigen Forschung nicht nur mit grandiosem Narzissmus deutlich negative statistische Zusammenhänge, sondern auch mit Psychopathie und Machiavellismus und wird daher auch als der gemeinsame dunkle Kern der dunklen Triade bezeichnet (Ashton et al., 2014; Kückelhaus et al., 2021; Templer, 2018). Personen mit einer geringen Ausprägung in Ehrlichkeit-Bescheidenheit manipulieren und beeinflussen andere zu ihrem eigenen Vorteil, fordern eine besondere Behandlung ein und sind motiviert durch materielle Dinge und Status. Personen mit einer hohen Ausprägung in Ehrlichkeit-Bescheidenheit zeichnen sich wiederum durch einen hohen Sinn für Gerechtigkeit, Aufrichtigkeit, Bescheidenheit und eine geringe Gier aus (Lee & Ashton, 2004). In Anlehnung an Trumps Zitat besitzen Personen mit einer hohen Ausprägung in Ehrlichkeit-Bescheidenheit folglich kein großes Ego und Misserfolge wären demnach erwartbar. Dies entspricht jedoch nicht der aktuellen Ergebnislage im Führungskontext. So zeigte eine kürzlich erschienene Metaanalyse, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit die Führungseffektivität signifikant über die Big Five bzw. Fünf-Faktoren Persönlichkeitseigenschaften hinaus erklären kann (Javalagi et al., 2024). Die zugrundeliegenden Studien der Metaanalyse sind jedoch nicht alle methodisch einwandfrei (z.B. common-source bias oder keine Einschätzung der Führungseffektivität) bzw. ist die methodische Zuverlässigkeit nur eingeschränkt beurteilbar, da es sich zu 50% um nicht publizierte Studien handelt, die keinen Peer-Review-Prozess durchlaufen haben (Javalagi et al., 2024). Wiederum deutet eine der Studien auf Moderatoren und Mediatoren des Zusammenhangs zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität hin (Sosik et al., 2019). Obwohl sich die bisherige Forschung primär auf lineare Zusammenhänge zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität fokussierte, deutet eine aktuelle Studie auf kurvilineare Zusammenhänge hin (Ete et al., 2020). Auch die zweite Studie dieser Dissertation (Böhm & Blickle, 2024) lieferte einen Hinweis auf kurvilineare Zusammenhänge für hohe Ehrlichkeit-Bescheidenheit (geringen grandiosen Narzissmus).

In der dritten Studie (S3; Böhm et al., 2025) wurde daher durch die Überprüfung eines kurvilinearen moderierten Mediationsmodells in einem multi-source Datensatz eine

differenziertere Perspektive auf den Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität angestrebt. Ein weiterer Mehrwert besteht darin, dass basierend auf der sozioanalytischen Theorie angenommen wurde, dass es Führungskräften mit einer hohen Ausprägung in Ehrlichkeit-Bescheidenheit und guten politischen Fertigkeiten besser gelingt, ihr Zugehörigkeitsmotiv in eine gute Reputation bzw. interpersonellen Erfolg umzusetzen (Hogan & Blickle, 2018). Ein für die Führungseffektivität relevantes Kriterium des interpersonellen Erfolges ist das Ausmaß, in dem sich Mitarbeitende durch ihre Führungskraft dazu motiviert fühlen, über ihr eigentliches Aufgabenmaß hinaus zusätzliche Leistung zu erbringen (Bass & Avolio, 1995). Basierend auf der sozioanalytischen und der sozialen Austausch-Theorie wurde angenommen, dass es Führungskräften mit hohen Ausprägungen in Ehrlichkeit-Bescheidenheit und guten politischen Fertigkeiten gelingt, mehr Bereitschaft zu zusätzlicher Anstrengung bei ihren Mitarbeitenden hervorzurufen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Hogan & Shelton, 1998). Mit Rückgriff auf die Ergebnisse aus Studie 2, die eine nicht-lineare akzelerierte positive Beziehung zwischen geringem grandiosem Narzissmus (hoher Ehrlichkeit-Bescheidenheit) und Führungseffektivität bei guten politischen Fertigkeiten und eine nicht-lineare akzelerierte negative Beziehung bei geringen politischen Fertigkeiten zeigte, wurde in Studie 3 eine entsprechend kurvilineare Moderation zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Bereitschaft zur zusätzlichen Anstrengung durch politische Fertigkeiten postuliert. Ein weiterer Beitrag der dritten Studie liegt darin, dass angenommen wurde, dass die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden positiv mit der Gruppenleistung, einem zentralen Kriterium der Führungseffektivität, zusammenhängt und final ein entsprechendes *First-Stage-Moderiertes-Mediationsmodell* postuliert wurde, in dem der Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit der Führungskraft und der Gruppenleistung bei guten politischen Fertigkeiten positiv durch die Mitarbeitenden-Extra-Anstrengung mediiert wird.

Zusammenfassend ist es das Ziel dieser Dissertation, sowohl helle als auch dunkle Seiten führungsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften zu beleuchten und zu zeigen, dass nicht nur ein Extrem, wie es eingangs in Trumps‘ Zitat mit einem *großen Ego* postuliert wurde, ein Erfolgsgarant ist. Vielmehr können es sowohl geringere Ausprägungen einer dunkleren Persönlichkeitseigenschaft wie grandiosem Narzissmus (Studie 1), hohe und niedrige Ausprägungen des grandiosen Narzissmus in Abhängigkeit der sozialen Kompetenz der Führungskraft (Studie 2) oder auch eine helle Persönlichkeitseigenschaft wie Ehrlichkeit-Bescheidenheit in Abhängigkeit der sozialen Kompetenzen der Führungskraft (Studie 3) sein, die zu Führungseffektivität verhelfen.

In Kapitel 2 wird zunächst das relevante theoretische Fundament dieser Dissertation vorgestellt. Daran schließt sich in Kapitel 3 eine Darstellung der drei Studien an. Abschließend erfolgt in Kapitel 4 eine Diskussion der Studien.

2. Theoretisches Fundament

Im folgenden Kapitel werden die relevanten Konstrukte der Studien näher beleuchtet und damit das theoretische Fundament der Dissertation gelegt. Zunächst widmet sich Kapitel 2.1 dem Konstrukt der Führungseffektivität, wobei näher auf die relevanten Konstrukte der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft, der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden und der Gruppenleistung eingegangen wird. Kapitel 2.2 widmet sich der Persönlichkeitseigenschaft des grandiosen Narzissmus und Kapitel 2.3 der Ehrlichkeit-Bescheidenheit. In Kapitel 2.4 wird der Zusammenhang der beiden Persönlichkeitsmerkmale und Führungseffektivität vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie betrachtet. Kapitel 2.5 schließt mit einer Betrachtung der politischen Fertigkeiten ab.

2.1 Führungseffektivität

Führungseffektivität kann definiert werden als die Leistung einer Führungskraft darin, ihre Mitarbeitenden und ihr Team hinsichtlich des Erreichens relevanter Ziele zu beeinflussen und zu führen (Judge et al., 2002). Dabei gibt es eine große Bandbreite an Kriterien, mit denen Führungseffektivität in der Forschung erfasst wird z.B. objektive Kriterien wie Produktivitätsraten, subjektive Einschätzungen der Leistung der Führungskraft durch Vorgesetzte oder Mitarbeitende sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft (Kaiser et al., 2008). In ihrer Taxonomie definieren DeRue et al. (2011) drei Kategorien, die für die Kriterien der Führungseffektivität relevant sind. Erstens kommt es auf der Inhaltsebene darauf an, welche Art der Effektivität bewertet wird. Dabei werden die allgemeine Effektivität der Führungskraft, spezifische Aufgaben bzw. Leistungsbereiche oder die affektive Ebene unterschieden. Zweitens wird die Analyseebene definiert, indem unterschieden wird, ob lediglich die Führungskraft betrachtet wird oder ob z.B. Dyaden betrachtet werden. Drittens wird die Zielperson der Evaluation definiert, z.B. die Führungskraft, Mitarbeitende oder das Team (DeRue et al., 2011). Weiterhin ist es bei subjektiven Einschätzungen relevant zu definieren, wer die Einschätzung der Führungseffektivität vornimmt, da Einschätzungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden verschiedene Bereiche abdecken. So spiegeln Einschätzungen von Mitarbeitenden die Unterstützung in Gruppenprozessen oder das Vertrauen in die Führungskraft wider, während Einschätzungen durch Vorgesetzte besonders die fachliche Kompetenz und Leistungsorientierung der Führungskraft erfassen (Kaiser et al., 2008). Laut Kaiser et al. (2008) sind darüber hinaus Einschätzungen von Mitarbeitenden zur Führungseffektivität vorzuziehen, da es

sich bei der zu bewertenden Zielperson auch tatsächlich um die eigene Führungskraft handelt und nicht wie bei Vorgesetzteinschätzungen um Mitarbeitende.

In den drei Studien dieser Dissertation wurde die Führungseffektivität daher aus der Perspektive der Mitarbeitenden der Führungsperson erfasst. Auch der zuvor beschriebenen Bandbreite an Kriterien wird Rechnung getragen, da insgesamt drei verschiedene Kriterien betrachtet wurden, die in verschiedene Taxonomie Bereiche von DeRue et al. (2011) fallen: Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft, Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden und Gruppenleistung. Mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft wird eine individuelle affektive Komponente der Führungseffektivität erfasst (DeRue et al., 2011), welche in die Kategorie der wahrgenommenen Effektivität fällt (Kaiser et al., 2008). Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft ist ein relevantes Kriterium, da sie zum Beispiel zu einer besseren kontextuellen Arbeitsleistung und verringerten Kündigungsabsichten beiträgt (Edwards et al., 2008; Wells & Welty Peachey, 2011). Die beiden anderen Kriterien sind auf der Prozessebene der Führungseffektivität angesiedelt (Kaiser et al., 2008). Mit der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden wird eine subjektiv affektive Leistungsbewertung des Mitarbeitenden aufgrund des Einflusses der Führungskraft erfasst (DeRue et al., 2011). Dieses Kriterium erfasst, ob sich Mitarbeitende durch ihre Führungskraft dazu motiviert fühlen, über ihr eigentliches Aufgabenmaß hinaus Leistung zu erbringen (Bass & Avolio, 1995). Die Gruppenleistung bildet wiederum eine Leistungsevaluation des Teams ab, das von der Führungskraft geleitet wird (DeRue et al., 2011). Kriterien auf der Prozessebene der Führungseffektivität sind relevant, da sie unter anderem zu mehr Produktivität beitragen (Hanaysha & Majid, 2018).

Doch wodurch wird Führungseffektivität beeinflusst? Viele Studien fokussierten sich auf Führungsverhaltensweisen oder -stile. So zeigten Metaanalysen, dass ein transformationaler Führungsstil sowohl positiv mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft zusammenhängt als auch über kontingente Belohnung hinaus einen signifikanten Zusammenhang zur Gruppenleistung aufweist (Dumdum et al., 2013; Wang et al., 2011). Auch mit der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden zeigten sich positive Zusammenhänge des transformationalen Führungsstils (Barnett, 2019). Weiterhin wurden verschiedene Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft mit ihrer Effektivität in Zusammenhang gebracht. In einer Metaanalyse zeigten sich positive Zusammenhänge für die Big Five/Fünf-Faktoren Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Offenheit mit der Führungseffektivität. Die Persönlichkeitseigenschaft Ehrlichkeit-

Bescheidenheit aus dem HEXACO-Persönlichkeitsmodell kann darüber hinaus jedoch noch zusätzliche Varianz in der Führungseffektivität erklären (Javalagi et al., 2024). Für grandiosen Narzissmus zeigte unter anderem eine Metaanalyse einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zur Führungseffektivität (Grijalva et al., 2015).

2.2 Grandioser Narzissmus

Das subklinische Persönlichkeitsmerkmal des grandiosen Narzissmus kann faktorenanalytisch in zwei grundlegende Dimensionen eingeteilt werden: agentische Extraversion und selbstzentrierten Antagonismus (Crowe et al., 2019). Agentische Extraversion, auch narzisstische Bewunderung genannt, ist durch grandiose Fantasien über das Selbst und selbstdarstellerische, autoritäre und charmante Verhaltensweisen zur Erfüllung eines Strebens nach Anerkennung, Aufstieg und Einzigartigkeit gekennzeichnet (Back et al., 2013; Miller et al., 2011, 2016). Selbstzentrierter Antagonismus, auch narzisstische Rivalität genannt, beinhaltet ein narzisstisches Anspruchsdenken mit manipulativen, ausbeuterischen, arroganten, aggressiven und nicht-empathischen zwischenmenschlichen Tendenzen, die einem Streben nach Überlegenheit dienen (Back et al., 2013; Miller et al., 2011, 2016). Die beiden Dimensionen des grandiosen Narzissmus korrelieren zwar positiv, haben aber dennoch unterschiedliche nomologische Netzwerke (Back et al., 2013). Die Verhaltensschwelletheorie impliziert, dass die narzisstische Bewunderung bereits bei niedrigeren Ausprägungen des grandiosen Narzissmus auftritt, während die narzisstische Rivalität erst bei höheren Ausprägungen prävalent wird (Grijalva et al., 2015).

Der selbstzentrierte Antagonismus findet sich auch im vulnerablen Narzissmus wieder, jedoch mit Eigenschaften wie Misstrauen und reaktiver Wut auf Feedback (Crowe et al., 2019; Miller et al., 2021). Weiterhin zeichnet den vulnerablen Narzissmus im Vergleich zum grandiosen Narzissmus nicht die agentische Extraversion, sondern der narzisstische Neurotizismus aus. Dieser ist assoziiert mit neurotischen Tendenzen, Scham und Versagensängsten (Crowe et al., 2019; Miller et al., 2016). Da vulnerabler Narzissmus karrierehemmend zu sein scheint (Ofly et al., 2022) und Individuen mit hohen Ausprägungen in grandiosem Narzissmus vermehrt als Führungskräfte hervorgehen (Grijalva et al., 2015), konzentrierte sich diese Dissertation auf grandiosen Narzissmus im Führungskontext. Zwar gehen Individuen mit hohen Ausprägungen in grandiosem Narzissmus eher als Führungspersonen in Gruppen hervor, jedoch deutet eine Studie von Ong et al. (2016) darauf hin, dass die Akzeptanz als Führungskraft nicht zwingend von Dauer ist.

Die bisherige Forschungslage zu grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität weist heterogene Ergebnisse auf, die besonders auf verschiedene verwendete Messinstrumente für Narzissmus oder Kriterien der Führungseffektivität und untersuchte Moderatorvariablen zurückzuführen sind. So zeigte eine Studie von Braun et al. (2018), dass grandioser Narzissmus indirekt über die negativen Emotionen von Mitarbeitenden mit vermehrtem kontraproduktiven Verhalten gegenüber der Führungskraft zusammenhängt. In einer Stichprobe mit Studierenden wurde gezeigt, dass der grandiose Narzissmus einer Führungsperson effektive Gruppenprozesse verhindern und damit die Leistung einer Gruppe negativ beeinflussen kann (Nevicka et al., 2011). Weiterhin zeigten Gauglitz et al. (2023), dass narzisstische Rivalität signifikant positiv mit der durch Mitarbeitende eingeschätzten missbräuchlicher Führung zusammenhängt. Eine andere Studie zeigte wiederum, dass der positive Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und missbräuchlicher Führung nur besteht, wenn die Mitarbeitenden ein geringes Selbstwertgefühl haben. Dabei hing grandioser Narzissmus, vermittelt über die missbräuchliche Führung, auch indirekt mit verringerter Leistung und vermehrten Burnout Symptomen der Mitarbeitenden zusammen (Nevicka, De Hoogh, et al., 2018). Eine weitere relevante Moderatorvariable ist das Geschlecht der Führungskraft und der Mitarbeitenden. So schätzten männliche Mitarbeitende die Effektivität von hoch narzisstischen weiblichen Führungskräften geringer ein als von männlichen narzisstischen Führungskräften. Bei weiblichen Mitarbeitenden wurde diese negative Verzerrung nicht gefunden (De Hoogh et al., 2015). Darüber hinaus fanden Nevicka, Van Vianen, et al. (2018), dass ein positiver Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der wahrgenommenen Führungseffektivität besteht, wenn Mitarbeitende weniger Kontakt zu ihrer Führungskraft haben. Auch der Führungskontext wurde als Moderatorvariable betrachtet. So werden Individuen mit hohen Ausprägungen im grandiosen Narzissmus in unsicheren Situationen als Führungskraft präferiert (Nevicka et al., 2013) und in Organisationen mit einem starken ethischen Hintergrund werden diese Führungskräfte als weniger effektiv durch Mitarbeitende wahrgenommen (Hoffman et al., 2013).

Owens et al. (2015) zeigten positive Zusammenhänge zwischen dem grandiosen Narzissmus von Führungskräften und Führungseffektivität, wenn Mitarbeitende ihre Führungskraft als bescheiden wahrnehmen. Narzissmus als Persönlichkeitseigenschaft und in der Interaktion mit Mitarbeitenden gezeigte Bescheidenheit scheinen auf den ersten Blick widersprüchlich zu sein, was einen Hinweis auf ein erfolgreiches Eindrucksmanagement bzw. gute soziale Kompetenzen auf Seiten der Führungskraft hindeutet. Solche sozialen Kompetenzen

wurden auch von Waldman et al. (2018) als Moderatorvariable untersucht. Diese fanden, dass Mitarbeitende von grandios narzisstischen Führungskräften diese als weniger missbräuchlich in ihrer Führung wahrnehmen, wenn die Führungskraft über gute politische Fertigkeiten verfügt. Soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz, wie politische Fertigkeiten, können damit als eine soziale Selbstkontrollfähigkeit im Kontext des grandiosen Narzissmus angesehen werden (Waldman et al., 2018). Grijalva et al. (2015) fanden einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der fremdeingeschätzten Führungseffektivität. Dabei erklären die Autor*innen diesen Zusammenhang anhand der Verhaltensschwellentheorie, die annimmt, dass adaptive Dimensionen des Narzissmus bereits bei geringen Ausprägungen auftreten, was den Anstieg in der Effektivität bis zu einer moderaten Ausprägung erklärt und maladaptive Dimensionen erst bei höheren Ausprägungen auftreten, was das Absinken bei zu hohen Ausprägungen erklärt.

2.3 Ehrlichkeit-Bescheidenheit

Die Persönlichkeitseigenschaft Ehrlichkeit-Bescheidenheit ist eine der wichtigsten Neuerungen, die mit dem HEXACO-Persönlichkeitsmodell einhergingen. Zuvor wurde mit den Big Five Persönlichkeitseigenschaften und dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit angenommen, dass es fünf annähernd unabhängige Persönlichkeitsdimensionen gibt: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität (Neurotizismus) und Offenheit für Erfahrungen (Lee & Ashton, 2004). Durch weitreichende lexikalische Analysen verschiedener Sprachen wurde jedoch eine sechs Faktoren Struktur und teilweise abweichende Interpretation der übrigen Faktoren gefunden (Ashton et al., 2004; Lee & Ashton, 2004). Der sechste Faktor ist die Persönlichkeitseigenschaft Ehrlichkeit-Bescheidenheit (Lee & Ashton, 2004). Ehrlichkeit-Bescheidenheit ist charakterisiert durch die Facetten Aufrichtigkeit, Fairness, materielle Genügsamkeit und Selbstbescheidenheit. Personen mit hohen Werten in Ehrlichkeit-Bescheidenheit sind aufrichtig in sozialen Interaktionen, nutzen andere nicht aus, legen keinen großen Wert auf Status und fühlen sich nicht zu einer besonderen Behandlung durch andere berechtigt. Individuen mit geringer Ehrlichkeit-Bescheidenheit sind wiederum gewillt, andere Personen zu manipulieren und auszubeuten, haben ein hohes Statusstreben und sehen sich selbst als anderen überlegen an (Lee & Ashton, 2004). Geringe Ehrlichkeit-Bescheidenheit wurde daher auch als gemeinsamer Kern der dunklen Triade bezeichnet und zeigte negative Korrelationen mit grandiosem Narzissmus (Ashton et al., 2014; Kückelhaus et al., 2021; Templer, 2018). In der Führungsforschung wird auch häufig von gezeigter oder

wahrgenommener Führungsbescheidenheit (*engl. expressed bzw. perceived leader humility*) gesprochen. Diese Konstrukte müssen jedoch vom Persönlichkeitsmerkmal Ehrlichkeit-Bescheidenheit abgegrenzt werden, da es definitorische Unterschiede gibt und die dort gemessene Bescheidenheit mehr eine interpersonelle Qualität als ein Persönlichkeitsmerkmal widerspiegelt (Owens et al., 2013).

Im Führungskontext zeigten sich für Ehrlichkeit-Bescheidenheit viele positive Zusammenhänge. So zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Leistung der Führungskraft, Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft, Vertrauen in die Führungskraft und ein negativer Zusammenhang mit Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden (Bakker-Pieper & De Vries, 2013). Weiterhin verstärkt die Ehrlichkeit-Bescheidenheit einer Führungskraft den positiven Zusammenhang zwischen ihrer Verträglichkeit und der fremdeingeschätzten Fähigkeit, mit anderen gut zurechtzukommen (Wang et al., 2011). Auch eine Metaanalyse zeigte, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität besteht und Ehrlichkeit-Bescheidenheit über die Persönlichkeitseigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells hinaus Varianz in der Führungseffektivität aufklären konnte (Javalagi et al., 2024). Es gibt jedoch auch Hinweise auf mögliche Moderator- bzw. Mediatorvariablen und kurvilineare Zusammenhänge im Führungskontext. So fanden Sosik et al. (2019), dass die Ehrlichkeit-Bescheidenheit einer Führungskraft nur indirekt positiv mit der vorgesetztenbeurteilten Leistung, vermittelt über die durch Mitarbeitende eingeschätzten ethische Führung zusammenhängt, wenn die Führungskraft über viel Selbstkontrolle verfügt. Die Autor*innen argumentieren, dass Führungskräfte sich durch erhöhte Selbstkontrolle sicherer darin fühlen, ihre Ehrlichkeit-Bescheidenheit in ihrem Führungsstil zu manifestieren. Ete et al. (2020) fanden einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen der Ehrlichkeit-Bescheidenheit einer Führungskraft und der moralischen Selbstwahrnehmung von Mitarbeitenden. Zu viel Ehrlichkeit-Bescheidenheit wirkt laut den Autor*innen unauthentisch und Mitarbeitende nehmen sich daher kein Vorbild mehr an ihrer Führungskraft. Darüber hinaus führte zu viel Ehrlichkeit-Bescheidenheit, vermittelt über die verringerte moralische Selbstwahrnehmung zu weniger sozialen Verhaltensweisen außerhalb der eigentlichen Rolle der Mitarbeitenden ihren Kolleg*innen gegenüber.

2.4 Einordnung in die sozioanalytische Theorie

Die Persönlichkeitsmerkmale grandioser Narzissmus und Ehrlichkeit-Bescheidenheit können auch vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie betrachtet werden. Persönlichkeitseigenschaften sind in der sozioanalytischen Theorie unter dem Begriff der Identität angesiedelt. Dabei definiert die Theorie unter der Identität drei grundlegende Motive, die sich in der menschlichen Evolution herausgebildet haben: ein Streben nach Vorhersagbarkeit im Leben (Sinnstiftungsmotiv), ein Streben nach Macht und Aufstieg (Statusmotiv) und ein Streben nach Akzeptanz und Anerkennung in einer Gruppe (Zugehörigkeitsmotiv; Hogan & Blickle, 2018; Hogan & Shelton, 1998). Aus sozioanalytischer Sicht zeichnet sich eine narzisstische Persönlichkeit mit der Dimension der narzisstischen Bewunderung und dem damit verbundenen Streben nach Anerkennung, Aufstieg und Einzigartigkeit durch ein hohes Statusmotiv aus. Weiterhin zeichnen sich Individuen mit hohen Ausprägungen im grandiosen Narzissmus mit ihrer narzisstischen Rivalität und ihrem Streben nach Überlegenheit durch ein geringes Zugehörigkeitsmotiv aus (Back et al., 2013; Hogan & Blickle, 2018; Miller et al., 2016; Paleczek et al., 2018). Dies spiegelt sich auch in der positiven Korrelation des grandiosen Narzissmus mit Fünf-Faktoren Extraversion und der negativen Korrelation mit Verträglichkeit und HEXACO Ehrlichkeit-Bescheidenheit wider (Kückelhaus et al., 2021; Miller et al., 2011). Hohe Werte in Ehrlichkeit-Bescheidenheit werden wiederum mit einem hohen Zugehörigkeitsmotiv und geringem Statusmotiv in Verbindung gebracht, da diese Personen in sozialen Interaktionen aufrichtig sind, sich in der Gruppe einfinden, keine besondere Behandlung erwarten und keinen Wert auf sozialen Status in der Gruppe legen (Hogan & Blickle, 2018; Lee & Ashton, 2004).

Gemäß der sozioanalytischen Theorie entwickeln sich Karrieren und damit auch Führungserfolg durch eine Vielzahl sozialer Interaktionen. Die darin gezeigten Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften finden sich in der Reputation einer Person wieder (Hogan & Shelton, 1998). Diese ist eine komplexe Kombination hervorstechender Persönlichkeitseigenschaften, Leistungen und Verhaltensweisen aus der Sicht der Interaktionspartner, die Ambiguität über zukünftiges Verhalten verringern soll (Ferris et al., 2003; Zinko et al., 2007). Soziale Effektivität ist gemäß der sozioanalytischen Theorie dann erreicht, wenn es einer Person gelingt, ihre Identität (Status- oder Zugehörigkeitsmotiv) in eine entsprechende Reputation, also eine Evaluation durch andere zu transformieren (Hogan & Shelton, 1998). Die in dieser Dissertation verwendeten Kriterien der Führungseffektivität werden alle aus der

Fremdperspektive der Mitarbeitenden der Führungskraft eingeschätzt und spiegeln demnach auch den interpersonellen Erfolg der Führungskraft im Führungskontext wider (Hogan & Blickle, 2018). Dabei sind für den Aufbau einer entsprechend positiven Reputation bzw. dem Erreichen interpersonellen Erfolgs im Führungskontext gemäß der sozioanalytischen Theorie die sozialen Fertigkeiten einer Führungskraft ausschlaggebend und stellen eine wichtige Moderatorvariable dar (Hogan & Blickle, 2018; Hogan & Shelton, 1998).

2.5 Politische Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten werden definiert als erworbene soziale Fertigkeiten im beruflichen Kontext, die es Personen ermöglichen, andere auf der Arbeit gekonnt zu lesen und dieses Wissen zu deren ziieldienlichen Beeinflussung für persönliche oder organisationale Zwecke zu nutzen (Ahearn et al., 2004). Dabei beinhaltet das Konstrukt vier Fertigkeiten: soziale Scharfsinnigkeit, interpersonelle Einflussnahme, wahrgenommene Aufrichtigkeit und Netzwerkfähigkeit. Mit ihrer sozialen Scharfsinnigkeit gelingt es Personen mit guten politischen Fertigkeiten, verschiedene Interaktionspartner und Situationen akkurat einzuschätzen, sich auf diese einzustellen und darauf basierend angepasst und effektiv in verschiedenen Situationen zu handeln. Dank der Fertigkeit zur interpersonellen Einflussnahme gelingt es Personen mit guten politischen Fertigkeiten, durch einen überzeugenden und situationsangepassten Stil einen geschickten Einfluss auf ihre Interaktionspartner auszuüben und so bei ihrem Gegenüber in verschiedenen Situationen die gewünschte ziieldienliche Reaktion hervorzurufen. Dank ihrer wahrgenommenen Aufrichtigkeit werden diese Personen darüber hinaus als aufrichtig und authentisch in ihrem Handeln wahrgenommen. Durch ihre Netzwerkfähigkeit gelingt es diesen Personen, ein diverses Netzwerk mit nützlichen Kontakten aufzubauen und dieses für ihre Zielerreichung effektiv zu nutzen (Ferris et al., 2007).

Neben positiven Effekten für den Karriereerfolg (Chen et al., 2022) zeigten sich auch im Hinblick auf die Führungseffektivität zahlreiche positive Zusammenhänge für politische Fertigkeiten, unter anderem mit der Gruppenleistung, fremdeingeschätzter Führungsleistung, Vertrauen in die Führungskraft oder der Zufriedenheit und dem Engagement der Mitarbeitenden (Ahearn et al., 2004; Douglas & Ammeter, 2004; Treadway et al., 2004). Dabei werden positive Zusammenhänge zur Führungseffektivität unter anderem durch einen transformationalen Führungsstil und eine verbesserte Beziehungsqualität bzw. Kommunikationsstil mit den Mitarbeitenden mediiert (Brouer et al., 2013; Ewen et al., 2013; Liu et al., 2011). In der sozioanalytischen Theorie werden soziale Fertigkeiten als eine zentrale Moderatorvariable für den

Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Erfolg angesehen (Hogan & Blickle, 2018). Unterstützend zu dieser Annahme zeigte sich, dass politische Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen dem Status- und Zugehörigkeitsmotiv und der Arbeitsleistung positiv moderieren (Blickle et al., 2008, 2010, 2011). Dabei können auch Personen, die irrationale bzw. egozentrische Ziele verfolgen über gute soziale Fertigkeiten verfügen, die ihnen bei der Zielerreichung dienlich sind (Hogan & Shelton, 1998). Dies wird untermauert durch die positiven Zusammenhänge zwischen geringer Ehrlichkeit-Bescheidenheit bzw. hohem grandiosem Narzissmus mit selbsteingeschätzten politischen Fertigkeiten, die indirekt auch mit vermehrten fremdeingeschätzt zugeschriebenen politischen Fertigkeiten assoziiert sind (Kholin et al., 2020; Kückelhaus & Blickle, 2024; Tessler, 2018).

Die in der sozioanalytischen Theorie postulierte Funktion als Moderatorvariable zeigte sich für politische Fertigkeiten auch bei Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade und berufs- bzw. führungsrelevanten Kriterien. Schütte et al. (2018) zeigten, dass Furchtlose Dominanz als Dimension der Psychopathie nur mit vermehrten interpersonellen kontraproduktiven Arbeitsverhalten und verringerter kontextueller Arbeitsleistung zusammenhängt, wenn berufstätige Personen über geringe interpersonelle Einflussnahme verfügen. Bei hohen Ausprägungen in dieser Dimension der politischen Fertigkeiten bestanden diese erfolgshemmenden Zusammenhänge nicht. Im beruflichen Kontext zeigte sich, dass Machiavellismus nur bei geringen politischen Fertigkeiten negativ mit der fremdeingeschätzten Leistung in der Karriereverfolgung und Reputation am Arbeitsplatz zusammenhängt (Blickle et al., 2020; Kückelhaus et al., 2024). Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in Machiavellismus und guten politischen Fertigkeiten werden von ihren Mitarbeitenden transformational in ihrem Führungsstil eingeschätzt, was indirekt mit gesteigerter Führungseffektivität assoziiert ist. Geringere politische Fertigkeiten führen wiederum zu einem negativen indirekten Zusammenhang zwischen Machiavellismus und Führungseffektivität vermittelt über transformationale Führung (Genau et al., 2022). Weiterhin werden Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in Machiavellismus und geringer sozialer Scharfsinnigkeit von ihren Mitarbeitenden als weniger aufrichtig wahrgenommen, was indirekt mit einer verringerten Gruppenleistung assoziiert ist (Blickle et al., 2024). Gute politische Fertigkeiten wurden demnach bereits in zahlreichen Studien zur dunklen Triade als ein protektiver Faktor identifiziert, der negative Konsequenzen dunkler Persönlichkeitseigenschaften für die berufliche Leistung bzw. Führungseffektivität abwenden kann. Dies zeigte sich auch für grandiosen Narzissmus, da dieser bei Führungskräften nur bei geringen politischen Fertigkeiten

signifikant mit fremdeingeschätzter missbräuchlicher Führung zusammenhängt (Waldman et al., 2018). Als Erklärung dafür ziehen die Autor*innen die Selbstkontrolltheorie heran und postulieren, dass politische Fertigkeiten eine interpersonelle Selbstkontrollfertigkeit darstellen, die es Führungskräften ermöglicht, ihre rivalisierenden Tendenzen in der Interaktion zu kontrollieren und so ihre Ziele zu erreichen (Kotabe & Hofmann, 2015; Waldman et al., 2018).

3. Studien

Im dritten Kapitel werden die drei Studien der Dissertation näher beschrieben. Da den drei Studien ein gemeinsamer Datensatz und damit eine ähnliche Methode zugrunde liegt, wird in Kapitel 3.1 jedoch zunächst die gemeinsame Methodik der Studien beschrieben. Es schließt sich in den Kapiteln 3.2 bis 3.4 jeweils eine Zusammenfassung der drei Studien dieser Dissertation an. Kapitel 3.5 schließt mit post-hoc Vergleichsanalysen der drei Studien ab.

3.1 Methode

Die Studienteilnehmenden wurden mit Hilfe von Studierenden als Teilleistung ihrer Studienleistung rekrutiert. Die Erhebung wurde online auf der Plattform EFS Survey (Tivian XI GmbH) durchgeführt, die eine Secure Socket Layer-Verschlüsselung verwendet (<https://www.unipark.com/en/data-security/>). Die Datenerhebung erfolgte gemäß der EU-Datenschutz-Grundverordnung, alle Teilnehmenden gaben vor Beginn der Befragung eine informierte Einverständniserklärung ab und konnten jederzeit ohne Angaben von Gründen oder Nachteilen die Befragung abbrechen. Um ein breites Spektrum an Studienteilnehmenden zu gewinnen und Varianzeinschränkungen zu verringern, wurde allen Teilnehmenden drei Anreize zur Teilnahme geboten: die Teilnahme einer Verlosung von zehn Wunschgutscheinen im Wert von je 10€, eine Spende von 1€ an eine von den Forschenden ausgewählte Wohltätigkeitsorganisation und ein direktes visuelles online Feedback zu ihren eigenen sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz. Die monetären Anreize wurden durch das Forschungsteam finanziert. 1202 Führungskräfte wurden durch die Studierenden kontaktiert und 910 Führungskräfte schlossen die Umfrage ab. Nach Abschluss der Befragung gaben die Führungskräfte ihre E-Mail-Adresse an, an die automatisch eine E-Mail mit zehn Links und der Bitte geschickt wurde, diese Links an ihre Mitarbeitenden weiterzuleiten.

65 Führungskräfte und 111 Mitarbeitende wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, da sie angaben, nicht in einer direkten Führungskraft-Mitarbeitenden-Beziehung zu stehen. 34 Führungskräfte, die weniger als 35 Stunden pro Woche arbeiten, wurden ausgeschlossen, um ausreichenden Kontakt zu den Mitarbeitenden sicherzustellen. Nachdem die verbliebenen Daten einander zugeordnet wurden, bestand die Stichprobe aus 640 Führungskräften mit jeweils einem bis neun ($M = 1.97$; $SD = .77$) und insgesamt 1259 Mitarbeitenden. Anhand von Poweranalysen wurde in allen drei Studien bestätigt, dass die Stichprobengröße ausreichend groß war, um die Hypothesen zu testen. Im Durchschnitt waren die Führungskräfte 47.41 Jahre alt ($SD = 10.33$) und 66.72% waren männlich. Sie arbeiteten durchschnittlich 47.96 Stunden pro

Woche ($SD = 7.79$). 34.06% arbeiteten in der oberen Führungsebene (z.B. Geschäftsleitung), 44.22% in der mittleren Führungsebene (z.B. Abteilungsleitung) und 21.72% in der unteren Führungsebene (z.B. Teamleitung) und waren durchschnittlich seit 10.36 Jahren ($SD = 9.72$) in ihrer aktuellen Position tätig. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden lag bei 39.25 Jahren ($SD = 11.70$) und 43.69% waren männlich. 62.75% gaben an, mindestens einmal täglich Kontakt mit ihrer Führungskraft zu haben, 30.10% mindestens einmal wöchentlich und 7.15% mindestens einmal im Monat. Mitarbeitende und Führungskräfte arbeiteten im Durchschnitt seit 5.36 Jahren ($SD = 5.68$) zusammen.

Der grandiose Narzissmus der Führungskräfte wurde durch Selbsteinschätzungen anhand des NARQ erfasst (Back et al., 2013). Die HEXACO Persönlichkeitseigenschaften wurden, bis auf Ehrlichkeit-Bescheidenheit in Studie 3, durch Selbsteinschätzungen der 60 Item Version des HEXACO-PI-R erfasst (Ashton & Lee, 2009). Ehrlichkeit-Bescheidenheit wurde in Studie 3 anhand der 100 Item Version des HEXACO-PI-R gemessen (Lee & Ashton, 2018). Die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte wurden durch Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden mit dem *Political Skill Inventory* (PSI; Ferris et al., 2005) erfasst. Die Führungseffektivität wurde in Studie 1 anhand der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft und in Studie 2 und Studie 3 anhand der durch die Mitarbeitenden eingeschätzten Gruppenleistung erfasst (Ewen et al., 2014). In Studie 3 wurde darüber hinaus die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden anhand der Skala *Follower Extra Effort* des *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995; Felfe, 2006) erfasst. In allen Studien wurde die Eindeutigkeit und Spezifität der verwendeten Skalen anhand einer Faktorenanalyse bestätigt. Weiterhin wurden in allen Studien relevante demographische Kontrollvariablen auf Seiten der Führungskraft (Geschlecht, Alter, Dauer der Berufstätigkeit, wöchentliche Arbeitszeit, hierarchische Position und Bildungsjahre) und der Mitarbeitenden (Geschlecht, Alter, Jahre der Zusammenarbeit und Kontakthäufigkeit mit der Führungskraft) erhoben.

Da eine Mehrebenen-Datenstruktur mit Führungskräften (*Between-Ebene*) und Mitarbeitenden (*Within-Ebene*) vorlag und die ICCs der abhängigen Variablen in allen drei Studien für eine Mehrebenenanalyse sprachen (Hox et al., 2010), wurden entsprechende Modelle in Mplus 8 (Muthén & Muthén, 1998) modelliert. Dabei wurden Führungskräftevariablen am *Grand Mean* und Mitarbeitendenvariablen am *Group Mean* zentriert. Weiterführende Informationen zu einzelnen Analysen zur Hypothesenüberprüfung folgen in den Studienzusammenfassungen.

3.2 Studie 1: Umgekehrt u-förmiger Zusammenhang Narzissmus und Zufriedenheit

Blickle, G., Böhm, F., & Wihler, A. (2023). Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader. *Personality and Individual Differences*, 210, 112230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230>

Der erste Artikel dieser Dissertation mit dem deutschen Titel „Ist ein bisschen Narzissmus in Führungspositionen eine gute Sache? Test eines umgekehrt u-förmigen Zusammenhangs zwischen grandiosem Narzissmus der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft“ wurde am 11. Januar 2023 bei *Personality and Individual Differences* eingereicht, am 25. April 2023 zur Veröffentlichung angenommen und erschien online am 4. Mai 2023. In gedruckter Version erschien der Artikel im Jahrgang 2023 in der 210. Ausgabe.

Ziel der ersten Studie war es zum einen, aufbauend auf den Ergebnissen der Metaanalyse von Grijalva et al. (2015) zu untersuchen, ob sich ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang auch zwischen dem grandiosen Narzissmus von Führungskräften und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft zeigt. Ein Mehrwert liegt darin, dass in dieser Studie im Gegensatz zu Grijalva et al. (2015) keine Vorgesetztenbeurteilungen der Führungseffektivität, sondern Einschätzungen von Mitarbeitenden verwendet wurden (Kaiser et al., 2008). Da in dieser Studie der NARQ als Messinstrument verwendet wurde, liefert die Studie eine komplementäre Perspektive zu vielen bisherigen Studien, in denen oftmals das wegen seiner psychometrischen Eigenschaften kritisierte *Narcissistic Personality Inventory* (NPI) verwendet wurde (Ackerman et al., 2011; Raskin & Hall, 1979). Weiterhin kann mit dem NARQ die Verhaltensschwellentheorie (Grijalva et al., 2015) differenzierter für die Dimensionen der narzisstischen Bewunderung und Rivalität betrachtet werden. Ein weiterer Mehrwert besteht darin, dass in der Studie sowohl Extraversion als auch Verträglichkeit als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden, welche die grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften des grandiosen Narzissmus darstellen (Crowe et al., 2019; Miller et al., 2021).

Basierend auf der Theorie der dunklen Persönlichkeitstendenzen (Kaiser, 2022) und der Verhaltensschwellentheorie (Grijalva et al., 2015) wurde angenommen, dass grandioser Narzissmus sowohl positive als auch negative Effekte auf die Führungseffektivität hat und dass die positiven Eigenschaften bereits bei geringeren Ausprägungen, die negativen

Eigenschaften jedoch erst bei höheren Ausprägungen auftreten. Bei hohen Ausprägungen des grandiosen Narzissmus liegen besonders stark rivalisierende und antagonistische Tendenzen vor (Jauk et al., 2022). Diese führen zu interpersonellen Schwierigkeiten, was in einer verringerten Zufriedenheit mit der Führungskraft resultieren sollte (Back et al., 2013; Gauglitz et al., 2023). Eine geringere Ausprägung des grandiosen Narzissmus ist jedoch besonders durch die narzisstische Bewunderung gekennzeichnet. Aufgrund eines charmanten und selbstsicheren Verhaltens der Führungskraft sollte damit die Zufriedenheit bei geringen Ausprägungen des grandiosen Narzissmus am höchsten sein, da Mitarbeitende ihrer Führungskraft akzeptieren und sie in ihrer Führungsrolle respektieren (Back et al., 2013; Kaiser, 2022). Eine zu niedrige Ausprägung im grandiosen Narzissmus ist wiederum ebenfalls nicht dienlich für die Führungseffektivität, da solche Führungskräfte aufgrund mangelnder Autorität und Selbstsicherheit im Auftreten nicht als Führungskraft akzeptiert werden (Grijalva et al., 2015; Kaiser, 2022). Demnach wurde in Hypothese 1 ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft postuliert. In einem Mehrebenen Regressionsmodell in Mplus wurde ein signifikant negativer quadratischer Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft gefunden (Tabelle 1, Modell 2; $\gamma = -.12, p < .05$), der den postulierten umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zeigte (siehe Abbildung 1). Dabei erreichte die Mitarbeitendenzufriedenheit mit der Führungskraft ihren Höhepunkt bei NARQ = 2.49 (Min = 1, Max = 6), was unterhalb des Mittelpunktes der NARQ Skala liegt. Hypothese 1 konnte damit bestätigt werden.

Tabelle 1: Multilevel Regression für Zufriedenheit der Mitarbeitenden (S1)

| | Modell 1 | | | Modell 2 | | | Modell 3 | | | Modell 4 | | |
|----------------------|------------|----------|----------------|------------|----------|----------------|------------|----------|----------------|------------|----------|----------------|
| | Est. (SE) | γ | 95% KI |
| <i>Within-level</i> | | | | | | | | | | | | |
| Varianz | .44 (.03) | | | .43 (.03) | | | .43 (.03) | | | .43 (.03) | | |
| <i>Between-level</i> | | | | | | | | | | | | |
| NARQ | -.01 (.04) | -.01 | [-.084, .070] | .02 (.04) | .03 | [-.060, .104] | .01 (.04) | .02 | [-.071, .094] | .03 (.04) | .04 | [-.054, .111] |
| QARQ | | | | -.08 (.04) | -.12* | [-.155, -.001] | -.07 (.04) | -.11 | [-.153, .004] | -.08 (.04) | -.12 | [-.154, .001] |
| Extraversion | | | | | | | .11 (.06) | .11 | [-.009, .222] | | | |
| Verträglichkeit | | | | | | | | | | .05 (.06) | .05 | [-.076, .174] |
| Intercept | 4.23 (.03) | | [4.180, 4.282] | 4.26 (.03) | | [4.204, 4.325] | 4.26 (.03) | | [4.201, 4.323] | 4.26 (.03) | | [4.203, 4.324] |
| Residualvarianz | .20 (.03) | | [.138, .257] | .20 (.03) | | [.136, .256] | .20 (.03) | | [.136, .254] | .20 (.03) | | [.136, .256] |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level; NARQ, Extraversion und Verträglichkeit wurden am Grand Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; γ = standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; NARQ = grandioser Narzissmus; QARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus. Übersetzung/Anpassung von table 2 „Multilevel regression on follower satisfaction“, S. 4. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 210, Gerhard Blickle, Franziska Böhm, and Andreas Wihler, Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, 112230, Copyright Elsevier Ltd. (2023), All rights reserved.

* $p < .05$.

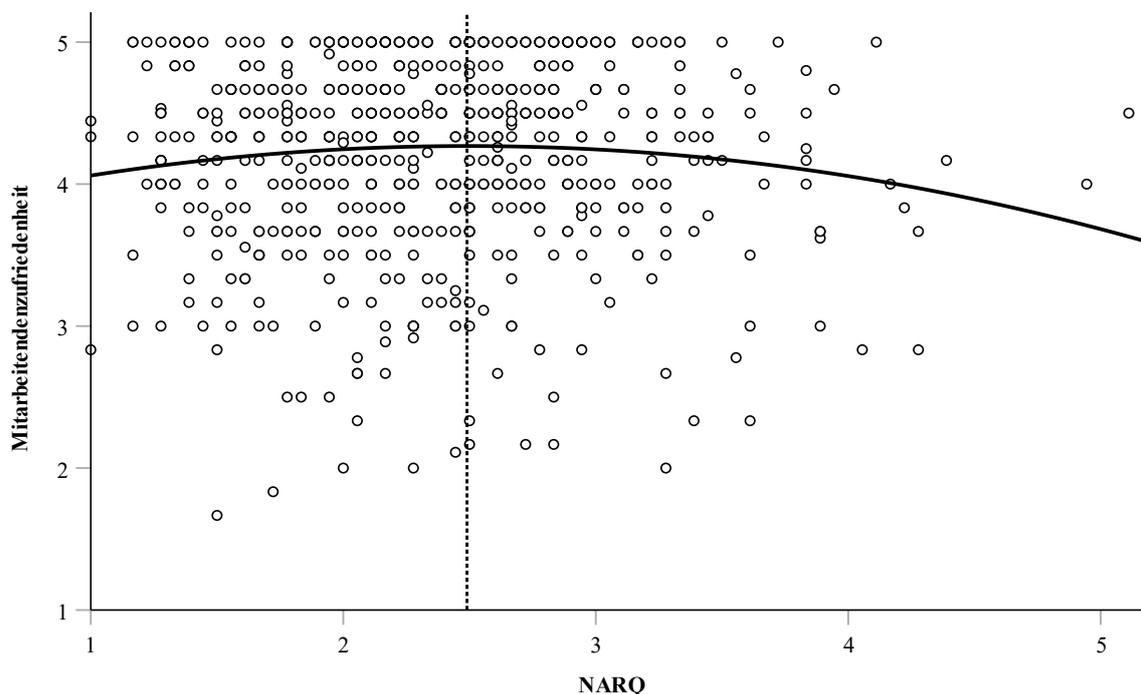
Tabelle 1 (fortgesetzt)

| | Modell 5 | | |
|----------------------|------------|----------|----------------|
| | Est. (SE) | γ | 95% KI |
| <i>Within-level</i> | | | |
| Varianz | .43 (.03) | | |
| <i>Between-level</i> | | | |
| NARQ | .02 (.04) | .02 | [-.067, .100] |
| QNARQ | -.07 (.04) | -.11 | [-.152, .005] |
| Extraversion | .10 (.06) | .10 | [-.016, .219] |
| Verträglichkeit | .03 (.06) | .03 | [-.095, .156] |
| Intercept | 4.26 (.03) | | [4.201, 4.323] |
| Residualvarianz | .20 (.03) | | [.136, .253] |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level; NARQ, Extraversion und Verträglichkeit wurden am Grand Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; γ = standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus. Übersetzung/Anpassung von table 2 „Multilevel regression on follower satisfaction“, S. 4. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 210, Gerhard Blickle, Franziska Böhm, and Andreas Wihler, Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, 112230, Copyright Elsevier Ltd. (2023), All rights reserved.

* $p < .05$.

Abbildung 1: Quadratischer Effekt für Mitarbeitendenzufriedenheit (S1)



Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. NARQ = Item Mittelwert grandioser Narzissmus, Skala 1-6; Wendepunkt = 2.49 / 4.27. Übersetzung/Anpassung von figure 1 „Quadratic effect of NARQ on follower satisfaction“, S. 5. This figure was published in *Personality and Individual Differences*, Vol 210, Gerhard Blickle, Franziska Böhm, and Andreas Wihler, Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, 112230, Copyright Elsevier Ltd. (2023), All rights reserved.

Die Verhaltensschwellentheorie als theoretische Basis des umgekehrt u-förmigen Zusammenhangs wurde noch tiefgreifender untersucht. Demnach sollte die Dimension narzisstische Bewunderung bereits bei geringeren Narzissmus Ausprägungen und die narzisstische Rivalität erst bei höheren Ausprägungen auftreten (Verhaltensschwellen), was sich statistisch in einer niedrigen (hohen) Itemschwierigkeit für narzisstische Bewunderung (Rivalität) widerspiegeln sollte (Ackerman et al., 2012; Grijalva et al., 2015). In Kombination mit den angenommenen positiven (negativen) Zusammenhängen der narzisstischen Bewunderung (Rivalität) mit Führungseffektivität wurde in Hypothese 2 eine negative Korrelation zwischen den Verhaltensschwellen (Itemschwierigkeiten) der NARQ-Items mit den entsprechenden Regressionskoeffizienten mit der abhängigen Variable Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft postuliert. Um dies statistisch zu überprüfen, wurde die Mitarbeitendenzufriedenheit auf alle NARQ-Items einzeln in Mehrebenenanalysen regressiert und die Itemschwierigkeiten der NARQ-Items bestimmt. Anschließend wurden die Regressionskoeffizienten und Itemschwierigkeiten korreliert (Grijalva et al., 2015).

Tabelle 2: NARQ Item Schwellenwerte und Multilevel Regressionskoeffizienten (S1)

| NARQ-Item | Bewunde- rung/ Rivalität | Subdi- mension | Item Schwel- lenwert | Est. (SE) | γ | 95% KI |
|--|--------------------------------|-------------------|----------------------------|------------|----------|----------------|
| 5. Ich genieße meine Erfolge sehr. | B | U | -.17 | .03 (.02) | .08 | [-.011; .065] |
| 7. In Gesprächen gelingt es mir meist, die Aufmerksamkeit der Anwesenden auf mich zu ziehen. | B | C | -.06 | .03 (.02) | .09 | [-.010; .073] |
| 18. Ich verhalte mich im Umgang mit Anderen meist überaus gewandt. | B | C | .03 | .00 (.02) | .01 | [-.039; .044] |
| 1. Ich bin großartig. | B | G | .04 | .03 (.02) | .08 | [-.012; .067] |
| 16. Mit meinen besonderen Beiträgen schaffe ich es, im Mittelpunkt zu stehen. | B | C | .44 | .01 (.02) | .01 | [-.036; .045] |
| 3. Ich zeige anderen, was für ein besonderer Mensch ich bin. | B | U | .47 | .02 (.02) | .06 | [-.020; .062] |
| 6. Es freut mich insgeheim, wenn meine Gegner scheitern. | R | S | .48 | -.01 (.02) | -.04 | [-.048; .026] |
| 11. Ich reagiere häufig gereizt auf Kritik. | R | A | .48 | -.04 (.02) | -.10 | [-.083; .008] |
| 15. Ich ziehe viel Kraft daraus, eine ganz besondere Person zu sein. | B | U | .68 | -.01 (.02) | -.02 | [-.049; .034] |
| 8. Ich habe es verdient, als große Persönlichkeit angesehen zu werden. | B | G | .72 | .00 (.02) | .00 | [-.041; .038] |
| 4. Ich reagiere genervt, wenn eine andere Person mir die Schau stiehlt. | R | A | .78 | -.01 (.02) | -.03 | [-.059; .037] |
| 9. Ich will, dass meine Konkurrenten scheitern. | R | S | .92 | -.03 (.02) | -.08 | [-.071; .015] |
| 2. Ich werde einmal berühmt sein. | B | G | 1.00 | .00 (.02) | .00 | [-.046; .046] |
| 12. Ich ertrage es nur schlecht, wenn eine andere Person Mittelpunkt des Geschehens ist. | R | A | 1.00 | -.01 (.03) | -.02 | [-.065; .047] |
| 13. Die meisten Menschen werden es zu nichts bringen. | R | D | 1.03 | -.02 (.02) | -.05 | [-.063; .022] |
| 10. Ich genieße es, wenn mir ein anderer Mensch unterlegen ist. | R | S | 1.15 | -.01 (.03) | -.02 | [-.060; .043] |
| 17. Die meisten Menschen sind ziemliche Versager. | R | D | 1.55 | -.05 (.03) | -.09 | [-.118; .011] |
| 14. Andere Menschen sind nichts wert. | R | D | 2.15 | -.11 (.05) | -.11* | [-.212; -.001] |

Korrelation zwischen Item Schwellenwerten & Multilevel Regressionskoeffizienten

($n_{\text{Korrelation}} = 18$)

| | | |
|------------------|---------------------------------------|---------|
| Unstandardisiert | $r_{\text{Schwellenwert, Est. (SE)}}$ | -.86*** |
| Standardisiert | $r_{\text{Schwellenwert, } \gamma}$ | -.77*** |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. NARQ-Items in der Tabelle sind in aufsteigender Reihenfolge nach Item Schwellenwert sortiert. NARQ-Items wurden für Multilevel Regressionen am Grand Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; γ = standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; B = narzisstische Bewunderung; R = narzisstische Rivalität; U = striving for uniqueness; C = charm; G = grandiosity; S = striving for supremacy; A = aggressiveness; D = devaluation. Item copyright M. Back (2013). Übersetzung/Anpassung von table 3 „NARQ item threshold and multilevel regression coefficients of NARQ items on follower satisfaction“, S. 5. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 210, Gerhard Blickle, Franziska Böhm, and Andreas Wihler, Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, 112230, Copyright Elsevier Ltd. (2023), All rights reserved.

* $p < .05$.

*** $p < .001$.

Bestätigend zur Hypothese 2 zeigte sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Itemschwierigkeiten und Regressionskoeffizienten (Tabelle 2: $r_{Schwellenwert,Est. (SE)} = -.86, p < .001$; $r_{Schwellenwert,\gamma} = -.77, p < .001$). Dabei haben die Items der narzisstischen Bewunderung erwartungsgemäß überwiegend geringere Itemschwierigkeiten und positivere Zusammenhänge mit der Zufriedenheit als die der narzisstischen Rivalität (siehe Tabelle 2).

In Hypothese 3 wurde angenommen, dass Extraversion und Verträglichkeit den kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ebendieser erklären können, da diese die fundamentalen Persönlichkeitseigenschaften des grandiosen Narzissmus darstellen und sowohl die adaptiven (Extraversion) als auch maladaptiven (geringe Verträglichkeit) Komponenten widerspiegeln (Crowe et al., 2019; Miller et al., 2021). In einem Mehrebenen Regressionsmodell in Mplus zeigte sich kein signifikant negativer quadratischer Zusammenhang von grandiosem Narzissmus und Mitarbeitendenzufriedenheit mit der Führungskraft, wenn Extraversion und Verträglichkeit kontrolliert wurden (Tabelle 1, Modell 5: $\gamma = -.11, n.s.$). Dies bestätigt Hypothese 3. Weiterhin korrelierte Extraversion signifikant positiv ($r = .11, p < .001$) und Verträglichkeit signifikant negativ mit grandiosem Narzissmus ($r = -.23, p < .001$). Die Ergebnisse zu Hypothese 1 und 3 blieben auch unter Kontrolle der demographischen Kontrollvariablen stabil.

3.3 Studie 2: Politische Fertigkeiten als *Game Changer* für Narzissmus und Führungseffektivität

Böhm, F., & Blickle, G. (2024). Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer. *Personality and Individual Differences, 223*, 112618. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112618>

Der zweite Artikel dieser Dissertation mit dem deutschen Titel „Warum viel grandioser Narzissmus gut für die Führungseffektivität sein kann: Politische Fertigkeiten als *Game Changer*“ wurde am 20. Juli 2023 bei Personality and Individual Differences eingereicht, am 4. März 2024 zur Veröffentlichung angenommen und erschien online am 14. März 2024. In gedruckter Version erschien der Artikel im Jahrgang 2024 in der 223. Ausgabe.

Das Ziel der zweiten Studie war es, aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Studie und der sozioanalytischen und Selbstkontrolltheorie (Hogan & Shelton, 1998; Kotabe & Hofmann, 2015; Waldman et al., 2018), politische Fertigkeiten als Moderatorvariable für den kurvilinearen Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität zu

identifizieren. Damit liefert die Studie einen zentralen Beitrag zur bisherigen Forschung zum grandiosen Narzissmus im Führungskontext, da bisher zwar kurvilineare und lineare (moderierte) Zusammenhänge betrachtet wurden, aber noch keine kurvilinear moderierten Zusammenhänge (Grijalva et al., 2015; Waldman et al., 2018). Damit wird in dieser Studie zum einen eine Rahmenbedingung (geringe politische Fertigkeiten) für den bisher etablierten umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität identifiziert (Blickle et al., 2023; Grijalva et al., 2015) und zum anderen ein weiteres Argument gegen die in der Forschung weit verbreitete Annahme, dass hoher grandioser Narzissmus aufgrund antagonistischer Verhaltensweisen zwingend maladaptiv ist (Jauk & Kaufman, 2018; Kaiser, 2022) geliefert (gute politische Fertigkeiten). Ein weiterer Mehrwert der zweiten Studie liegt darin, dass erstmals der Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus, erfasst über den NARQ und seinen Dimensionen Bewunderung und Rivalität mit Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Vergleich zu anderen HEXACO Persönlichkeitsmerkmalen untersucht wurde.

Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass grandioser Narzissmus neben Extraversion und geringer Verträglichkeit auch durch geringe Ehrlichkeit-Bescheidenheit gekennzeichnet ist (Crowe et al., 2019; Kückelhaus et al., 2021; Miller et al., 2021). In einer theoretischen Annahme wurde postuliert, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit den stärksten Zusammenhang mit grandiosem Narzissmus und den Narzissmus Dimensionen Bewunderung und Rivalität des NARQ im Vergleich zu den restlichen HEXACO Skalen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Emotionalität hat. Zur Überprüfung dieser Annahme wurden multiple lineare Regressionen gerechnet, in denen die NARQ Skalen auf die sechs HEXACO Skalen regressiert wurden. Um die zusätzliche Varianzaufklärung (ΔR^2) für jede HEXACO Skala zu bestimmen, wurden im ersten Schritt die jeweils anderen fünf Skalen und in einem zweiten Schritt die untersuchte Skala aufgenommen. Die theoretische Annahme konnte bestätigt werden, da Ehrlichkeit-Bescheidenheit mehr zusätzliche Varianz im grandiosen Narzissmus und den Dimensionen Bewunderung und Rivalität aufklärte als die restlichen HEXACO Skalen zusammen (Tabelle 3: $\Delta R^2 = .23$ vs. $.09$, $.16$ vs. $.12$, und $.18$ vs. $.15$, alle $p < .001$) und negativ mit grandiosem Narzissmus zusammenhing ($\beta = -.50$, $p < .001$). Dies untermauert erneut, dass geringer grandioser Narzissmus besonders mit hoher Ehrlichkeit-Bescheidenheit, welche in der sozioanalytischen Theorie dem Zugehörigkeitsmotiv zugeordnet wird, assoziiert ist (Hogan & Shelton, 1998; Kückelhaus et al., 2021; Lee & Ashton, 2004). Dieses Erkenntnis ist für die weitere Hypothesenentwicklung wichtig, da auch Annahmen über geringen grandiosen

Narzissmus in Abhängigkeit politischer Fertigkeiten basierend auf der sozioanalytischen Theorie gemacht werden.

Tabelle 3: Regressionen NARQ Skalen auf HEXACO Skalen (S2)

| Prädiktor | AV = NARQ | | AV = Bewunderung | | AV = Rivalität | |
|---|-----------|--------------|------------------|--------------|----------------|--------------|
| | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 |
| 1. Verträglichkeit | -.17*** | .03*** | -.07 | .00 | -.24*** | .05*** |
| 2. Extraversion | .14*** | .02*** | .30*** | .08*** | -.11** | .01** |
| 3. Emotionalität | -.03 | .00 | -.03 | .00 | -.03 | .00 |
| 4. Gewissenhaftigkeit | -.04 | .00 | -.00 | .00 | -.08* | .01* |
| 5. Offenheit für Erfahrungen | .09* | .01* | .11** | .01** | .03 | .00 |
| 6. Ehrlichkeit-Bescheidenheit | -.50*** | | -.42*** | | -.44*** | |
| <i>Kumuliertes R² Variable 1 bis 5</i> | .09*** | | .12*** | | .15*** | |
| <i>ΔR^2 Ehrlichkeit-Bescheidenheit</i> | .23*** | | .16*** | | .18*** | |

Anmerkungen. N = 640 Führungskräfte. AV = abhängige Variable; ΔR^2 im Vergleich zum Modell mit den anderen fünf Skalen. Übersetzung/Anpassung von table 2 „Regression of NARQ scales on HEXACO scales“, S. 4. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 223, Franziska Böhm and Gerhard Blickle, Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer, 112618, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY 4.0 license (2024).

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, lässt sich grandioser Narzissmus in seiner hohen Ausprägung anhand des Statusmotivs und in seiner geringen Ausprägung anhand des Zugehörigkeitsmotivs der sozioanalytischen Theorie beschreiben (Back et al., 2013; Hogan & Shelton, 1998; Miller et al., 2016; Paleczek et al., 2018). Dabei postuliert die sozioanalytische Theorie und empirische Forschung belegte dies bereits, dass für die Transformation der beiden Motivationen in interpersonellen Erfolg (z.B. fremdeingeschätzte Leistungsbewertungen) soziale Kompetenzen eine zentrale Rolle spielen (Blickle et al., 2008, 2010, 2011; Hogan & Shelton, 1998). Darüber hinaus können politische Fertigkeiten basierend auf der Selbstkontrolltheorie als eine Selbstkontrollfertigkeiten definiert werden, die es Führungskräften mit einer hohen Ausprägung im grandiosen Narzissmus ermöglichen, ihre antagonistischen missbräuchlichen Verhaltenstendenzen zu kontrollieren und so negative Effekte für ihr verfolgtes Ziel des Führungserfolgs abzuwenden (Kotabe & Hofmann, 2015; Waldman et al., 2018). Ein darüber hinaus möglicher positiver Effekt für dunkle Persönlichkeitseigenschaften mit guten politischen Fertigkeiten zeigte sich bei Genau et al. (2022), da hoch machiavellistische Führungskräfte mit guten politischen Fertigkeiten Führungseffektivität erlangten, während Machiavellismus bei geringen politischen Fertigkeiten mit einer verringerten Einschätzung der Führungseffektivität assoziiert war. Die beiden Studien aus dem Führungskontext zeigten zwar, dass

politische Fertigkeiten negative Zusammenhänge für dunkle Persönlichkeitseigenschaften und Führungseffektivität abwenden bzw. positive Zusammenhänge begünstigen können, jedoch wurden lediglich lineare Zusammenhänge untersucht (Genau et al., 2022; Waldman et al., 2018). Wenn jedoch angenommen wird, dass politische Fertigkeiten als Selbstkontrollfertigkeit bei hohem grandiosem Narzissmus antagonistische Tendenzen im Verhalten verringern und zeitgleich sowohl die Erfüllung des Statusmotivs (hoher grandioser Narzissmus) und des Zugehörigkeitsmotivs (geringer grandioser Narzissmus) fördern können, so sind bei guten politischen Fertigkeiten positive Effekte an beiden Enden der grandiosen Narzissmus Skala erwartbar (Hogan & Shelton, 1998; Waldman et al., 2018). Daher wurde in Hypothese 1 postuliert, dass die politischen Fertigkeiten der Führungskraft den kurvilinearen Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Führungseffektivität moderieren. Bei guten politischen Fertigkeiten wurden sowohl für hohen (Hypothese 2) als auch niedrigen grandiosen Narzissmus (Hypothese 3) Anstiege in der durch die von Mitarbeitenden eingeschätzten Führungseffektivität und damit ein u-förmiger Zusammenhang postuliert.

Ohne die Berücksichtigung der sozialen Kompetenzen zeigte sich bislang ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität (Blickle et al., 2023; Grijalva et al., 2015). In der zweiten Studie dieser Dissertation wurde argumentiert, dass dies durch geringe politische Fertigkeiten erklärt werden kann. Bei geringen politischen Fertigkeiten gelingt es Führungskräften nicht, ihr Zugehörigkeits- oder Statusmotiv angemessen in Interaktionen zu verfolgen und interpersonellen Erfolg bzw. Führungseffektivität zu erlangen (Kaiser, 2022; Meurs et al., 2011). Weiterhin führen unkontrollierte antagonistische Verhaltensweisen auf Seiten des hohen grandiosen Narzissmus zu interpersonellen Schwierigkeiten mit den Mitarbeitenden (Waldman et al., 2018). Daher wurde in Hypothese 4 für geringe politischen Fertigkeiten ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Führungseffektivität angenommen. Um die Cross-level Interaktion zwischen Narzissmus (durch Führungskräfte eingeschätzt) und den politischen Fertigkeiten der Führungskraft (durch Mitarbeitende eingeschätzt) zu modellieren, wurde ein Random Slope für den Zusammenhang zwischen Führungseffektivität und politischen Fertigkeiten auf der Within-Ebene modelliert und dieser Random Slope auf grandiosen Narzissmus und den quadrierten Term auf der Between-Ebene regressiert. Übereinstimmend mit Hypothese 1 wurde eine signifikante Cross-level Interaktion zwischen dem quadrierten grandiosen Narzissmus und politischen Fertigkeiten auf die Führungseffektivität gefunden (Tabelle 4, Modell 1: $Est. (SE) = .16 (.05), p < .01$)

Tabelle 4: Multilevel Regressionen für Gruppenleistung (S2)

| | AV = Gruppenleistung | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| | Modell 1 UV = NARQ | | Modell 2 UV = Bewunderung | | Modell 3 UV = Rivalität | |
| | Est. (SE) | 95% KI | Est. (SE) | 95% KI | Est. (SE) | 95% KI |
| <i>Between-level</i> | | | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | | | |
| UV | -.02 (.04) | [-.086, .054] | .00 (.03) | [-.049, .053] | -.06 (.04) | [-.142, .027] |
| Q-UV | -.00 (.03) | [-.069, .063] | .02 (.02) | [-.029, .065] | .02 (.03) | [-.039, .080] |
| UVxPSI | -.13* (.06) | [-.241, -.011] | -.06 (.04) | [-.146, .026] | -.10 (.07) | [-.226, .035] |
| Q-UVxPSI | .16** (.05) | [.054, .265] | .11** (.04) | [.029, .188] | .06 (.05) | [-.039, .154] |
| Intercepts | | | | | | |
| Gruppenleistung | 3.72*** (.03) | [3.662, 3.767] | 3.70*** (.03) | [3.644, 3.755] | 3.70*** (.03) | [3.652, 3.754] |
| RS: PSI | .29*** (.05) | [.198, .377] | .28*** (.05) | [.185, .379] | .34*** (.04) | [.265, .418] |
| Residualvarianzen | | | | | | |
| Gruppenleistung | .13*** (.02) | [.093, .172] | .13*** (.02) | [.093, .172] | .13*** (.02) | [.090, .170] |
| RS | .01 (.04) | [-.061, .086] | .01 (.03) | [-.053, .078] | .01 (.04) | [-.071, .096] |
| Korrelation GL and RS | .02 (.02) | [-.013, .050] | .02 (.02) | [-.015, .048] | .02 (.02) | [-.012, .051] |
| <i>Within-level</i> | | | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | | | |
| QPSI | -.00 (.06) | [-.112, .104] | .00 (.06) | [-.105, .112] | .00 (.05) | [-.102, .109] |
| Residualvarianz | | | | | | |
| Gruppenleistung | .28*** (.02) | [.241, .322] | .28*** (.02) | [.242, .321] | .28*** (.02) | [.243, .326] |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. UV wurde am Grand Mean zentriert. PSI wurde am Group mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; AV = abhängige Variable; UV = unabhängige Variable; Q-UV = quadratischer Term unabhängige Variable; NARQ = grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; GL = Gruppenleistung; RS = random slope; QPSI = quadratischer Term PSI. Übersetzung/Anpassung von table 3 „Multilevel regressions for leadership effectiveness“, S. 5. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 223, Franziska Böhm and Gerhard Blickle, Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer, 112618, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY 4.0 license (2024).

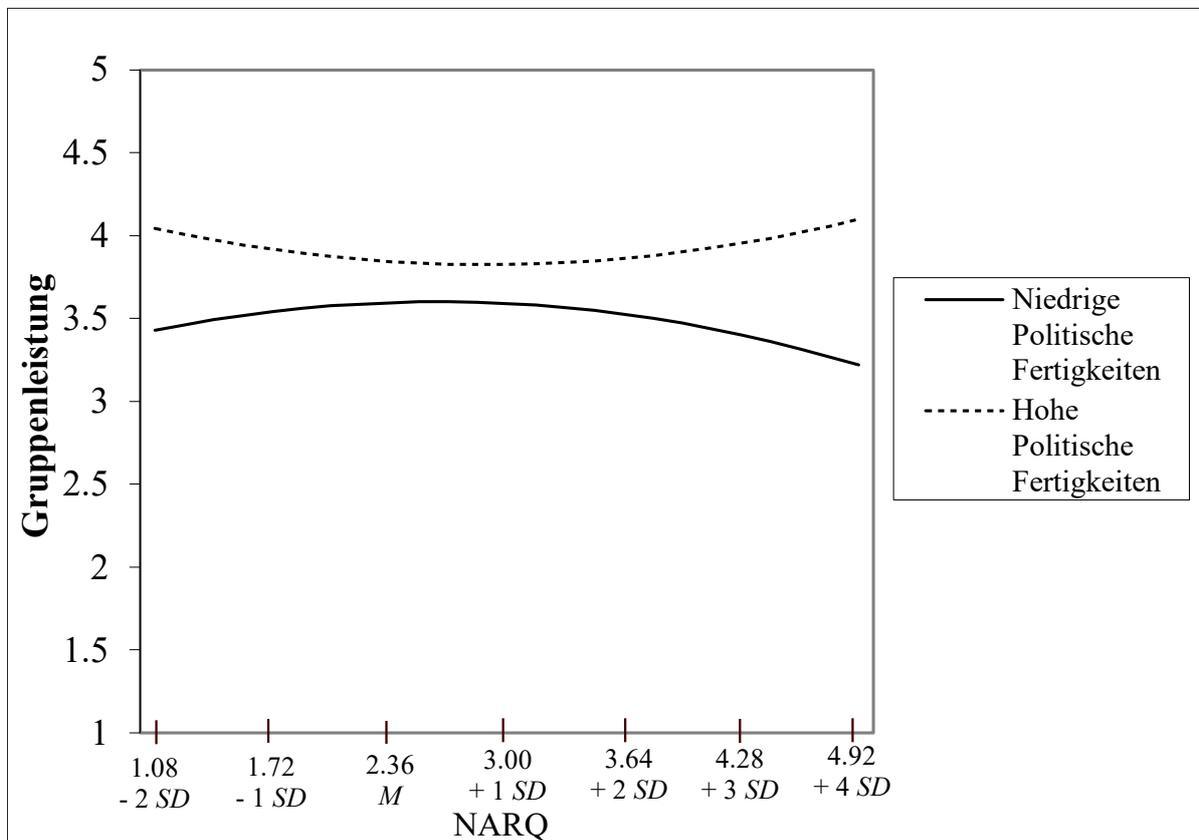
* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Bestätigend für Hypothese 2 und 3 zeigte sich in Abbildung 2 bei hohen politischen Fertigkeiten ein u-förmiger Zusammenhang und für Hypothese 4 bei niedrigen politischen Fertigkeiten ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität. Auch für die narzisstische Bewunderung zeigte sich der kurvilinear moderierte Zusammenhang (Tabelle 4, Modell 2: *Est. (SE) = .11 (.04), p < .01*). Dies ist im Einklang mit den postulierten positiven Effekten politischer Fertigkeiten, die Motivation nach Zugehörigkeit in eine entsprechende Reputation zu transformieren. Im Einklang mit der erwarteten kontrollierenden Wirkung von politischen Fertigkeiten auf die Effekte der narzisstischen Rivalität hatte die Rivalität keinen Einfluss auf die Führungseffektivität (Tabelle 4, Modell 3: *Est. (SE) = .06 (.05), n.s.*).

Abbildung 2: Moderierter quadratischer Effekt für Gruppenleistung (S2)



Anmerkungen. $N = 640$ Führungskräfte. Geplottet für ± 1 SD politische Fertigkeiten. NARQ = grandioser Narzissmus. Übersetzung/Anpassung von figure 1 „Moderated quadratic effect of Leadership Effectiveness on NARQ and Leader political Skill“, S. 6. This figure was published in *Personality and Individual Differences*, Vol 223, Franziska Böhm and Gerhard Blickle, Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer, 112618, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY 4.0 license (2024).

3.4 Studie 3: Ehrlichkeit-Bescheidenheit, politische Fertigkeiten & Führungseffektivität: Die mediierende Rolle von Mitarbeitenden-Extra-Anstrengung

Böhm, F., Blickle, G., & Wihler, A. (2025). Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort. *Personality and Individual Differences*, 240, 113172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113172>

Der dritte Artikel dieser Dissertation mit dem deutschen Titel „Ehrlichkeit-Bescheidenheit von Führungskräften, politische Fertigkeiten und Führungseffektivität: Die vermittelnde Rolle der zusätzlichen Anstrengungen der Mitarbeitenden“ wurde am 2. Juli 2024 bei *Personality and Individual Differences* eingereicht, am 17. März 2025 zur Veröffentlichung angenommen und erschien online am 27. März 2025. In gedruckter Version erscheint der Artikel Jahrgang 2025 in der 240. Ausgabe.

In Studie 2 wurde gezeigt, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Vergleich zu den restlichen HEXACO Dimensionen die meiste Varianz im grandiosen Narzissmus aufklärt und hohe Werte in Ehrlichkeit-Bescheidenheit mit geringen Werten in grandiosen Narzissmus einhergehen (Böhm & Blickle, 2024). Ziel der dritten Studie war es, Ehrlichkeit-Bescheidenheit an sich als helle Persönlichkeitseigenschaft in den Fokus zu rücken und aufbauend auf den Erkenntnissen aus Studie 1 und 2 für grandiosen Narzissmus, einen kurvilinear moderierten (indirekten) Zusammenhang mit Führungseffektivität zu untersuchen. Dabei wurde auch die jüngste Forschung zu Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Führungskontext berücksichtigt und integriert, die auf erste moderierte medierte bzw. kurvilineare Zusammenhänge mit Führungseffektivität hindeutet (Ete et al., 2020; Sosik et al., 2019). Ein weiterer Mehrwert liegt darin, dass im Vergleich zu einigen relevanten Studien tatsächlich eine Einschätzung der Führungseffektivität als abhängige Variable verwendet wurde und common-source Verzerrungen durch eine multi-source Datenstruktur verringert wurden (Javalagi et al., 2024; Podsakoff et al., 2012).

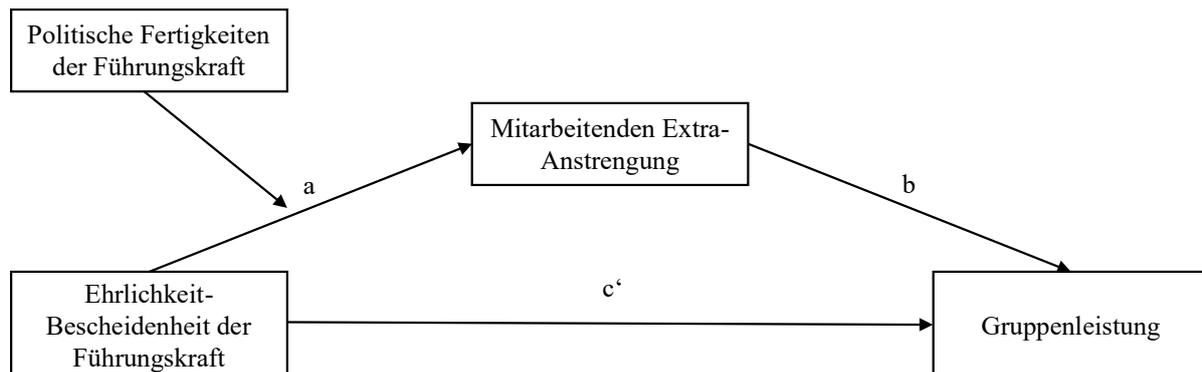
In Kapitel 2.4 wurde Ehrlichkeit-Bescheidenheit dem Zugehörigkeitsmotiv der sozioanalytischen Theorie zugeordnet (Hogan & Shelton, 1998; Lee & Ashton, 2004). Führungskräfte mit hoher Ehrlichkeit-Bescheidenheit sind um ihre Mitarbeitenden bemüht und kooperieren mit ihnen (Pletzer et al., 2021). Auch bei Ehrlichkeit-Bescheidenheit sollten gemäß der sozioanalytischen Theorie die politischen Fertigkeiten ausschlaggebend für eine erfolgreiche

Umsetzung des Zugehörigkeitsmotivs in interpersonellen Erfolg bzw. Führungseffektivität sein. Gute politische Fertigkeiten ermöglichen es Führungskräften, ihre auf dem Zugehörigkeitsmotiv aufbauende Führungsagenda und die gewünschte Reputation als ehrliche und vertrauenswürdige Führungskraft geschickt zu erreichen und damit indirekt zu mehr Führungseffektivität beizutragen (Hogan & Shelton, 1998; Sosik et al., 2019). Der Mechanismus dahinter kann anhand der Theorie des sozialen Austauschs erklärt werden, die besagt, dass positive Verhaltensweisen einer Führungskraft dazu führen, dass Mitarbeitende sich positiv revanchieren, z.B. durch vermehrten Einsatz (Cropanzano & Mitchell, 2005). So erhöht beispielsweise die Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft die Bereitschaft von Mitarbeitenden, Anstrengungen außerhalb ihrer eigentlichen Rolle zu erbringen (Lapierre, 2007). Führungskräften mit einer hohen Ausprägung in Ehrlichkeit-Bescheidenheit und guten politischen Fertigkeiten gelingt es, diese Vertrauenswürdigkeit durch eine geschickte und besonders aufrichtige Reflexion ihres Zugehörigkeitsmotivs in ihrem Verhalten ihren Mitarbeitenden gegenüber zu zeigen, was wiederum reziprok bei den Mitarbeitenden das Gefühl von Zugehörigkeit steigert und zu zusätzlicher Anstrengung beiträgt. In Kombination mit geringen politischen Fertigkeiten bewirkt zu viel Ehrlichkeit-Bescheidenheit jedoch aufgrund sozialer Unangepasstheit bzw. sozialem Rückzug und mangelnder wahrgenommener Aufrichtigkeit, dass die Führungskraft in ihrem Zugehörigkeitsmotiv als nicht authentisch und vertrauenswürdig wahrgenommen wird, was mit weniger Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden assoziiert ist (Blickle et al., 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005; Ewen et al., 2013; Ferris et al., 2005; Hogan & Shelton, 1998; Lee & Ashton, 2004; Sosik et al., 2019). Darüber hinaus deutet die bisherige Forschung darauf hin, dass die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden mit weiteren Kriterien der Führungseffektivität assoziiert ist (Jaussi & Dionne, 2004). So sollte sich beispielsweise eine vermehrte Extra-Anstrengung einzelner Mitarbeitenden auch in einer verbesserten Gruppenleistung widerspiegeln. Zusammenfassend verhelfen gute politische Fertigkeiten Führungskräften mit hohen Ausprägungen in Ehrlichkeit-Bescheidenheit ihre persönlichen (mehr Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden) und indirekt organisationale Ziele (Gruppenleistung) zu erreichen.

Basierend auf den Ergebnissen der zweiten Studie zu geringem grandiosem Narzissmus (hohe Ehrlichkeit-Bescheidenheit) wurde in Hypothese 1 angenommen, dass bei hohen politischen Fertigkeiten ein konvexer kurvilinearere Zusammenhang und bei geringen politischen Fertigkeiten ein konkaver kurvilinearere Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden besteht. In Hypothese 2 wurde angenommen, dass die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden positiv mit der Gruppenleistung

zusammenhängt. Hypothese 3 postuliert das Gesamtmodell (siehe Abbildung 3), welches besagt, dass bei hohen politischen Fertigkeiten der Zusammenhang zwischen der Ehrlichkeit-Bescheidenheit der Führungskraft und der Führungseffektivität durch die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden mediiert wird und dass der Zusammenhang auf der ersten Ebene der Mediation eine konvexe Form hat.

Abbildung 3: Theoretisches Modell Studie 3



Anmerkungen. Übersetzung/Anpassung von figure 1 „Theoretical model“, S. 2. This figure was published in Personality and Individual Differences, Vol 240, Franziska Böhm, Gerhard Blickle, and Andreas Wihler, Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort, 113172, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY-NC-ND 4.0 license (2025).

Hypothese 1 wurde bestätigt, da der quadratische Cross-level Interaktionsterm zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und politischen Fertigkeiten signifikant wurde (Tabelle 5, Modell 1: $Est. (SE) = .23 (.09), p < .05$) und, wie Abbildung 4 zeigt, der moderierte Zusammenhang die angenommene konvexe Form für hohe und konkave Form für geringe politische Fertigkeiten aufwies. Hypothese 2 wurde bestätigt, da die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden signifikant positiv mit der Gruppenleistung korrelierte ($r = .47, p < .001$). Hypothese 3 wurde mit einem signifikant positiven indirekten Zusammenhang zwischen dem quadrierten Term der Ehrlichkeit-Bescheidenheit über die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden mit der Gruppenleistung bei hohen politischen Fertigkeiten (Tabelle 5, Modell 1: $Est (SE) = .10 (.05), Monte Carlo KI [.006; .192]$) bestätigt. Abbildung 4 zeigt dabei den postulierten konvexen Zusammenhang im ersten Mediationsschritt. Die Ergebnisse blieben auch unter Kontrolle der anderen HEXACO Persönlichkeitsdimensionen und den demographischen Kontrollvariablen stabil.

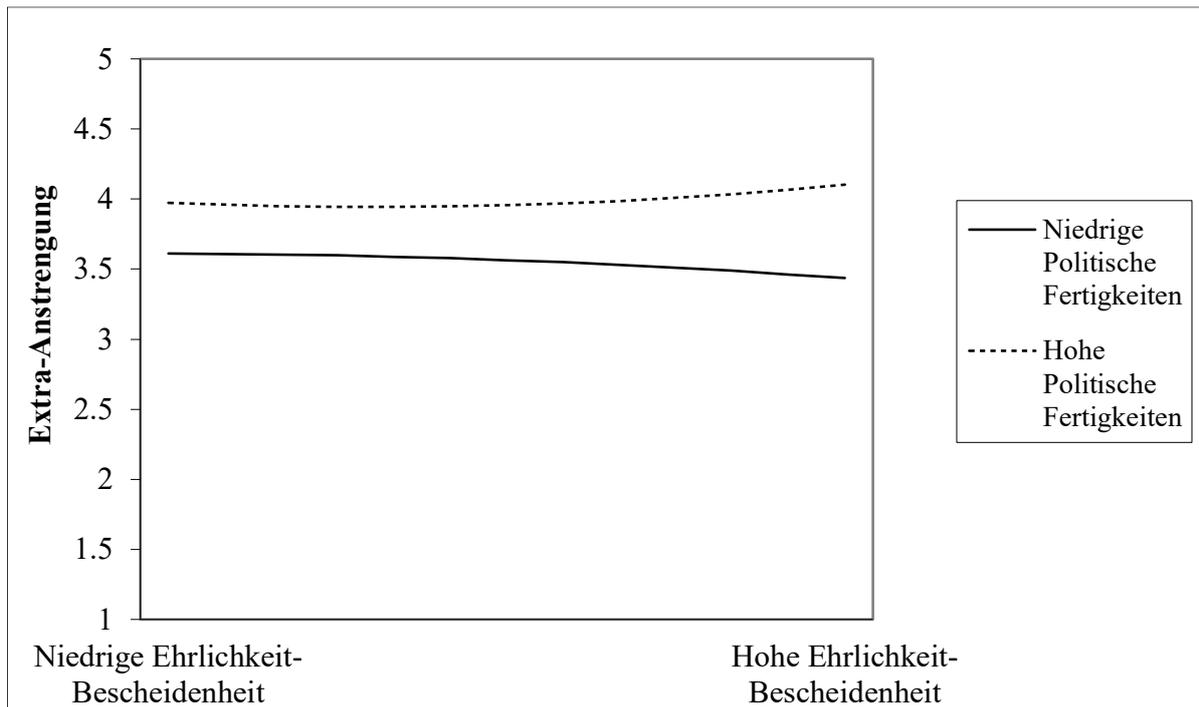
Table 5: Multilevel Regressions and indirect effects without control variables and with HEXACO variables for Extra-Effort and Group Performance (S3)

| | Modell 1 | | Modell 2 | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | AV = Extra-Anstrengung | AV = Gruppenleistung | AV = Extra-Anstrengung | AV = Gruppenleistung |
| | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between Level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Emotionalität | | | .04 (.05) | -.04 (.04) |
| Extraversion | | | .27*** (.05) | -.01 (.05) |
| Verträglichkeit | | | -.11 (.06) | .06 (.04) |
| Gewissenhaftigkeit | | | .02 (.05) | .04 (.04) |
| Offenheit für Erfahrungen | | | -.12** (.04) | -.02 (.03) |
| Ehrlichkeit-Bescheidenheit | -.02 (.05) | .02 (.04) | -.00 (.05) | .00 (.04) |
| QE-B | .03 (.06) | -.01 (.05) | .02 (.06) | -.01 (.05) |
| E-BxPSI | .22** (.07) | | .22** (.07) | |
| QE-BxPSI | .23* (.09) | | .23* (.09) | |
| Extra-Anstrengung | | .44*** (.05) | | .45*** (.05) |
| Intercepts | | | | |
| Extra-Anstrengung | 3.76*** (.03) | | 3.76*** (.03) | |
| RS: PSI | .45*** (.05) | | .45*** (.05) | |
| Gruppenleistung | | 2.05*** (.20) | | 2.04*** (.21) |
| Residualvarianzen | | | | |
| Extra-Anstrengung | .25*** (.03) | | .24*** (.03) | |
| RS | .04 (.03) | | .04 (.03) | |
| Gruppenleistung | | .06*** (.02) | | .06*** (.02) |
| Korrelation Extra-Anstrengung und RS | -.05 (.02) | | -.04 (.02) | |
| <i>Within Level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| QPSI | -.12* (.06) | | -.12* (.06) | |
| Extra-Anstrengung | | .38*** (.03) | | .38*** (.03) |
| Residualvarianz | | | | |
| Extra-Anstrengung | .27*** (.02) | | .27*** (.02) | |
| Gruppenleistung | | .28*** (.02) | | .28*** (.02) |
| Moderierte indirekte Effekte | | | | |
| Niedrig PSI: | -.08 (.05) | [-.181;.022] | -.08 (.05) | [-.186;.024] |
| QE-B → EA → GL | | | | |
| Hoch PSI: | .10 (.05) | [.006;.192] | .10 (.05) | [.004;.195] |
| QE-B → EA → GL | | | | |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. HEXACO Variablen wurden Grand Mean and politische Fertigkeiten Group Mean zentriert. AV = abhängige Variable; Est. = nicht standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; PSI = politische Fertigkeiten; QPSI = quadratischer Term PSI; EA = Extra-Anstrengung; GL = Gruppenleistung; RS = Random Slope. Übersetzung/Anpassung von table 2 „Multilevel regressions without control variables and with personality control variables“, S. 4. This table was published in Personality and Individual Differences, Vol 240, Franziska Böhm, Gerhard Blickle, and Andreas Wihler, Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort, 113172, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY-NC-ND 4.0 license (2025).

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

Abbildung 4: Quadratische Cross-Level Interaktion für Extra-Anstrengung (S3)



Anmerkungen. $N = 640$ Führungskräfte. Geplottet für ± 1 SD politische Fertigkeiten und Ehrlichkeit-Bescheidenheit. Übersetzung/Anpassung von figure 2 „Quadratic cross-level interaction without controls“, S. 5. This figure was published in Personality and Individual Differences, Vol 240, Franziska Böhm, Gerhard Blickle, and Andreas Wihler, Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort, 113172, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY-NC-ND 4.0 license (2025).

3.5 Post-hoc Analysen

Die drei Studien überprüften drei unterschiedliche Fragestellungen anhand eines gleichen Datensatzes. Tabelle 6 zeigt die Variablen, die in den jeweiligen Analysen zur Hypothesenüberprüfung verwendet wurden. Um die Unabhängigkeit der Studienergebnisse zu überprüfen, wurden post-hoc Vergleichsanalysen zwischen den Studien durchgeführt. Dazu wurde jeweils überprüft, ob die Hypothesen einer Studie weiterhin bestätigt werden, wenn die Variablen einer jeweils anderen Studie in das Modell aufgenommen wurden. Zum Beispiel wurde für Studie 1 überprüft, ob der umgekehrt u-förmige Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft weiterhin signifikant wurde, wenn a) die Variablen aus Studie 2 und b) die Variablen aus Studie 3 in das Modell aufgenommen wurden. Dabei wurden die Vergleichsanalysen sowohl ohne als auch mit Kontrollvariablen durchgeführt.

Tabelle 6: Variablenübersicht zur Hypothesenprüfung der 3 Studien

| Variablen | Studie 1 (Blickle, Böhm, & Wihler, 2023) | Studie 2 (Böhm & Blickle, 2024) | Studie 3 (Böhm, Blickle, & Wihler, 2025) |
|----------------------------------|--|--|---|
| Abhängige Variable | Zufriedenheit mit der Führungskraft | Gruppenleistung | Zusätzliche Mitarbeitenden-Anstrengung Gruppenleistung |
| Hauptvariablen | NARQ QNARQ | NARQ QNARQ PSI QPSI | E-B QE-B PSI QPSI |
| Interaktionsterme | | NARQxPSI QNARQxPSI | E-BxPSI QE-BxPSI |
| HEXACO Kontrollvariablen | Extraversion Verträglichkeit | | Extraversion Verträglichkeit Offenheit für Erfahrungen Emotionalität Gewissenhaftigkeit |
| Demographische Kontrollvariablen | | Führungskraft Geschlecht, Alter, Dauer der Berufstätigkeit, wöchentliche Arbeitszeit, hierarchische Position, Bildungsjahre | |
| | | Mitarbeitende Geschlecht, Alter, Dauer der Zusammenarbeit, Kontakthäufigkeit | |

Anmerkungen. NARQ = Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire, PSI = Political Skill Inventory, E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Q = Quadrierter Term der Variablen.

Die Vergleichsanalyse zwischen Studie 1 und 2 (siehe Tabelle A1 im Anhang) zeigte hypothesenkonforme Ergebnisse. So zeigte sich in Modell 1 und 2 ohne die Kontrollvariablen Extraversion und Verträglichkeit erwartungsgemäß zur Hypothese 1 ein signifikant umgekehrt u-förmiger kurvilinearere Zusammenhang zwischen QNARQ und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft ($B (SE) = -.08 (.04), p < .05$; siehe Abbildung A1, Plot a und b). Hypothesenkonform zur Hypothese 3 aus Studie 1 war in Modell 3 und 4, dass sich der kurvilineare Zusammenhang nicht mehr zeigte, wenn Extraversion und Verträglichkeit kontrolliert wurden ($B (SE) = -.07 (.04), n.s.$). Die Vergleichsanalyse zwischen Studie 1 und 3 (siehe Tabelle A2 im Anhang) lieferte zunächst kein vollkommen erwartungsgemäßes Ergebnis, da der kurvilineare Zusammenhang in Modell 1 ohne Kontrollvariablen auf dem 5%igen Signifikanzniveau nicht signifikant wurde ($B (SE) = -.08 (.04), p = .052$). Ein Grund für die ausbleibende Signifikanz kann in der verringerten Power durch die Hinzunahme der weiteren Prädiktoren aus Studie 3 liegen. Um dies zu untersuchen, wurde für den Vergleich zwischen Studie 1 und 3 zusätzlich eine schrittweise Analyse durchgeführt, in der in mehreren Schritten weitere Prädiktoren in verschiedenen Kombinationen in die Analyse aufgenommen wurden. Tabelle A3 zeigt, dass die Effektgröße von QNARQ in allen Modellen trotz Aufnahme

verschiedener Variablen stabil bei $B (SE) = -.08$ blieb. Lediglich der p -Wert unterschied sich in den Modellen, wobei von Modell 8 zu Modell 9, welches alle zusätzlichen sechs Prädiktoren enthält, eine leichte Veränderung von $p = .047$ zu $p = .052$ zu verzeichnen ist, die durch die verringerte Power des Effekts QNARQ durch die Hinzunahme aller Variablen zu erklären ist. Da sich darüber hinaus der in Hypothese 1 erwartete umgekehrt u-förmige Zusammenhang für QNARQ aus Modell 9 grafisch zeigte (siehe Abbildung A1, Plot c), wird auch in diesem Falle von einer Unabhängigkeit der Ergebnisse ausgegangen.

Tabelle A4 im Anhang zeigt die Ergebnisse der Vergleichsanalysen der zweiten Studie. Für die Vergleichsanalyse Studie 2 vs. 1 war es lediglich erforderlich, eine Analyse mit Kontrollvariablen durchzuführen, da die Hauptprädiktoren aus Studie 1 bereits in Studie 2 inkludiert waren (NARQ, QNARQ). Sowohl bei dem Vergleich zwischen Studie 2 und 1 als auch zwischen Studie 2 und 3 konnten die Hypothesen 1 bis 4 aus Studie 2 bestätigt werden, da der Interaktionsterm QNARQxPSI auf die Gruppenleistung signifikant wurde ($B (SE) = .15 (.05)$, $p < .01$; $B (SE) = .16 (.05)$, $p < .01$) und sich grafisch bei hohen politischen Fertigkeiten ein u-förmiger Zusammenhang und bei geringen politischen Fertigkeiten ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zeigte (siehe Abbildung A2 im Anhang). Auch für Studie 2 konnte damit die Unabhängigkeit der Ergebnisse bestätigt werden.

Die Ergebnisse der Vergleichsanalysen zu Studie 3 und 1 finden sich in Tabelle A5 im Anhang und zu Studie 3 und 2 in Tabelle A6 im Anhang. Die Vergleichsanalysen zur Studie 3 zeigten hypothesenkonforme Ergebnisse für die Hypothesen 1 bis 3 der Studie 3. So zeigte sich in allen Modellen ein signifikanter kurvilinearere Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden, moderiert durch politische Fertigkeiten ($B (SE) = .23 (.09)$, $p < .05$; $B (SE) = .24 (.09)$, $p < .01$; $B (SE) = .22 (.09)$, $p < .05$). Auch die Form des Zusammenhangs zeigte hypothesenkonform zur Hypothese 1 einen positiv beschleunigten Zusammenhang bei hohen und einen negativ beschleunigten Zusammenhang bei geringen politischen Fertigkeiten (siehe Abbildung A3 im Anhang). Weiterhin zeigte sich hypothesenkonform zur Hypothese 2 in allen Modellen ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden und der Gruppenleistung ($B (SE) = .44 (.05)$, $p < .001$; $B (SE) = .48 (.06)$, $p < .001$). Hypothesenkonform zu Hypothese 3 zeigte sich in allen Modellen bei hohen politischen Fertigkeiten ein signifikant positiver indirekter Zusammenhang zwischen dem quadrierten Term der Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Gruppenleistung, vermittelt über die Extra-Anstrengung ($B (SE) = .10 (.05)$,

Monte Carlo KI = [.009, .197]; B (SE) = .11 (.05), Monte Carlo KI = [.012, .215]; B (SE) = .10 (.05), Monte Carlo KI = [.009, .201]; B (SE) = .11 (.05), Monte Carlo KI = [.016, .221]).

Zusammenfassend können die Hypothesen auch unter Hinzunahme der Prädiktoren der jeweils anderen Studien bestätigt werden. Dies deutet auf eine Unabhängigkeit der Ergebnisse der drei Studien aus demselben Datensatz hin.

4. Diskussion

Die Diskussion in Kapitel 4 beginnt mit Kurzdiskussionen der Ergebnisse der einzelnen Studien (Kapitel 4.1 bis 4.3), gefolgt von einer studienübergreifenden Diskussion der theoretischen (Kapitel 4.4.1) und praktischen Implikationen (Kapitel 4.4.2), Stärken und Limitationen (Kapitel 4.4.3) und einem Ausblick für die zukünftige Forschung (Kapitel 4.4.4). Die Diskussion schließt in Kapitel 4.5 mit einem Fazit.

4.1 Kurzdiskussion Studie 1

In Studie 1 wurde aufbauend auf der Theorie der dunklen Persönlichkeitstendenzen (Kaiser, 2022), der Verhaltensschwellentheorie und den Ergebnissen von Grijalva et al. (2015) ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen dem grandiosem Narzissmus der Führungskraft und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft postuliert und gefunden. Dieser Zusammenhang blieb nicht bestehen, wenn die HEXACO Persönlichkeitseigenschaften Extraversion und Verträglichkeit kontrolliert wurden. Weiterhin hingen die Itemschwellenwerte (-schwierigkeiten) der NARQ-Items signifikant negativ mit der Korrelation der jeweiligen Items mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft zusammen. Die Ergebnisse haben wichtige Implikationen.

Zum einen konnte damit in Studie 1 der umgekehrt u-förmige kurvilineare Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Führungseffektivität anhand des NARQ und eines durch Mitarbeitende eingeschätzten Kriteriums repliziert werden (Grijalva et al., 2015). Darüber hinaus leistete Studie 1 einen Beitrag zur weiteren Untersuchung der Verhaltensschwellentheorie (Grijalva et al., 2015). Zum einen konnte die Theorie durch den negativen Zusammenhang der Itemschwierigkeiten mit den Korrelationen der NARQ Items und Mitarbeitendenzufriedenheit bestätigt werden, zum anderen konnte noch differenzierter gezeigt werden, dass Items der narzisstischen Bewunderung (die adaptive Dimension des NARQ) vorwiegend geringere Itemschwierigkeiten haben, also bereits bei geringeren Narzissmus Ausprägungen vorkommen und positiver mit dem Kriterium zusammenhängen als die der Rivalität (maladaptive Dimension des NARQ; Ackerman et al., 2012). Die Ergebnisse zeigen, dass eine geringe Ausprägung im grandiosen Narzissmus am besten für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dieser Führungskraft ist. Sowohl zu niedrige als auch zu hohe Ausprägungen sind mit geringerer Mitarbeitendenzufriedenheit assoziiert. Der zunächst allmähliche Anstieg der Mitarbeitendenzufriedenheit kann dabei durch die narzisstische Bewunderung erklärt werden, die bereits bei geringeren Ausprägungen vorhanden ist und aufgrund einer charmanten Art positiv

mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft zusammenhängt. Mit weiter steigender Ausprägung des grandiosen Narzissmus wird jedoch auch die Dimension der narzisstischen Rivalität prävalent, die aufgrund aggressiver und überlegender Verhaltenstendenzen negativ mit der Mitarbeitendenzufriedenheit assoziiert ist, was das Absinken der Mitarbeitendenzufriedenheit im weiteren Verlauf des Plots erklärt.

Die Ergebnisse leisten auch einen Beitrag zur Theorie über die hierarchische Struktur des grandiosen Narzissmus, die besagt, dass Extraversion und geringe Verträglichkeit die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen des grandiosen Narzissmus darstellen (Miller et al., 2021). Da der umgekehrt u-förmige Zusammenhang nicht mehr signifikant wurde, wenn Extraversion und Verträglichkeit kontrolliert wurden, unterstreicht Studie 1 diese Annahme. Der umgekehrt u-förmige Zusammenhang kann folglich durch die adaptive Extraversion und maladaptive geringe Verträglichkeit erklärt werden. Hervorzuheben ist dabei, dass Extraversion und Verträglichkeit in der Studie anhand des HEXACO Persönlichkeitsinventars und nicht, wie in vorherigen Studien, anhand von Fünf-Faktoren oder Big 5 Persönlichkeitsinventare erhoben wurden (Ashton & Lee, 2009; Crowe et al., 2019; Miller et al., 2016). Im Gegensatz zu Big 5 Extraversion beinhaltet die HEXACO Extraversion nicht Aspekte von Tapferkeit, Selbstsicherheit und Robustheit. Wiederum enthält HEXACO Verträglichkeit mit der Subfacette Geduld eine Komponente, die bei den Big 5 der Emotionalität zugeordnet wird (Lee & Ashton, 2004). Dass sich der positive Zusammenhang von Extraversion und der negative Zusammenhang von Verträglichkeit mit grandiosem Narzissmus dennoch analog zu Studien mit Fünf-Faktoren bzw. Big 5 Inventaren zeigte, spricht für die Robustheit der Annahme der hierarchischen Struktur des grandiosen Narzissmus (Crowe et al., 2019; Miller et al., 2016).

4.2 Kurzdiskussion Studie 2

In Studie 2 wurde ein kurvilinearere Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der Gruppenleistung gefunden, der durch die politischen Fertigkeiten der Führungskraft moderiert wurde. Für hohe politische Fertigkeiten zeigte sich ein u-förmiger und für niedrige politische Fertigkeiten ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Gruppenleistung. Weiterhin zeigte sich, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit über die fünf anderen HEXACO Persönlichkeitsdimensionen hinaus signifikant zusätzliche Varianz im grandiosen Narzissmus, erfasst anhand des NARQ, aufklären konnte und signifikant negativ mit grandiosem Narzissmus korrelierte. Die Ergebnisse haben wichtige Implikationen.

Erstens bestätigen die Ergebnisse die Annahme der sozioanalytischen Theorie, dass soziale Kompetenzen entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung des Zugehörigkeits-, bzw. Statusmotivs in interpersonellen Erfolg sind. Bei niedrigen politischen Fertigkeiten sind sowohl geringe (Zugehörigkeitsmotiv) als auch hohe Ausprägungen im grandiosen Narzissmus der Führungskraft (Statusmotiv) mit verringerter Führungseffektivität assoziiert. Führungskräfte mit niedrigen politischen Fertigkeiten und geringer Narzissmus Ausprägung werden von ihren Mitarbeitenden aufgrund der sozial ungeschickten Darstellung des Zugehörigkeitsmotivs nicht in ihrer formellen Führungsrolle anerkannt und erhalten nicht den notwendigen Respekt bzw. die Autorität, die es für eine gute Gruppenleistung bedarf. Führungskräfte mit einer hohen Narzissmus Ausprägung und niedrigen politischen Fertigkeiten wird wiederum ihre unkontrollierte narzisstische Rivalität zum Verhängnis in der Interaktion mit ihren Mitarbeitenden. Gute politische Fertigkeiten verhelfen wiederum sowohl Führungskräften mit geringen als auch hohen Ausprägungen im grandiosen Narzissmus im Sinne einer Selbstkontrollfähigkeit zu mehr Führungseffektivität (Kotabe & Hofmann, 2015; Waldman et al., 2018). Damit reiht sich die Studie in die bisherige Ergebnislage zu politischen Fertigkeiten als Moderator zwischen dem Status- bzw. Zugehörigkeitsmotiv oder den Persönlichkeitsmerkmalen der dunklen Triade und Erfolgsmaßen ein (Blickle et al., 2008, 2010, 2011, 2020; Genau et al., 2022; Kückelhaus et al., 2024; Schütte et al., 2018; Waldman et al., 2018). Dabei untersuchte diese Studie im Vergleich zu bisherigen Studien aus dem Führungskontext zu dunklen Persönlichkeitseigenschaften keinen linear moderierten (Genau et al., 2022; Waldman et al., 2018), sondern einen kurvilinear moderierten Zusammenhang und konnte damit die positiven Effekte politischer Fertigkeiten sowohl für niedrigen als auch hohen grandiosen Narzissmus aufzeigen.

Zweitens liefert die zweite Studie über die erste Studie hinaus einen wichtigen Beitrag zur Theorie der hierarchischen Struktur des grandiosen Narzissmus (Miller et al., 2021). Die Ergebnisse zeigen, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit über die anderen HEXACO Persönlichkeitsvariablen hinaus signifikant mehr Varianz im grandiosen Narzissmus aufklärt und die zusätzliche Varianzaufklärung größer ist als die der anderen Persönlichkeitsdimensionen. Etablierte Messinstrumente, wie der Five-Factor Narcissism Inventory (FFNI; Miller et al., 2016) basieren auf dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und beinhalten damit nicht die Komponenten der Ehrlichkeit-Bescheidenheit. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass bei einer Betrachtung der sechs Persönlichkeitseigenschaften des HEXACO-Persönlichkeitsmodells besonders die Dimension Ehrlichkeit-Bescheidenheit zentral für grandiosen

Narzissmus ist. Da Ehrlichkeit-Bescheidenheit sowohl mit narzisstischer Bewunderung als auch mit narzisstischer Rivalität signifikant negativ korreliert, wäre es denkbar, dass geringe Ehrlichkeit-Bescheidenheit einen gemeinsamen Aspekt der beiden Dimensionen darstellt. Die zukünftige Forschung sollte daher die Faktorenstruktur des grandiosen Narzissmus basierend auf dem HEXACO Modell näher untersuchen und gegebenenfalls entsprechende Messinstrumente entwickeln.

4.3 Kurzdiskussion Studie 3

In Studie 3 wurde bei hohen politischen Fertigkeiten der Führungskraft ein konvexer kurvilinearere Zusammenhang und bei niedrigen politischen Fertigkeiten der Führungskraft ein konkaver kurvilinearere Zusammenhang zwischen der Ehrlichkeit-Bescheidenheit der Führungskraft und der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden gefunden. Bei hohen politischen Fertigkeiten wurde der Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und der Gruppenleistung durch die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden mediiert. Mit diesen Ergebnissen liefert die Studie wichtige Implikationen.

Die Ergebnisse widersprechen aktueller metaanalytischen Forschung, die einen direkten Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität gefunden hat (Javalagi et al., 2024). Da die genannte Metaanalyse zu 50% Daten aus nicht publizierten Studien beinhaltet, ist jedoch nicht vollständig nachvollziehbar, ob es sich bei der Einschätzung der Effektivität in allen Studien tatsächlich um fremd- bzw. durch Mitarbeitende eingeschätzte Führungseffektivität handelt. Eine nicht signifikante Korrelation zwischen einer Persönlichkeitseigenschaft und Führungseffektivität ist dabei konform zur sozioanalytischen Theorie, die besagt, dass erst durch soziale Kompetenzen eine effektive Transformation des Zugehörigkeitsmotivs (Ehrlichkeit-Bescheidenheit) in eine entsprechende Reputation bzw. interpersoneller Erfolg, erfasst durch Fremdeinschätzungen, erfolgen kann. Nur Führungskräften mit guten politischen Fertigkeiten gelingt es, ihre Ehrlichkeit-Bescheidenheit glaub- und vertrauenswürdig in der Interaktion mit ihren Mitarbeitenden zu zeigen und reziprok bei diesen mehr Anstrengung über das eigentliche Aufgabenmaß hinaus zu erzeugen (Cropanzano & Mitchell, 2005), was indirekt mit einer besseren Gruppenleistung assoziiert ist.

Dieses Ergebnis reiht sich in die aktuelle Forschung zu Ehrlichkeit-Bescheidenheit ein, die gezeigt hat, dass Selbstkontrollfertigkeiten, wie sie auch politische Fertigkeiten darstellen (Waldman et al., 2018), Führungskräften dazu verhelfen, ihre Ehrlichkeit-Bescheidenheit sicherer in einem entsprechenden Führungsstil zu zeigen (Sosik et al., 2019). Hohe Ehrlichkeit-

Bescheidenheit bei Führungskräften mit geringen politischen Fertigkeiten ist jedoch mit weniger Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden assoziiert. Dieses Ergebnis ist konform mit der bisherigen Forschung zu kurvilinearen Zusammenhängen von Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität ohne die Berücksichtigung von Moderatorvariablen, die zeigte, dass zu viel Ehrlichkeit-Bescheidenheit einer Führungskraft als unauthentisch wahrgenommen wird und Mitarbeitende sich kein Vorbild mehr an ihrer Führungskraft nehmen und weniger soziale Extra-Anstrengung zeigen (Ete et al., 2020). Ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsmotiv kann bei geringen politischen Fertigkeiten nicht authentisch in Interaktionen vermittelt werden, da die dafür benötigte soziale Scharfsinnigkeit, interpersonelle Einflussnahme, wahrgenommene Aufrichtigkeit und Netzwerkfähigkeit fehlen. Da die Ergebnisse auch bei Kontrolle der restlichen HEXACO Persönlichkeitsvariablen stabil blieben, ist anzunehmen, dass die gefundenen Zusammenhänge spezifisch für Ehrlichkeit-Bescheidenheit sind. Studie 3 unterstreicht die Notwendigkeit einer nuancierten Betrachtung des kurvilinearen Zusammenhangs zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungseffektivität mit potenziellen Mediatoren und Moderatoren in einer Multi-Source Datenstruktur (Ete et al., 2020; Podsakoff et al., 2024; Sosik et al., 2019).

4.4 Übergreifende Diskussion

Während Studie 1 konforme Ergebnisse zur Theorie der dunklen Persönlichkeitstendenzen (Kaiser, 2022) und der Verhaltensschwellentheorie (Grijalva et al., 2015) für grandiosen Narzissmus und Führungseffektivität lieferte, wiesen Studie 2 und Studie 3 stützende Ergebnisse für die sozioanalytische Theorie (Hogan & Shelton, 1998) auf. In den folgenden Abschnitten erfolgt eine studienübergreifende Diskussion der theoretischen und praktischen Implikationen und der Stärken und Limitationen der Studien. Abschließend erfolgt ein Ausblick für die zukünftige Forschung.

4.4.1 Theoretische Implikationen

Der post-hoc Vergleich zwischen Studie 1 und Studie 2 (siehe Tabelle A1 im Anhang) zeigte, dass der umgekehrt u-förmige Zusammenhang von QNARQ auf die Mitarbeitendenzufriedenheit bestehen blieb, wenn die Konstrukte der Studie 2 in die Analyse aufgenommen wurden. Hervorzuheben ist, dass die Interaktion QNARQxPSI nicht signifikant wurde. Eigentlich könnte im Sinne der sozioanalytischen Theorie angenommen werden, dass politische Fertigkeiten auch den kurvilinearen Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und der Mitarbeitendenzufriedenheit, ähnlich wie in Studie 2, moderieren und hohe politische

Fertigkeiten den umgekehrt u-förmigen Zusammenhang umkehren. Ein Vergleich der verwendeten Kriterien der Führungseffektivität liefert jedoch Aufschluss darüber, warum dem nicht so ist. So spiegelt die in Studie 2 verwendete Gruppenleistung eine Prozesskomponente der Führungseffektivität wider, die anhand der guten Leistung des eigens geführten Teams sowohl Aspekte des eigenen Status der Führungskraft als auch ihrer Zugehörigkeit abdeckt, indem die Leistung der geführten Gruppe und nicht der einzelnen Führungskraft als zentraler Aspekt der Effektivität gesehen wird (DeRue et al., 2011; Ewen et al., 2014). Mitarbeitendenzufriedenheit mit der Führungskraft ist primär eine affektive Komponente der Führungseffektivität und erfasst damit vorrangig die erfolgreiche Umsetzung des Zugehörigkeitsmotivs (DeRue et al., 2011; Ewen et al., 2014). Grandioser Narzissmus umfasst dabei jedoch sowohl das Statusmotiv (hoher grandioser Narzissmus) als auch das Zugehörigkeitsmotiv (geringer grandioser Narzissmus; Back et al., 2013; Hogan & Blicke, 2018; Miller et al., 2016; Paleczek et al., 2018). Damit scheint die Mitarbeitendenzufriedenheit kein geeignetes Kriterium zu sein, um moderierte kurvilineare Zusammenhänge für grandiosen Narzissmus durch politische Fertigkeiten, wie sie von der sozioanalytischen Theorie postuliert werden, aufzuzeigen.

Für Studie 2 zeigte sich in den Vergleichsanalysen, dass der kurvilineare Effekt von QNARQ auf die Gruppenleistung, moderiert durch politische Fertigkeiten auch bei Kontrolle der Konstrukte aus Studie 1 und Studie 3 bestätigt wurde (siehe Tabelle A4 im Anhang). Im Vergleich der Studien 2 vs. 1 ist hervorzuheben, dass der Effekt von QNARQxPSI auf die Gruppenleistung auch in den Modellen signifikant wurde, in denen Extraversion und Verträglichkeit kontrolliert wurden. In Studie 1 wurde angenommen, dass der kurvilineare Zusammenhang zwischen grandiosem Narzissmus und Mitarbeitendenzufriedenheit durch Extraversion und Verträglichkeit erklärt wird. Bei Verwendung eines geeigneten Kriteriums, wie der Gruppenleistung, scheint die Interaktion aus grandiosem Narzissmus und politischen Fertigkeiten jedoch über die grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften an sich hinauszugehen. So wird auch von der sozioanalytischen Theorie postuliert, dass soziale Fertigkeiten als Moderator die Vorhersagekraft von Persönlichkeitseigenschaften für geeignete Leistungskriterien verbessern (Hogan & Blicke, 2018). Hervorzuheben im Vergleich der Studien 2 vs. 3 ist, dass QNARQxPSI über die Interaktionen von Ehrlichkeit-Bescheidenheit und politischen Fertigkeiten hinaus signifikant wird. Dies unterstreicht das Argument aus Studie 3, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit in Kombination mit politischen Fertigkeiten erst vermittelt über die zusätzliche Anstrengung der Mitarbeitenden mit der Gruppenleistung zusammenhängt. Grandioser

Narzissmus scheint jedoch bereits führungsrelevante Verhaltensweisen zu implizieren, die in Kombination mit politischen Fertigkeiten im Zusammenhang mit der Gruppenleistung stehen.

Für Studie 3 zeigte sich in den Vergleichsanalysen, dass der postulierte kurvilineare Effekt von Ehrlichkeit-Bescheidenheit auf die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden, moderiert durch politische Fertigkeiten und der indirekt moderierte Zusammenhang mit der Gruppenleistung auch bei Kontrolle der Konstrukte aus Studie 1 und Studie 2 gefunden wurde (siehe Tabelle A5 und A6 im Anhang). Hervorzuheben im Vergleich von Studie 3 vs. 2 ist, dass sich der kurvilineare Zusammenhang von Ehrlichkeit-Bescheidenheit auf die Extra-Anstrengung, moderiert durch politische Fertigkeiten (QE-BxPSI) auch bei Kontrolle der Interaktionen von NARQ und politischen Fertigkeiten zeigte und die Interaktion QNARQxPSI auf die Extra-Anstrengung nicht signifikant wurde. Auch dies unterstreicht die Relevanz eines geeigneten Kriteriums der Führungseffektivität für Analysen aufbauend auf der sozioanalytischen Theorie. Die Mitarbeitenden Extra-Anstrengung erfasst den Prozessaspekt der Führungseffektivität auf eine affektive Weise, da sie beinhaltet, ob eine Führungskraft zusätzliche Motivation bei ihren Mitarbeitenden auslöst. Damit erfasst die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden primär eine erfolgreiche Umsetzung des Zugehörigkeitsmotivs, da positive Emotionen in den Mitarbeitenden ausgelöst werden (Bass & Avolio, 1995; Cropanzano & Mitchell, 2005; DeRue et al., 2011). Das Kriterium umfasst weniger den Statusaspekt, wie es bei der Gruppenleistung der Fall ist. Dies liefert auch eine Erklärung zu einem weiteren wichtigen Unterschied zwischen Studie 2 und Studie 3. Ursprünglich wurde in Studie 2 argumentiert, dass sich geringer grandioser Narzissmus durch hohe Ehrlichkeit-Bescheidenheit auszeichnet. Analog zu den Ergebnissen aus Studie 2 wäre es demnach erwartbar gewesen, dass sich in Studie 3 bei geringer Ehrlichkeit-Bescheidenheit (hoher grandioser Narzissmus) und guten politischen Fertigkeiten auch ein Anstieg in der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden zeigt. Das mit hohem grandiosem Narzissmus bzw. geringer Ehrlichkeit-Bescheidenheit assoziierte Statusmotiv wird in der Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden jedoch nicht ausreichend abgebildet.

4.4.2 Praktische Implikationen

Mit starkem Praxisbezug beobachtete Kluger (2014, S. 158), dass ein bisschen Narzissmus eine gute Sache in einigen Jobs und zu viel Narzissmus eine schlechte Sache in fast allen Jobs ist. Mit den Ergebnissen aus Studie 1 und Studie 2 muss dieses Statement für Führungskräfte jedoch angepasst werden. In Studie 1 lag der Höhepunkt der Mitarbeitendenzufriedenheit bei $NARQ = 2.49$, was unterhalb des Skalenmittelpunktes von $NARQ = 3$ ($Min =$

1, $Max = 6$) liegt. Wenn in Kluger's Statement mit ein *bisschen Narzissmus* jedoch ein Wert knapp oberhalb des Skalenmittelpunkts gemeint ist, könnte das den Ergebnissen aus Studie 2 zufolge bereits zu viel grandioser Narzissmus sein und mit Einbußen in der Führungseffektivität einhergehen. Studie 2 zeigte wiederum, dass *zu viel* grandioser Narzissmus nicht zwingend maladaptiv sein muss, solange die Führungskraft über gute politische Fertigkeiten verfügt. Mit Implikation für den Führungskontext sollte das Statement folglich lauten: „Sowohl eine geringe Dosis an Narzissmus als auch eine hohe Ausprägung im grandiosen Narzissmus, wenn gleichzeitig gute politische Fertigkeiten vorliegen, können eine gute Sache für die Effektivität von Führungskräften sein.“

Sowohl Studie 2 als auch Studie 3 liefern Hinweise darauf, dass Führungskräfte mit guten politischen Fertigkeiten ihre Ziele (Status bzw. Zugehörigkeit) effektiver in Interaktionen mit Mitarbeitenden verfolgen und in Führungseffektivität transformieren können. Dabei deutet die bisherige Forschung darauf hin, dass politische Fertigkeiten trainierbar sind (Kraneveld et al., 2020) und z.B. Mentoring oder berufliche Erfahrung eine zentrale Rolle für die Entwicklung der Fertigkeiten spielen (Ferris et al., 2008; Oerder et al., 2014). Eine Implikation wäre daher, dass Führungskräfte ihre politischen Fertigkeiten trainieren könnten, um ihre Ziele zu erreichen bzw. dass Organisationen gezielt Trainings zu politischen Fertigkeiten einsetzen, um negative Effekte von zu viel/zu wenig grandiosem Narzissmus für die Gruppenleistung oder Zufriedenheit der Mitarbeitenden bzw. zu viel Ehrlichkeit-Bescheidenheit für die Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden abzuwenden. Ein solches systematisches Training muss jedoch erst noch entwickelt werden.

Da es sich bei den Studien um kein längsschnittliches Design handelt und keine kausalen Schlüsse möglich sind, ist bei den praktischen Implikationen jedoch grundsätzlich Vorsicht geboten. Es ist z.B. unklar, ob sich die Zusammenhänge über einen längeren Zeitraum betrachtet ebenso zeigen. So kann beispielsweise basierend auf den Ergebnissen nicht uneingeschränkt empfohlen werden, Führungspositionen mit hoch grandios narzisstischen Personen und guten politischen Fertigkeiten zu besetzen, da die Langzeitfolgen noch unklar sind.

4.4.3 Stärken und Limitationen

Eine zentrale Stärke der Studien liegt in deren multi-source Design, da damit dem common-source bias entgegengewirkt werden kann (Podsakoff et al., 2024). Weiterhin wurde die Führungseffektivität, wie von Kaiser et al. (2008) empfohlen, durch Mitarbeitende der Führungskraft eingeschätzt. Damit stellt die Führungseffektivität in den Studien auch ein

adäquates Reputationsmaß gemäß der sozioanalytischen Theorie dar (Hogan & Blicke, 2018). Durch die Verwendung verschiedener Kriterien der Führungseffektivität wird der aktuell verbreiteten Bandbreite an Kriterien in der Führungsforschung Rechnung getragen und differenzierte Effekte konnten aufgezeigt werden (DeRue et al., 2011; Kaiser et al., 2008). Durch die Berücksichtigung relevanter Kontrollvariablen sowohl auf Seiten der Führungskraft als auch auf Seiten der Mitarbeitenden konnten zahlreiche Fremdbeeinflussungen für die gefundenen Zusammenhänge ausgeschlossen werden. Weiterhin wurde durch Poweranalysen sichergestellt, dass die Stichprobengröße in allen Studien mit Referenz zu den Hypothesen ausreichend ist. Weiterhin war die Stichprobengröße groß genug für stabile Parameterschätzungen (Schönbrodt & Perugini, 2013).

Eine Limitation der Studien liegt in ihrem querschnittlichen Design. Dadurch können trotz einer guten theoretischen Fundierung keine kausalen Schlussfolgerungen über die Zusammenhänge gezogen werden. Da die Stichprobe in Deutschland erhoben wurde, ist unklar, ob sich die Ergebnisse auch in anderen Ländern bzw. Kulturkreisen zeigen. Weiterhin ist unklar, ob sich die gefundenen Zusammenhänge für andere Kriterien der Führungseffektivität zeigen. Für Ehrlichkeit-Bescheidenheit lag ein Selektionsbias vor, da Führungskräfte mit mindestens einer Fremdeinschätzung höhere Werte in Ehrlichkeit-Bescheidenheit hatten als Führungskräfte, die keine Mitarbeitenden für die Teilnahme an der Studie gewinnen konnten. Mitarbeitende von Führungskräften mit geringer Ehrlichkeit-Bescheidenheit lehnten öfter eine Teilnahme an der Studie ab, was zu Varianzeinschränkung und einer Unterschätzung der Effektgröße des moderierten medierten Effekts aus Studie 3 führen kann.

4.4.4 Zukünftige Forschung

Der bisherigen Forschung mangelt es an Untersuchungen zu kurvilinearen (moderierten bzw. moderiert indirekten) Zusammenhängen für grandiosen Narzissmus bzw. Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungskriterien. Die drei Studien dieser Dissertation liefern jedoch Hinweise auf die Relevanz dieses nuancierten Forschungsdesigns. Ein Ziel der zukünftigen Forschung sollte es sein, die gefundenen Ergebnisse für weitere Kriterien der Führungseffektivität, z.B. objektive Kriterien und Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte sowie weitere, durch Mitarbeitende eingeschätzte Kriterien zu replizieren. Wie die studienübergreifende Diskussion gezeigt hat, spielt dabei die Auswahl konkret geeigneter Kriterien im Hinblick auf die theoretische Fundierung der Hypothese eine zentrale Rolle. Designtechnisch sind längsschnittliche multi-source Studien zu bevorzugen, in denen Führungskräfte nicht selbst die Person

einladen, die die Fremdeinschätzung vornimmt. So kann in Zukunft auch die Kausalität der Ergebnisse geprüft und der Varianzeinschränkung, die für Ehrlichkeit-Bescheidenheit gefunden wurde, entgegengewirkt werden. Da in Studie 2 gezeigt wurde, dass Ehrlichkeit-Bescheidenheit eine zentrale grundlegende Persönlichkeitseigenschaft des grandiosen Narzissmus zu sein scheint, sollte die zukünftige Forschung die hierarchische Struktur des grandiosen Narzissmus anhand des HEXACO-Persönlichkeitsmodells erforschen.

4.5 Fazit

Donald Trumps Ansicht, dass Personen mit einem geringen Ego Verlierer und damit Personen mit einem großen Ego zwingend Gewinner sind (Trump, 2012), konnte in dieser Studie für grandiosen Narzissmus und Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Führungskontext nicht bestätigt werden. Vielmehr zeigte sich, dass Mitarbeitende von Führungskräften mit einer geringen Ausprägung im grandiosen Narzissmus am zufriedensten mit ihrer Führungskraft und sowohl zu viel als auch zu wenig Narzissmus mit einer verringerten Zufriedenheit assoziiert waren. Hinsichtlich der Leistung der geführten Gruppe zeigte sich, dass gute politische Fertigkeiten sowohl Führungskräften mit einer niedrigen als auch hohen Ausprägung im grandiosen Narzissmus zu mehr Effektivität verhelfen. Bei niedrigen politischen Fertigkeiten waren die extremen Ausprägungen im Narzissmus jedoch mit verringerter Effektivität assoziiert. Ebenso zeigte sich für gute politische Fertigkeiten, dass hohe Ehrlichkeit-Bescheidenheit mit mehr Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden und damit indirekt mit einer besseren Gruppenleistung zusammenhängt. Bei niedrigen politischen Fertigkeiten hing hohe Ehrlichkeit-Bescheidenheit jedoch mit geringerer Extra-Anstrengung der Mitarbeitenden zusammen. Zusammenfassend können auch Führungskräfte mit einem geringen Ego, also beispielsweise mit geringem grandiose Narzissmus oder hoher Ehrlichkeit-Bescheidenheit, effektive Führungskräfte sein, wenn sie über gute politische Fertigkeiten verfügen. Auch Führungskräfte mit einem großen Ego, z.B. mit hoher Ausprägung im grandiosen Narzissmus, sind nicht zwingend effektive Führungskräfte, sondern nur, wenn sie über gute politische Fertigkeiten verfügen.

Literaturverzeichnis

- Ackerman, R. A., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2012). An item response theory analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment, 94*(2), 141–155. <https://doi.org/10.1080/00223891.2011.645934>
- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure? *Assessment, 18*(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1073191110382845>
- 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>
- Ashcroft, A. (2016). Donald Trump: Narcissist, psychopath or representative of the people? *Psychotherapy and Politics International, 14*(3), 217–222. <https://doi.org/10.1002/ppi.1395>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment, 91*(4), 340–345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Ashton, M. C., Lee, K., & De Vries, R. E. (2014). The HEXACO honesty-humility, agreeableness, and emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review, 18*(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(2), 356–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology, 105*(6), 1013–1037. <https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Bakker-Pieper, A., & De Vries, R. E. (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance, 26*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736900>

- Barnett, D. E. (2019). Full-range leadership as a predictor of extra effort in online higher education: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 18(1), 86–101. <https://doi.org/10.12806/V18/I1/R6>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Blickle, G., Böhm, F., & Wihler, A. (2023). Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader. *Personality and Individual Differences*, 210, 112230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230>
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J., & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 136–148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.010>
- Blickle, G., Genau-Hageböling, H. A., Beckert, N., & Meurs, J. A. (2024). Machiavellian leader effectiveness: The protective role of social astuteness. In A. Akande (Hrsg.), *Leadership and politics*. Springer.
- Blickle, G., Kückelhaus, B. P., Kranefeld, I., Schütte, N., Genau, H. A., Gansen-Ammann, D.-N., & Wihler, A. (2020). Political skill camouflages Machiavellianism: Career role performance and organizational misbehavior at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103401. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103401>
- 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., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377–387. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.008>
- Blickle, G., Wendel, S., & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality – Job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.005>
- Böhm, F., & Blickle, G. (2024). Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer. *Personality and Individual Differences*, 223, 112618. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112618>

- Böhm, F., Blickle, G., & Wihler, A. (2025). Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort. *Personality and Individual Differences, 240*, 113172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113172>
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology, 8*, 773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., & Peus, C. (2018). Leader narcissism predicts malicious envy and supervisor-targeted counterproductive work behavior: Evidence from field and experimental research. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 725–741. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3224-5>
- 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 & Organizational Studies, 20*(2), 185–198. <https://doi.org/10.1177/1548051812460099>
- Chen, H., Jiang, S., & Wu, M. (2022). How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(19), 3942–3968. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949626>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crowe, M. L., Lynam, D. R., Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2019). Exploring the structure of narcissism: Toward an integrated solution. *Journal of Personality, 87*(6), 1151–1169. <https://doi.org/10.1111/jopy.12464>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Nevicka, B. (2015). Gender differences in the perceived effectiveness of narcissistic leaders. *Applied Psychology, 64*(3), 473–498. <https://doi.org/10.1111/apps.12015>
- 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>
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 537–550. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.006>

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Bd. 5, S. 39–70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr., W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441–465. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: A case of too-much-of-a-good-thing? *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 391–404. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557>
- 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. *The 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 “Multi-factor Leadership Questionnaire” (MLQ form 5× short) von Bass und Avolio 1995 [Validation of a German version of the Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ form 5× short) by Bass und Avolio 1995]. *German Journal of Work and Organizational Psychology*, 50(2), 61–78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). Personal reputation in organizations. In J. Greenburg (Hrsg.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (2. Aufl., S. 211–246). Lawrence Erlbaum.
- 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., 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>
- Gauglitz, I. K., Schyns, B., Fehn, T., & Schütz, A. (2023). The dark side of leader narcissism: The relationship between leaders' narcissistic rivalry and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, *185*(1), 169–184. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05146-6>
- Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2022). Machiavellian leader effectiveness: The moderating role of political skill. *Journal of Personnel Psychology*, *21*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, *68*(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, *6*(1), 17–28. <https://doi.org/10.17687/JEB.0601.02>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, *19*(5), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., & LoPilato, A. C. (2013). Leader narcissism and ethical context: effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 25–37. <https://doi.org/10.1177/1548051812465891>
- Hogan, R., & Blickle, 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., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, *11*(2–3), 129–144. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018). Ego Is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>

- Hox, J., Moerbeek, M., & Van De Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis* (2. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203852279>
- Jauk, E., & Kaufman, S. B. (2018). The higher the score, the darker the core: The nonlinear association between grandiose and vulnerable narcissism. *Frontiers in Psychology, 9*, 1305. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01305>
- Jauk, E., Ulbrich, L., Jorschick, P., Höfler, M., Kaufman, S. B., & Kanske, P. (2022). The nonlinear association between grandiose and vulnerable narcissism: An individual data meta-analysis. *Journal of Personality, 90*(5), 703–726. <https://doi.org/10.1111/jopy.12692>
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2004). Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(3), 15–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401000302>
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation, behavioral mediation, and honesty-humility. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001182>
- 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>
- Kaiser, R. B. (2022). Leadership and dark-side derailers: The risks and rewards of extreme personalities. In D. Lusk & T. L. Hayes (Hrsg.), *Overcoming bad leadership in organizations* (1. Aufl., S. 399–422). Oxford University Press New York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197552759.003.0018>
- 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>
- Kholin, M., Kückelhaus, B., & Blickle, G. (2020). Why dark personalities can get ahead: Extending the toxic career model. *Personality and Individual Differences, 156*, 109792. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109792>
- Kluger, J. (2014). *The narcissist next door*. Riverhead Books.
- Kotabe, H. P., & Hofmann, W. (2015). On integrating the components of self-control. *Perspectives on Psychological Science, 10*(5), 618–638. <https://doi.org/10.1177/1745691615593382>

- Kranefeld, I., Blickle, G., & Meurs, J. (2020). Political skill at work and in careers. In I. Kranefeld, G. Blickle, & J. Meurs, *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.747>
- Kückelhaus, B. P., & Blickle, G. (2024). Dark triad personalities and political skill: Test and amplification of toxic career theory. In A. Akande (Hrsg.), *Leadership and politics: New perspectives in business, government and society* (S. 241–270). Springer.
- Kückelhaus, B. P., Blickle, G., Kranefeld, I., Körnig, T., & Genau, H. A. (2021). Five Factor Machiavellianism: Validation of a new measure. *Journal of Personality Assessment*, *103*(4), 509–522. <https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1784182>
- Kückelhaus, B. P., Meurs, J. A., & Blickle, G. (2024). Resolving the equivocal relationship of Machiavellianism and job performance: A socioanalytic perspective employing reputation, political skill, and five-factor Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, *228*, 112728. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112728>
- Lapierre, L. M. (2007). Supervisor trustworthiness and subordinates' willingness to provide extra-role efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(2), 272–297. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2007.00160.x>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, *39*(2), 329–358. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2018). Psychometric properties of the HEXACO-100. *Assessment*, *25*(5), 543–556. <https://doi.org/10.1177/1073191116659134>
- Liu, J., Wang, W., & Cao, K. (2011). Leader political skill and team performance: A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, *2*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/20408741111113475>
- Meurs, J. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2011). Political skill as moderator of the trait sincerity–task performance relationship: A socioanalytic, narrow trait perspective. *Human Performance*, *24*(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.554469>
- Miller, J. D., Back, M. D., Lynam, D. R., & Wright, A. G. C. (2021). Narcissism today: What we know and what we need to learn. *Current Directions in Psychological Science*, *30*(6), 519–525. <https://doi.org/10.1177/096372142111044109>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable Narcissism: A nomological network analysis:

- Variants of narcissism. *Journal of Personality*, 79(5), 1013–1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., McCain, J. L., Few, L. R., Crego, C., Widiger, T. A., & Campbell, W. K. (2016). Thinking structurally about narcissism: An examination of the five-factor narcissism inventory and its components. *Journal of Personality Disorders*, 30(1), 1–18. https://doi.org/10.1521/pedi_2015_29_177
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998). *Mplus user's guide* (Bd. 8). Muthén& Muthén.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic leaders and their victims: Followers low on self-esteem and low on core self-evaluations suffer most. *Frontiers in Psychology*, 9, 422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00422>
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Van Vianen, A. E. M., & Ten Velden, F. S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 370–380. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1943>
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. B., & Van Vianen, A. E. M. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259–1264. <https://doi.org/10.1177/0956797611417259>
- Nevicka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., & Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703–723. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>
- 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>
- Oflu, C., Baluku, M. M., & Otto, K. (2022). Career success in the university setting: Examining the role of narcissism facets. *Current Psychology*, 41(2), 877–887. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00614-6>
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

- 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>
- 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>
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & De Vries, R. E. (2021). HEXACO personality and organizational citizenship behavior: A domain- and facet-level meta-analysis. *Human Performance, 34*(2), 126–147. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1891072>
- 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*(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports, 45*(2), 590–590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2013). At what sample size do correlations stabilize? *Journal of Research in Personality, 47*(5), 609–612. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.05.009>
- 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>
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2019). Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of Business Ethics, 160*(3), 765–781. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0>
- Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2014). Hang on to your ego: The moderating role of leader narcissism on relationships between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. *Journal of Business Ethics, 120*(1), 65–80. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1651-0>

- 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>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 493–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.004>
- Trump, D. [@realDonaldTrump]. (2012, 19. Juli). "Show me someone without an ego, and I'll show you a loser." --How To Get Rich [Tweet]. X. <https://x.com/realdonaldtrump/status/225949765324636160>
- Visser, B. A., Book, A. S., & Volk, A. A. (2017). Is Hillary dishonest and Donald narcissistic? A HEXACO analysis of the presidential candidates' public personas. *Personality and Individual Differences, 106*, 281–286. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.10.053>
- Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., Owens, B. P., & Balthazard, P. A. (2018). Psychological and neurological predictors of abusive supervision. *Personnel Psychology, 71*(3), 399–421. <https://doi.org/10.1111/peps.12262>
- 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 & Organization Management, 36*(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management: An International Journal, 17*(1/2), 23–40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- Zinko, R., Ferris, G., Blass, F., & Laird, M. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management, 26*, 163–204. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(07\)26004-9](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(07)26004-9)

Anhang

A Post-hoc Analysen

Tabelle A 1: Vergleich Studie 1 vs. 2

| | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 | Modell 4 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | .09 (.05) | | .08 (.05) |
| Alter | | -.00 (.00) | | -.01 (.00) |
| Dauer der Berufstätigkeit | | -.00 (.00) | | -.00 (.00) |
| Wöchentliche Arbeitszeit | | .00 (.00) | | .00 (.00) |
| Hierarchische Position | | -.00** (.00) | | -.00** (.00) |
| Bildungsjahre | | -.00 (.01) | | -.00 (.01) |
| Extraversion | | | .12 (.06) | .14* (.06) |
| Verträglichkeit | | | .03 (.06) | .00 (.06) |
| NARQ | .02 (.04) | .01 (.04) | .01 (.04) | -.01 (.04) |
| QNAHQ | -.08* (.04) | -.08* (.04) | -.07 (.04) | -.07 (.04) |
| NARQxPSI | -.02 (.07) | -.01 (.07) | -.03 (.07) | -.02 (.07) |
| QNAHQxPSI | .04 (.09) | .03 (.09) | .04 (.09) | .03 (.09) |
| Intercepts | | | | |
| ZUF | 4.30*** (.03) | 4.29*** (.03) | 4.29*** (.03) | 4.29*** (.03) |
| RS: PSI | .45*** (.06) | .46*** (.06) | .45*** (.06) | .46*** (.06) |
| Residualvarianzen | | | | |
| ZUF | .27*** (.03) | .26*** (.03) | .27*** (.03) | .26*** (.03) |
| RS | .16* (.07) | .17* (.08) | .16* (.07) | .17* (.08) |
| Korrelation ZUF und RS | -.11*** (.04) | -.10** (.04) | -.11** (.04) | -.11** (.04) |
| <i>Within-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | -.06 (.06) | | -.06 (.06) |
| Alter | | .00 (.00) | | .00 (.00) |
| Jahre Zusammenarbeit | | -.00 (.01) | | -.00 (.01) |
| Kontakthäufigkeit | | .07* (.03) | | .07* (.03) |
| QPSI | -.19** (.07) | -.17* (.07) | -.19** (.07) | -.17* (.07) |
| Residualvarianz ZUF | .29*** (.03) | .28*** (.03) | .29*** (.03) | .28*** (.03) |

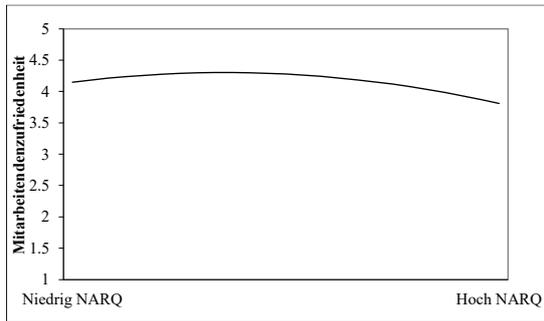
Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungs-kräftevariablen wurden Grand Mean and Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich. Alter und Dauer der Berufstätigkeit in Jahren. Hierarchische Position: 0 = ganz unten in der organisationalen Hierarchie, 100 = spitze der organisationalen Hierarchie. Kontakthäufigkeit: 1 = mindestens einmal im Monat, 5 = mehrmals täglich. NARQ = grandioser Narzissmus; QNAHQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; ZUF = Zufriedenheit mit der Führungskraft; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

* $p < .05$.

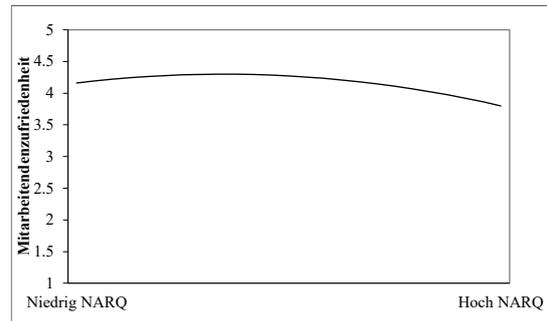
** $p < .01$.

*** $p < .001$.

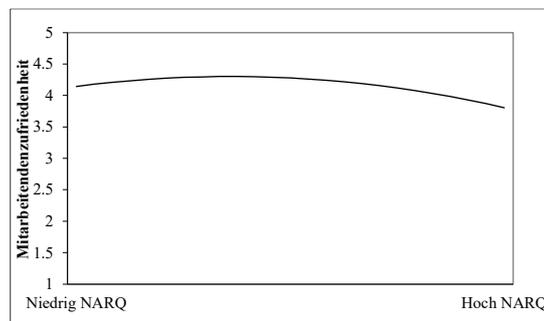
Abbildung A 1: Plots Vergleichsanalysen Studie 1



Plot a) 1 vs. 2 ohne KV (Tabelle A1, Modell 1)



Plot b) 1 vs. 2 mit KV (Tabelle A1, Modell 2)



Plot c) 1 vs. 3 ohne KV (Tabelle A3, Modell 9)

Anmerkungen. $N = 640$ Führungskräfte. Geplottet für $-2 SD \leq NARQ \leq +4 SD$. NARQ = Item Mittelwert grandioser Narzissmus. KV = Kontrollvariablen. Übersetzung/Anpassung der Abbildungen in Anlehnung an figure 1 „Quadratic effect of NARQ on follower satisfaction“, S. 5. This figure was published in Personality and Individual Differences, Vol 210, Gerhard Blickle, Franziska Böhm, and Andreas Wihler, Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, 112230, Copyright Elsevier Ltd. (2023), All rights reserved.

Tabelle A 2: Vergleich Studie 1 vs. 3

| | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between-level</i> | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | |
| Geschlecht | | .09 (.06) | |
| Alter | | -.01 (.00) | |
| Dauer der Berufstätigkeit | | -.00 (.00) | |
| Wöchentliche Arbeitszeit | | .00 (.00) | |
| Hierarchische Position | | -.00** (.00) | |
| Bildungsjahre | | .00 (.01) | |
| Extraversion | | .16* (.06) | .12 (.06) |
| Verträglichkeit | | -.00 (.07) | .04 (.06) |
| Offenheit für Erfahrungen | | -.03 (.05) | |
| Emotionalität | | .00 (.05) | |
| Gewissenhaftigkeit | | -.08 (.05) | |
| E-B | .00 (.06) | .01 (.06) | -.02 (.06) |
| QE-B | .02 (.07) | .02 (.07) | .01 (.07) |
| NARQ | .02 (.05) | -.01 (.05) | .00 (.05) |
| QNARQ | -.08 (.04) | -.08 (.04) | -.08 (.04) |
| E-BxPSI | .19* (.08) | .19* (.08) | .19* (.08) |
| QE-BxPSI | .18 (.11) | .18 (.11) | .18 (.11) |
| Intercepts | | | |
| ZUF | 4.29*** (.04) | 4.29*** (.04) | 4.29*** (.04) |
| RS: PSI | .41*** (.05) | .41*** (.05) | .41*** (.05) |
| Residualvarianzen | | | |
| ZUF | .27*** (.03) | .26*** (.03) | .27*** (.03) |
| RS | .16* (.06) | .16* (.07) | .16* (.06) |
| Korrelation ZUF und RS | -.11** (.04) | -.11** (.03) | -.11** (.04) |
| <i>Within-level</i> | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | |
| Geschlecht | | -.05 (.06) | |
| Alter | | .00 (.00) | |
| Jahre Zusammenarbeit | | -.00 (.01) | |
| Kontakthäufigkeit | | .07* (.03) | |
| QPSI | -.20** (.07) | -.17* (.07) | -.19** (.07) |
| Residualvarianz ZUF | .28*** (.03) | .28*** (.03) | .28*** (.03) |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungskräftevariablen wurden Grand Mean and Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich. Alter und Dauer der Berufstätigkeit in Jahren. Hierarchische Position: 0 = ganz unten in der organisationalen Hierarchie, 100 = spitze der organisationalen Hierarchie. Kontakthäufigkeit: 1 = mindestens einmal im Monat, 5 = mehrmals täglich. E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; ZUF = Zufriedenheit mit der Führungskraft; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Tabelle A 3: Schrittweise Analysen für Vergleich Studie 1 vs. 3

| | Modell 1 | | Modell 2 | | Modell 3 | | Modell 4 | | Modell 5 | | Modell 6 | | Modell 7 | | Modell 8 | |
|--------------------------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|
| | <i>Est. (SE)</i> | <i>p</i> |
| <i>Between-level</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E-B | -.02 | .789 | -.01 | .845 | | | | | -.02 | .792 | -.01 | .913 | -.00 | .959 | .01 | .941 |
| QE-B | | | .02 | .805 | | | | | | | | | .02 | .797 | .03 | .666 |
| NARQ | .02 | .766 | .01 | .772 | .02 | .588 | .014 | .743 | .02 | .749 | .01 | .824 | .01 | .831 | .02 | .722 |
| QNARQ | -.08 | .043 | -.08 | .041 | -.08 | .041 | -.079 | .047 | -.08 | .038 | -.08 | .045 | -.08 | .043 | -.08 | .047 |
| E-BxPSI | | | | | | | | | | | | | | | .16 | .055 |
| QE-BxPSI | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intercepts | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZUF | 4.27 | | 4.26 | .000 | 4.27 | .000 | 4.296 | .000 | 4.27 | .000 | 4.30 | .000 | 4.29 | .000 | 4.29 | .000 |
| RS: PSI | | | | | | | | | | | | | | | .46 | .000 |
| Residualvarianzen | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ZUF | .20 | | .20 | .000 | .24 | .000 | .239 | .000 | .24 | .000 | .24 | .000 | .24 | .000 | .27 | .000 |
| RS | | | | | | | | | | | | | | | .17 | .010 |
| Korrelation ZUF und RS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | -.11 | .003 |
| <i>Within-level</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PSI | | | | | .49 | .000 | .477 | .000 | .49 | .000 | .48 | .000 | .48 | .000 | | |
| QPSI | | | | | | | -.189 | .009 | | | -.19 | .009 | -.19 | .009 | -.19 | .005 |
| (Residual)varianz ZUF | 0.43 | .000 | .43 | .000 | .34 | .000 | .343 | .000 | .34 | .000 | .34 | .000 | .34 | .000 | .28 | .000 |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungskräftevariablen wurden Grand Mean and Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; ZUF = Zufriedenheit mit der Führungskraft; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

Tabelle A 3 (fortgesetzt).

| | Modell 9 | |
|--------------------------|-----------|------|
| | Est. (SE) | p |
| <i>Between-level</i> | | |
| Regressionskoeffizienten | | |
| E-B | .00 | .994 |
| QE-B | .02 | .828 |
| NARQ | .02 | .733 |
| QNARQ | -.08 | .052 |
| E-BxPSI | .19 | .021 |
| QE-BxPSI | .18 | .109 |
| Intercepts | | |
| ZUF | 4.29 | .000 |
| RS: PSI | .41 | .000 |
| Residualvarianzen | | |
| ZUF | .27 | .000 |
| RS | .16 | .011 |
| Korrelation ZUF und RS | -.11 | .002 |
| <i>Within-level</i> | | |
| Regressionskoeffizienten | | |
| PSI | | |
| QPSI | -.20 | .005 |
| (Residual)varianz ZUF | .28 | .000 |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungskräftevariablen wurden Grand Mean and Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer. E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; ZUF = Zufriedenheit mit der Führungskraft; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

Tabelle A 4: Vergleich Studie 2 vs. 1 und 2 vs.3

| | Modell 1 2 vs. 1 | Modell 2 2 vs. 3 | Modell 3 2 vs. 3 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between-level</i> | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | |
| Geschlecht | .04 (.05) | | .05 (.05) |
| Alter | -.00 (.00) | | .00 (.00) |
| Dauer der Berufstätigkeit | .00 (.00) | | -.00 (.00) |
| Wöchentliche Arbeitszeit | .00 (.00) | | .00 (.00) |
| Hierarchische Position | -.00 (.00) | | -.00 (.00) |
| Bildungsjahre | .00 (.01) | | .01 (.01) |
| Extraversion | .11* (.05) | | .12* (.05) |
| Verträglichkeit | -.01 (.05) | | -.00 (.05) |
| Offenheit für Erfahrungen | | | -.07 (.04) |
| Emotionalität | | | -.04 (.04) |
| Gewissenhaftigkeit | | | .04 (.04) |
| E-B | | -.01 (.05) | -.02 (.05) |
| QE-B | | .01 (.06) | .01 (.06) |
| NARQ | -.03 (.04) | -.02 (.04) | -.03 (.04) |
| QNARQ | .00 (.03) | -.01 (.04) | -.00 (.04) |
| NARQxPSI | -.11* (.06) | -.10 (.07) | -.09 (.07) |
| QNARQxPSI | .15** (.05) | .16** (.05) | .15** (.05) |
| E-BxPSI | | .08 (.08) | .08 (.08) |
| QE-BxPSI | | .05 (.08) | .05 (.09) |
| Intercepts | | | |
| GL | 3.71*** (.03) | 3.71*** (.03) | 3.71*** (.03) |
| RS: PSI | .29*** (.05) | .27*** (.05) | .28*** (.05) |
| Residualvarianzen | | | |
| GL | .13*** (.02) | .13*** (.02) | .13*** (.02) |
| RS | .01 (.04) | .01 (.04) | .01 (.04) |
| Korrelation GL und RS | .02 (.02) | .02 (.02) | .02 (.02) |
| <i>Within-level</i> | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | |
| Geschlecht | -.12* (.05) | | -.11* (.05) |
| Alter | .00 (.00) | | .00 (.00) |
| Jahre Zusammenarbeit | -.00 (.01) | | -.00 (.01) |
| Kontakthäufigkeit | .08* (.04) | | .08* (.04) |
| QPSI | .00 (.06) | -.01 (.06) | -.01 (.05) |
| Residualvarianz GL | .28*** (.02) | .28*** (.02) | .27*** (.02) |

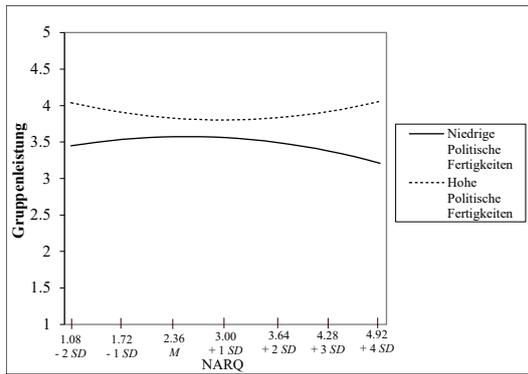
Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungskräftevariablen wurden Grand Mean und Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich. Alter und Dauer der Berufstätigkeit in Jahren. Hierarchische Position: 0 = ganz unten in der organisationalen Hierarchie, 100 = Spitze der organisationalen Hierarchie. Kontakthäufigkeit: 1 = mindestens einmal im Monat, 5 = mehrmals täglich. E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; GL = Gruppenleistung; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

* $p < .05$.

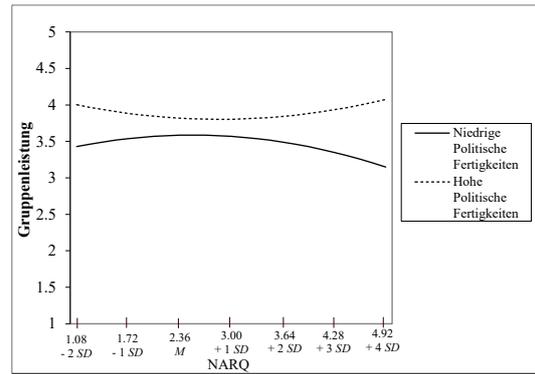
** $p < .01$.

*** $p < .001$.

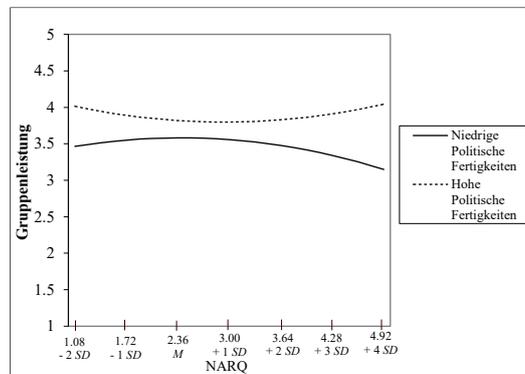
Abbildung A 2: Plots Vergleichsanalysen Studie 2



Plot a) 2 vs. 1 (Tabelle A4, Modell 1)



Plot b) 2 vs. 3 ohne KV (Tabelle A4, Modell 2)



Plot c) 2 vs. 3 mit KV (Tabelle A4, Modell 3)

Anmerkungen. N = 640 Führungskräfte. Geplottet für ± 1 SD politische Fertigkeiten. NARQ = grandioser Narzissmus; KV = Kontrollvariablen. Übersetzung/Anpassung in Anlehnung an figure 1 „Moderated quadratic effect of Leadership Effectiveness on NARQ and Leader political Skill“, S. 6. This figure was published in Personality and Individual Differences, Vol 223, Franziska Böhm and Gerhard Blickle, Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer, 112618, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY 4.0 license (2024).

Tabelle A 5: Vergleich Studie 3 vs. 1

| | Modell 1 | | Modell 2 | |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | AV = EA <i>Est. (SE)</i> | AV = GL <i>Est. (SE)</i> | AV = EA <i>Est. (SE)</i> | AV = GL <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | | .15** (.06) | -.02 (.04) |
| Alter | | | -.01* (.00) | .00 (.00) |
| Dauer der Berufstätigkeit | | | -.00 (.00) | .00 (.00) |
| Wöchentliche Arbeitszeit | | | .01** (.00) | -.01 (.00) |
| Hierarchische Position | | | -.00 (.01) | .00 (.00) |
| Bildungsjahre | | | -.01 (.01) | .01 (.01) |
| Extraversion | | | .28*** (.06) | -.01 (.05) |
| Verträglichkeit | | | -.13* (.06) | .07 (.04) |
| Offenheit für Erfahrungen | | | -.07 (.04) | -.04 (.03) |
| Emotionalität | | | .01 (.05) | -.04 (.04) |
| Gewissenhaftigkeit | | | -.02 (.05) | .05 (.04) |
| E-B | -.01 (.06) | .00 (.04) | .01 (.06) | -.03 (.05) |
| QE-B | .03 (.06) | -.00 (.05) | .02 (.06) | -.00 (.05) |
| NARQ | .02 (.05) | -.02 (.04) | -.03 (.04) | -.01 (.04) |
| QNAQ | -.00 (.04) | -.00 (.03) | -.01 (.03) | .00 (.03) |
| E-BxPSI | .22** (.07) | | .22** (.07) | |
| QE-BxPSI | .23* (.09) | | .24** (.09) | |
| EA | | .44*** (.05) | | .48*** (.06) |
| Intercepts | | | | |
| EA | 3.76*** (.04) | | 3.76*** (.03) | |
| RS: PSI | .45*** (.05) | | .45*** (.05) | |
| GL | | 2.05*** (.20) | | 1.93*** (.22) |
| Residualvarianzen | | | | |
| EA | .25*** (.03) | | .22*** (.02) | |
| RS | .04 (.03) | | .03 (.03) | |
| GL | | .06*** (.02) | | .06*** (.02) |
| Korrelation EA und RS | -.05 (.02) | | -.05 (.02) | |
| <i>Within-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | | -.06 (.05) | -.09 (.05) |
| Alter | | | .00 (.00) | .00 (.00) |
| Jahre Zusammenarbeit | | | -.01 (.01) | .00 (.00) |
| Kontakthäufigkeit | | | .08* (.03) | .06 (.04) |
| QPSI | -.12* (.06) | | -.09 (.05) | |
| EA | | .38*** (.03) | | .37*** (.03) |
| Residualvarianzen | | | | |
| EA | .27*** (.02) | | .27*** (.02) | |
| GL | | .28*** (.02) | | .28*** (.02) |
| Moderierte indirekte Effekte | <i>Est. (SE)</i> | <i>Monte Carlo KI</i> | <i>Est. (SE)</i> | <i>Monte Carlo KI</i> |
| Niedrig PSI: | | | | |
| QE-B → EA → GL | -.07 (.05) | [-.181, .026] | -.08 (.06) | [-.197, .031] |
| Hoch PSI: | | | | |
| QE-B → EA → GL | .10 (.05) | [.009, .197] | .11 (.05) | [.012, .215] |

Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungs-kräftevariablen wurden Grand Mean and Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich. Alter und Dauer der Berufstätigkeit in Jahren. Hierarchische Position: 0 = ganz unten in der organisationalen Hierarchie, 100 = spitze der organisationalen Hierarchie. Kontakthäufigkeit: 1 = mindestens einmal im Monat, 5 = mehrmals täglich. AV = abhängige Variable; E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNAQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; EA = Extra-Anstrengung; GL = Gruppenleistung; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Tabelle A 6: Vergleich Studie 3 vs. 2

| | Modell 1 | | Modell 2 | |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | AV = EA <i>Est. (SE)</i> | AV = GL <i>Est. (SE)</i> | AV = EA <i>Est. (SE)</i> | AV = GL <i>Est. (SE)</i> |
| <i>Between-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | | .15** (.06) | -.02 (.04) |
| Alter | | | -.01 (.00) | .00 (.00) |
| Dauer der Berufstätigkeit | | | -.00 (.00) | .00 (.00) |
| Wöchentliche Arbeitszeit | | | .01** (.00) | -.01 (.00) |
| Hierarchische Position | | | -.00 (.00) | .00 (.00) |
| Bildungsjahre | | | -.01 (.01) | .01 (.01) |
| Extraversion | | | .28*** (.06) | -.01 (.05) |
| Verträglichkeit | | | -.13* (.06) | .07 (.04) |
| Offenheit für Erfahrungen | | | -.08 (.04) | -.04 (.03) |
| Emotionalität | | | .01 (.05) | -.04 (.04) |
| Gewissenhaftigkeit | | | -.02 (.05) | .05 (.04) |
| E-B | -.01 (.06) | .00 (.04) | .01 (.06) | -.03 (.05) |
| QE-B | .03 (.06) | -.00 (.05) | .02 (.06) | -.00 (.05) |
| NARQ | .02 (.05) | -.02 (.04) | -.03 (.04) | -.01 (.04) |
| QNARQ | -.00 (.04) | -.00 (.03) | -.01 (.03) | .00 (.03) |
| NARQxPSI | .03 (.06) | | .04 (.06) | |
| QNARQxPSI | .00 (.05) | | -.02 (.05) | |
| E-BxPSI | .24** (.08) | | .24** (.08) | |
| QE-BxPSI | .22* (.09) | | .24** (.09) | |
| EA | | .44*** (.05) | | .48*** (.06) |
| Intercepts | | | | |
| EA | 3.76*** (.04) | | 3.76*** (.03) | |
| RS: PSI | .46*** (.06) | | .46*** (.06) | |
| GL | | 2.05*** (.20) | | 1.93*** (.22) |
| Residualvarianzen | | | | |
| EA | .25*** (.03) | | .22*** (.02) | |
| RS | .04 (.03) | | .03 (.03) | |
| GL | | .06*** (.02) | | .06*** (.02) |
| Korrelation EA und RS | -.04 (.02) | | -.04 (.02) | |
| <i>Within-level</i> | | | | |
| Regressionskoeffizienten | | | | |
| Geschlecht | | | -.07 (.05) | -.09 (.05) |
| Alter | | | .00 (.00) | .00 (.00) |
| Jahre Zusammenarbeit | | | -.01 (.01) | .00 (.01) |
| Kontakthäufigkeit | | | .08* (.03) | .06 (.04) |
| QPSI | -.12* (.06) | | -.10 (.05) | |
| EA | | .38*** (.03) | | .37*** (.03) |
| Residualvarianzen | | | | |
| EA | .27*** (.02) | | .27*** (.02) | |
| GL | .28*** (.02) | | | .28*** (.02) |
| Moderierte indirekte Effekte | | | | |
| Niedrig PSI: QE-B → EA → GL | -.08 (.05) | [-.186, .025] | -.08 (.06) | [-.200, .026] |
| Hoch PSI: QE-B → EA → GL | .10 (.05) | [.009, .201] | .11 (.05) | [.016, .221] |

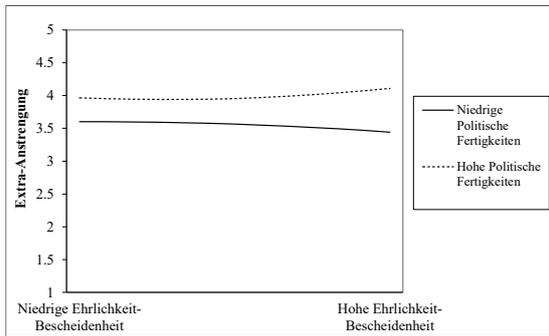
Anmerkungen. $n = 640$ Führungskräfte auf Between-level, $n = 1259$ Mitarbeitende auf Within-level. Führungs-kräftevariablen wurden Grand Mean und Mitarbeitendenvariablen Group Mean zentriert. Est. = nicht standardisierter Schätzer; KI = Konfidenzintervall; Geschlecht: 0 = männlich, 1 = weiblich. Alter und Dauer der Berufstätigkeit in Jahren. Hierarchische Position: 0 = ganz unten in der organisationalen Hierarchie, 100 = Spitze der organisationalen Hierarchie. Kontakthäufigkeit: 1 = mindestens einmal im Monat, 5 = mehrmals täglich. AV = abhängige Variable; E-B = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; QE-B = quadrierter Term Ehrlichkeit-Bescheidenheit; NARQ = grandioser Narzissmus; QNARQ = quadratischer Term grandioser Narzissmus; PSI = politische Fertigkeiten; EA = Extra-Anstrengung; GL = Gruppenleistung; RS = Random Slope; QPSI = quadratischer Term PSI.

* $p < .05$.

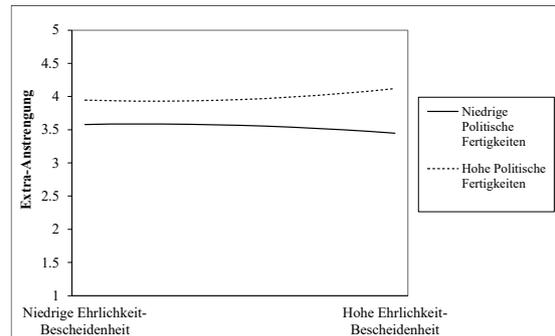
** $p < .01$.

*** $p < .001$.

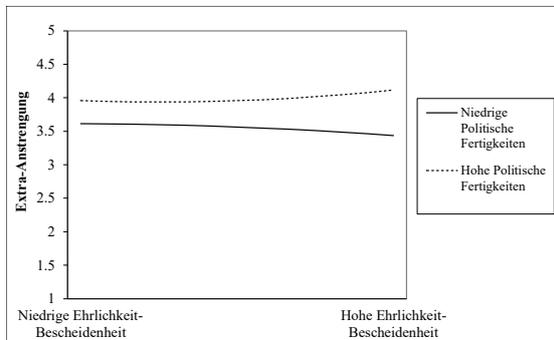
Abbildung A 3: Plots Vergleichsanalysen Studie 3



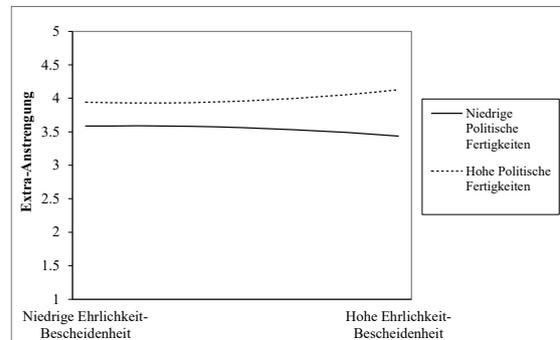
Plot a) 3 vs. 1 ohne KV (Tabelle A5, Modell 1)



Plot b) 3 vs. 1 mit KV (Tabelle A5, Modell 2)



Plot c) 3 vs. 2 ohne KV (Tabelle A6, Modell 1)



Plot d) 3 vs. 2 mit KV (Tabelle A6, Modell 2)

Anmerkungen. $N = 640$ Führungskräfte. Geplottet für ± 1 SD politische Fertigkeiten und Ehrlichkeit-Bescheidenheit. KV = Kontrollvariablen. Übersetzung/Anpassung in Anlehnung an figure 2 „Quadratic cross-level interaction without controls“, S. 5. This figure was published in *Personality and Individual Differences*, Vol 240, Franziska Böhm, Gerhard Blickle, and Andreas Wihler, Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort, 113172, Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY-NC-ND 4.0 license (2025).

B Originalpublikationen

Aus urheberrechtlichen Gründen enthält die Veröffentlichung dieser Dissertation die zugrundeliegenden Originalpublikationen nicht mehr. Es folgt eine Liste der Originalpublikationen, welche über die verlinkten DOI's aufgerufen werden können.

Studie 1:

Blickle, G., Böhm, F., & Wihler, A. (2023). Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader. *Personality and Individual Differences*, 210, 112230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230>

S0191-8869(23)00153-8

Copyright Elsevier Ltd. (2023). All rights reserved.

Studie 2:

Böhm, F., & Blickle, G. (2024). Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer. *Personality and Individual Differences*, 223, 112618. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112618>

S0191-8869(24)00078-3

Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY 4.0 license (2024). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Studie 3:

Böhm, F., Blickle, G., & Wihler, A. (2025). Leader honesty-humility, political skill, and leadership effectiveness: The mediating role of employee extra effort. *Personality and Individual Differences*, 240, 113172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113172>

S0191-8869(25)00134-5

Copyright The authors, published by Elsevier Ltd. under the CC BY-NC-ND 4.0 license (2025). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>