Machiavellistische Rollenerwartungen am Arbeitsplatz

Entwicklung und Validierung einer neuen Skala zur Erfassung der aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen von Vorgesetzten

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

vorgelegt von

Christina Gisela Nill

aus Tübingen

Bonn, 2025

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

Zusammensetzung der Prüfungskommmission

Prof. Dr. Rainer Banse
(Vorsitzender)
Prof. Dr. Gerhard Blickle
(Betreuer und Gutachter)
Prof. Dr. Andreas Wihler
(Gutachter)
Prof. Dr. Joachim Birzele
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 11.06.2025

Zusammenfassung

Die Arbeitsrolle von Mitarbeitenden ist maßgeblich durch die Erwartungen ihrer Vorgesetzten definiert. Nach der Rollentheorie (Katz & Kahn, 1978) spiegeln sich individuelle Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, wider. Werden die Erwartungen der Vorgesetzten von den Mitarbeitenden wahrgenommen, können sie deren Verhalten vorhersagen – die Wahrnehmung der Mitarbeitenden kann aber ebenfalls durch deren Persönlichkeitsausprägungen gefärbt sein. Bisher ungeklärt sind mögliche Konsequenzen davon, wenn sich tendenziell eher sozial unerwünschte Persönlichkeitseigenschaften wie der Machiavellismus in den wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen widerspiegeln. Um sich mit diesem Fall zu beschäftigen, wurde in der vorliegenden Arbeit ein neues Instrument entwickelt, das aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene machiavellistische Vorgesetztenerwartungen (engl. Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory, PEMSI) erfassen soll. Zu diesem Zweck wurde der Item-Stamm des Five Factor Machiavellianism Inventory in Erwartungsformulierungen überführt. Um die Validität des neuen Instruments zu prüfen, wurden zwei Multi-Source Studien mit insgesamt 1549 Teilnehmenden durchgeführt. In Studie 1 wurden im Rahmen einer prädiktorenorientierten Item-Selektion diejenigen Items für die finale Version des PEMSI ausgewählt, die mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind. Die finale Version des PEMSI wurde genutzt, um die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Instruments zu untersuchen. Zudem konnten erste Belege für ein im Rahmen der Arbeit aufgestelltes Arbeitsmodell zu der Verankerung und Wirkweise der PEMS aufgezeigt werden. Diesem Arbeitsmodell folgend, sind die PEMS sowohl in den Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten als auch in den Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden verankert und mediieren den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit arbeitsrelevantem Verhalten und Einstellungen der Mitarbeitenden. In Studie 2 wurden die Ergebnisse von Studie 1 konstruktiv repliziert. Eine Änderung des Studiendesigns ermöglichte es, die Interrater-Reliabilität und die Interrater-Übereinstimmung des neuen PEMSI zu untersuchen. Die Berechnung von Bifactor-Strukturgleichungsmodellen erlaubte es zudem, die raterspezifische Varianz der Einschätzungen zu kontrollieren. Während in Studie 1 eine Vielzahl verschiedener arbeitsbezogener Kriterien herangezogen wurde, um die Kriteriumsvalidität des PEMSI zu prüfen, fokussierte Studie 2 spezifisch auf Kriterien, die einen Zugang zu der Beurteilung der Führungseffektivität der Vorgesetzten erlauben. Zusammenfassend konnten in dieser Arbeit Belege für die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des PEMSI aufgezeigt werden. Das aufgestellte Arbeitsmodell liefert zudem Hinweise auf die Verankerungen und Wirkweise der PEMS, die Perspektiven für weitere organisationspsychologische Forschungsarbeiten eröffnen.

Schlagwörter: Machiavellismus, wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen, FFMI, Validierung, Rollentheorie

Dank

Ich möchte mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Abfassung der Arbeit sowie im Rahmen des gesamten Promotionsprozesses unterstützt und begleitet haben.

Mein erster und größter Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, dem ich nicht nur die Möglichkeit verdanke, promovieren zu dürfen, sondern von dessen fachlicher Expertise und hilfreichen Rückmeldungen ich stets profitieren konnte. Lieber Herr Blickle, vielen Dank für die Zeit, die Sie sich genommen haben, um mich bei meiner Promotion zu begleiten und die vielen Dinge, die ich von Ihnen lernen durfte. Ich danke Ihnen auch für die zahlreichen Gelegenheiten, an Fachkongressen und Weiterbildungsmöglichkeiten teilzunehmen.

Für die Übernahme der Zweitbegutachtung meiner Arbeit möchte ich mich bei *Prof. Dr. Andreas Wihler* bedanken. Ebenso bedanke ich mich bei *Prof. Dr. Rainer Banse* für die Bereitschaft, an meiner Prüfungskommission mitzuwirken.

Ein großer Dank gilt meinem Chef an der Hochschule Koblenz, *Prof. Dr. Joachim Birzele*, der mein Promotionsvorhaben stets unterstützt hat, und durch den ich Einblicke in verschiedene Bereiche erhalten habe und mir viel abschauen konnte. Vielen Dank für Ihre kontinuierliche Unterstützung sowie Ihre hilfreichen Ratschläge. Ich danke Ihnen des Weiteren für Ihre Bereitschaft, an meiner Prüfungskommission mitzuwirken. Auch bei meinen Kolleginnen und Kollegen an der Hochschule Koblenz, allen voran meiner lieben Bürogenossin *Leona Pütz*, möchte ich mich für die tolle Zusammenarbeit und die vielen schönen Momente bedanken.

Ein weiterer großer Dank geht an meine aktuellen und ehemaligen Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung AOW des psychologischen Instituts in Bonn: *Dr. Bastian Kückelhaus*, *Franziska Böhm*, *Svenja Lehr*, *Daniel Mudlagk*, *Dr. Hanna Genau-Hagebölling*, *Dr. Theresa Leyens*, *Dr. Jessica Kottirre* und *Andrea Pfeiffer*. Vielen Dank für die vielen tollen, lustigen und lehrreichen Momente. Ihr habt dafür gesorgt, dass ich mich auf (fast) jede Arbeitswoche gefreut habe. Ein zweifacher Dank soll dabei an Franziska Böhm, Dr. Jessica Kottirre und Dr. Bastian Kückelhaus für ihre Unterstützung beim Korrekturlesen gehen – Bastian hat dazu sogar seinen wohlverdienten Urlaub geopfert. Ein besonderer Dank gilt zudem *Dr. Iris Kranefeld*, bei der ich im Studium im Rahmen von einem Forschungspraktikum wichtige erste Einblicke in die wissenschaftliche Tätigkeit gewinnen durfte.

Auch zahlreichen Studierenden, die im Rahmen von Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten an der Universität Bonn sowie der Hochschule Koblenz an der Erhebung der Stichproben für meine Dissertation beteiligt waren, bin ich sehr dankbar. Ihr seid leider zu viele, um euch einzeln zu danken, aber ich weiß euren Einsatz sehr zu schätzen und wünsche euch alles Gute für eure Zukunft.

Mein letzter Dank gilt meiner Familie, meinen Eltern *Gisela* und *Gerhard Nill*, meinen Brüdern *Benedikt* und *Dominik* sowie meinem Freundeskreis: Vielen Dank für die wachsamen Augen beim Korrekturlesen, die aufbauenden Momente, wenn mir die Motivation fehlte, und eure Geduld bei endlosen Gesprächen über Machiavellismus.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung **1**

2 Theoretisches Fundament **6**

2.1 Aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen 6

2.1.1 Einordnung in den rollentheoretischen Ansatz 6

2.1.2 Beitrag bei der Definition der Arbeitsrolle 9

2.1.3 Die Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren 11

2.1.4 Die Beurteilung aus der Perspektive der Mitarbeitenden 14

2.2 Machiavellismus – Überblick über das Konstrukt 18

2.2.1 Ursprung des Begriffs 18

2.2.2 Konzeptionalisierung als Persönlichkeitseigenschaft 19

2.2.3 Abgrenzung von anderen sozial unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften 20

2.3 Machiavellismus im Arbeitskontext 22

2.3.1 Machiavellismus, berufliche Orientierung und beruflicher Erfolg 22

2.3.2 Machiavellismus, arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen . . 23

2.3.3 Machiavellismus bei Vorgesetzten 24

2.3.4 Kritische Reflexion der dargestellten Befunde 25

2.4 Messung von Machiavellismus 27

2.4.1 Traditionelle Messinstrumente zur Erfassung von Machiavellismus 27

2.4.2 Das Five Factor Machiavellianism Inventory 29

2.5 Wahrgenommene machiavellistische Vorgesetztenerwartungen (PEMS) 32

2.5.1 Resümee der Zielsetzung der Betrachtung 32

2.5.2 Ableitung eines Arbeitsmodells zur Verankerung und Wirkweise 33

2.6 Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der PEMS: Die Bedeutung der Testgüte 36

2.6.1 Objektivität und Reliabilität 36

2.6.2 Validität 38

2.7 Überblick über die weiterführenden Kapitel 39

3 Skalenentwicklung des PEMSI **40**

3.1 Entwicklung der Item-Formulierungen 40

3.2 Inhaltsvalidierung durch Expertinnen- und Experteneinschätzungen 42

4 Studie 1: Item-Selektion, Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung **46**

4.1 Darstellung des Forschungsanliegens: Prädiktororientierte Item-Selektion 46

4.2 Darstellung des Forschungsanliegens: Konstruktvalidierung 48
4.2.1 Faktorielle Validität 48
4.2.2 Konvergente und diskriminante Validität 48
4.3 Darstellung des Forschungsanliegens: Kriteriumsvalidierung 51
4.3.1 Zusammenhang mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden 51
4.3.2 Zusammenhänge mit dem kontraproduktiven Arbeitsverhalten 52
4.3.3 Zusammenhänge mit LMX 53
4.3.4 Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit 53
4.3.5 Zusammenhang mit dem affektiven organisationalem Commitment 55
4.3.6 Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitenden wahrgenommenen politischen Klima 56
4.3.7 Zusammenhang mit der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden 56
4.3.8 Zusammenhänge mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden . . 57
4.4 Darstellung des Forschungsvorhabens: Prüfung des Arbeitsmodells 58
4.4.1 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben 59
4.4.2 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Antagonismus . 60
4.4.3 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen 64
4.4.4 Prüfung der Mediatorfunktion des Gesamt-PEMSI 64
4.5 Methode 66
4.5.1 Design und Ablauf 66
4.5.2 Stichprobe 67
4.5.3 Instrumente 68
4.5.4 Statistische Analysen 72
4.6 Ergebnisse 76
4.6.1 Inspektion der Daten und Prüfung der Voraussetzungen 76
4.6.2 Prädiktororientierte Item-Selektion 76
4.6.3 Konstruktvalidierung 81
4.6.4 Kriteriumsvalidität 86
4.6.5 Arbeitsmodell: Ergebnisse der Mediationen 89
4.6.6 Weiterführende Analysen 105
4.7 Diskussion 112
4.7.1 Einordnung und Implikationen 116
4.7.2 Stärken 121

4.7.3 Limitationen . . . 122
4.7.4 Fazit . . . 123

5 Studie 2: Konstruktive Replikation der Validierung 124
5.1 Darstellung des Forschungsvorhabens . . . 128
5.1.1 Betrachtung der Interrater-Reliabilität und der Interrater-Übereinstimmung 128
5.1.2 Konstruktive Replikation von Befunden in Studie 1 . . . 128
5.1.3 Zusammenhänge mit der Gruppenleistung und dem Gruppenzusammenhalt 130
5.2 Methode . . . 132
5.2.1 Design und Ablauf . . . 132
5.2.2 Stichprobe . . . 133
5.2.3 Instrumente . . . 134
5.2.4 Statistische Analysen . . . 137
5.3 Ergebnisse . . . 138
5.3.1 Betrachtung der Interrater-Übereinstimmung und -Reliabilität des PEMSI . 138
5.3.2 Prüfung der Hypothesen . . . 139
5.3.3 Weiterführende Analysen . . . 146
5.4 Diskussion . . . 148
5.4.1 Einordnung und Implikationen . . . 148
5.4.2 Stärken . . . 150
5.4.3 Limitationen . . . 151
5.4.4 Fazit . . . 152

6 Allgemeine Diskussion 153
6.1 Theoretische und empirische Implikationen . . . 155
6.1.1 Beitrag zur rollentheoretischen Forschung . . . 155
6.1.2 Beitrag zur Forschung zu Machiavellismus im Arbeitskontext . . . 156
6.1.3 Beitrag zur Fünf Faktoren-Konzeptionalisierung von Machiavellismus . . . 158
6.2 Praktische Implikationen . . . 159
6.3 Stärken . . . 161
6.4 Limitationen . . . 162
6.5 Ausblick und zukünftige Forschung . . . 163
6.6 Fazit . . . 166

Literaturverzeichnis 167

A Anhang zu Kapitel 2: Skalenentwicklung des PEMSI **190**
A.1 Schematische Darstellung des Aufbaus des PEMSI 190
A.2 Darstellung der Item-Formulierungen und Ergebnisse im ersten Entwicklungsdurchlauf 191
A.3 Darstellung der Item-Formulierungen und Ergebnisse im zweiten Entwicklungsdurchlauf 195

B Anhang Studie 1 **200**
B.1 Darstellung der Instruktion der Fragebögen 200
B.2 Verteilungseigenschaften der relevanten Variablen und Ergebnisse bei der Prüfung der Voraussetzungen in Studie 1 204
B.3 prädiktorenorientierte Item-Selektion 219
B.4 Regressionsergebnisse Mediationen mit Kontrollvariablen 223
B.5 Darstellung Ergebnisse weiterführende Analysen 224
B.5.1 Wiederholung der prädiktorenorientierten Item-Selektion im Rahmen der Sensitivitätsanalyse 224
B.5.2 Wiederholung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 227
B.5.3 Prüfung von alternativen Modellen und Erweiterungen des Arbeitsmodells 231

C Anhang Studie 2 **235**
C.1 Darstellung der Instruktion der Fragebögen 235
C.2 Inspektion der Daten 238
C.3 Prüfung der Hypothesen – weitere Ergebnisse 239

Tabellenverzeichnis

1 Übersicht einer beispielhaften Auswahl von Inventaren zur Erfassung von Machiavellismus 28
2 Ergebnisse des finalen Durchlaufs der Ratereinschätzungen im Rahmen der Inhaltsvalidierung auf Facettenebene 44
3 Übersicht der Formulierungen der Entwicklungsversion des PEMSI und gemittelte Ratereinschätzungen nach Abschluss der Inhaltsvalidierung 45
4 Einordnung der Kennwerte der Modellgüte nach Schermelleh-Engel et al.(2003) . . 74
5 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Antagonismus in Studie 1 77
6 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Vorwärtsstreben in Studie 1 79
7 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Planvolles Vorgehen in Studie 1 80
8 Korrelationen der FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit dem PEMSI in Studie 1 84
9 Korrelationen des PEMSI mit berufsbezogenen Kriterien in Studie 1 88
10 Korrelationen der zur Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben verwendeten Instrumente 90
11 Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben 92
12 Korrelationen der zur Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Antagonismus verwendeten Instrumente 95
13 Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Antagonismus 97
14 Korrelationen der im Rahmen der Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Planvolles Vorgehen verwendeten Instrumente 100
15 Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen 101
16 Korrelationen der im Rahmen der Prüfung der Mediatorfunktion des PEMSI verwendeten Instrumente 103
17 Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion des PEMSI 104
18 Übersicht der Ergebnisse zu den Validierungshypothesen in Studie 1 114
19 Übersicht der Ergebnisse zu den Mediationshypothesen in Studie 1 115

20 Korrelationen der PEMSI-Einschätzungen der Teammitglieder in Studie 2 140
21 Korrelationen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit arbeitsbezogenen Kriterien in Studie 2 144
22 Übersicht der ersten Version der Item-Formulierungen des PEMSI (vor Inhaltsvalidierung) 192
23 Ergebnisse der Ratereinschätzungen der Items im Rahmen der Inhaltsvaliderung im ersten Durchlauf 193
24 Ergebnisse des ersten Durchlaufs der Ratereinschätzungen im Rahmen der Inhaltsvalidierung auf Facettenebene 194
25 Ergebnisse der Ratereinschätzungen der Items im finalen Durchlauf der Inhaltsvalidierung 196
26 Gegenüberstellung der FFMI- und PEMSI-Formulierungen der Entwicklungsversion – nach Abschluss der Inhaltsvalidierung 197
26. Fortsetzung 1 198
26. Fortsetzung 2 199
29 Übersicht der Schiefe und Kurtosis der relevanten Variablen in Studie 1 210
30 Ergebnisse der Durbin-Watson-Statistiken in Studie 1 218
31 Übersicht modifizierte Version PEMSI-Erwartungsskala (finale Version des PEMSI) 222
32 Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Antagonismus mit Kontrollvariablen 223
33 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension Antagonismus der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 224
34 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension Vorwärtsstreben der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 225
35 Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension planvolles Vorgehen der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 . . 226
36 Korrelationen des PEMSI mit den FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 228
37 Korrelationen des PEMSI mit arbeitsbezogenen Kriterien im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1 229
38 Übersicht zur Sensitivität der Mediationsanalysen 230
39 Prüfung Interaktionen von FFMI-Vorgesetzten und Mitarbeitendenausprägungen bei der Wahrnehmung der PEMS 232
40 Prüfung der moderierenden Rolle der PEMS: Die Dimension Erwartungen Antagonismus als Moderator 233

41 Prüfung der moderierenden Rolle der politischen Fertigkeiten bei den PEMS 234
42 Übersicht Schiefe und Kurtosis der relevanten Variablen in Studie 2 238
43 Faktorladungen bei der Bifactor-Modellierung in Studie 2 241
44 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a 242
45 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a unter Einbezug der Kontrollvariablen 243
46 Korrelationen des PEMSI mit arbeitsbezogenen Kriterien in Studie 2 244
47 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b 245
48 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b unter Einbezug der Kontrollvariablen 246
49 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a 247
50 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a unter Einbezug der Kontrollvariablen 248
51 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b 249
52 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b unter Einbezug der Kontrollvariablen 250
53 Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben sowie den FFMI-Selbsteinschätzungen der Dimension Vorwärtsstreben der Teammitglieder mit der Gruppenleistung 251
54 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a 252
55 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a mit Kontrollvariablen 253
56 Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen sowie den FFMI-Selbsteinschätzungen der Dimension Planvolles Vorgehen der Teammitglieder mit der Gruppenleistung 254
57 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b 255
58 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b mit Kontrollvariablen 256

59 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5 257
60 Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5 mit Kontrollvariablen 258

Abbildungsverzeichnis

1 Schematische Darstellung der Rollenerwartungen im Berufs- und Privatleben . . . 9
2 Schematische Darstellung des angenommenen Einflusses von Persönlichkeitsfaktoren in dem Rollenmodell von Katz und Kahn 13
3 Schematische Darstellung des Linsenmodells von Brunswik (1956) 15
4 Schematische Darstellung des Arbeitsmodells 35
5 Beispielhafte Darstellung der Instruktion zur Inhaltsvalidierung 42
6 Schematische Darstellung der angenommenen dreifaktoriellen Struktur des PEMSI 72
7 Schematische Darstellung der konfirmatorischen Faktorenanalyse in Studie 1 . . . 81
8 Interaktionsplot der moderierenden Rolle der politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten bei der Wahrnehmung der antagonistischen Erwartungen 111
9 Schematische Darstellung Bifactor-Modell 142
10 Schematische Darstellung Modell Regression LMX und Erwartungen Antagonismus im Strukturgleichungsmodell 143
11 Schematische Darstellung des Aufbaus des PEMSI vor der Itemselektion 190
12 Kopie des Einleitungstexts im Fragebogen der Vorgesetzten in Studie 1 201
13 Kopie des Einleitungstexts im Fragebogen der Mitarbeitenden in Studie 1 202
14 Kopie der Teilnahmeerklärung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Studie 1 . . 203
15 Häufigkeitsverteilung Gesamt PEMSI und Dimensionen in Studie 1 206
16 Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzung Vorgesetzte in Studie 1 207
17 Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzungen Mitarbeitende in Studie 1 208
18 Häufigkeitsverteilung Kriterium kontraproduktives Arbeitsverhalten (Gesamt-CWB, CWB-I, CWB-O) in Studie 1 209
19 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 12 und 13 in Studie 1211
20 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 14 und 15 in Studie 1212
21 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 16 und 17 in Studie 1213
22 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 18 und 19 in Studie 1214
23 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 20 und 21 in Studie 1215
24 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 22 und 23 in Studie 1216
25 Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 24 in Studie 1 . . 217
26 Häufigkeitsverteilungen der Items 6, 9, 35 der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen in Studie 1 220
27 Häufigkeitsverteilung der Items 18, 5, 31 der Facette Erwartungen Kompetenz in Studie 1 221

28 Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Zielpersonen in Studie 2 236
29 Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Kolleginnen und Kollegen in Studie 2 237

Abkürzungsverzeichnis

CWB Counterproductive Work Behavior

DSGVO Datenschutz-Grundverordnung

FFMI Fünf-Faktoren Machiavellismus Inventar

KFA Konfirmatorische Faktorenanalyse

KI Konfidenzintervall

MACH-IV Machiavellismusinventar nach Christie und Geis in der vierten Version

MPS Machiavellian Personality Scale

MA Mitarbeitende

LMX Leader-Member-Exchange

OCA Organizational Commitment - Affective [Organisationales affektives Commitment]

PEMS Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors

PEMSI Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory

POPS Perceived Organizational Politics

PSI Political Skill Inventory

SD3 The Short Dark Triad

VG Vorgesetzte

1 Einleitung

„Was genau erwartet meine vorgesetzte Person[1] eigentlich von mir?“ Diese Frage stellt sich für Arbeitnehmende im Berufsalltag immer wieder: Sie findet sich in Hilfsforen (z.B. Bushley, 2020), Online-Artikeln (z. B. Galford, 2013) und wird in der Ratgeberliteratur (z.B. Arneson, 2014) aufgegriffen. Berechtigterweise, denn wenn es Mitarbeitenden nicht gelingt, den Erwartungen ihrer Vorgesetzten zu entsprechen, drohen ihnen Sanktionen, die bis zur Kündigung reichen können (Katz & Kahn, 1978). Ratgeberartikel versprechen Lösungsmöglichkeiten, die auf jede vorgesetzte Person zutreffen: Vorgesetzte wünschten sich leistungsfähige Mitarbeitende, auf die stets Verlass ist (Galford, 2013; Grensing-Pophal, 2022). Solche mutmaßlich allgemeingültigen Aussagen werden aber häufig um individuellere Vorschläge ergänzt. Ein Beitrag von Ivy Exec empfiehlt Mitarbeitenden etwa, nicht nur leistungsfähig zu sein, sondern ihre vorgesetzte Person regelmäßig und enthusiastisch zu loben (Grensing-Pophal, 2022), während TV-Persönlichkeit Barbara Corcoran Mitarbeitenden in ihrem Ratgeber-Podcast empfiehlt, stets Positivität auszustrahlen und sich nicht von Rückschlägen entmutigen zu lassen (Huddleston, 2024). Dies seien Fähigkeiten gewesen, auf die sie selbst geachtet habe, als sie Chefin eines Unternehmens im Immobilienbereich war. Die Vielfalt der vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten spricht dafür, dass die Suche nach allgemeingültigen Aussagen, die die Erwartungen aller Vorgesetzten perfekt abbilden, limitiert ist. Zwar scheint es Erwartungen zu geben, die alle oder fast alle Vorgesetzten an ihre Mitarbeitenden stellen – so etwa ein gewisses Mindestmaß an Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Wahrscheinlich spiegeln sich aber auch individuelle Präferenzen der Vorgesetzten in ihren Erwartungen an ihre Mitarbeitenden wider. Bei der oben genannten Fähigkeit, sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen, handelt es sich z. B. um eine Fähigkeit, über die Unternehmerin Corcoran nach eigenen Angaben selbst verfügt (Huddleston, 2024). Zudem lässt auch die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden Raum für Interpretationsspielräume. Ein Blick in die empirische Forschung verweist dabei auf die Rolle von Persönlichkeitseigenschaften. Persönlichkeitsmerkmale von Vorgesetzten können mit den Erwartungen assoziiert, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen (Ntalianis et al., 2015; Parent-Rocheleau et al., 2021), und auch die Wahrnehmung der Mitarbeitenden kann durch deren Persönlichkeitseigenschaften eingefärbt sein (Felfe & Schyns, 2009).

Geht es um Aspekte wie eine positive Ausstrahlung oder die Fähigkeit, sich nicht von Rückschlägen entmutigen zu lassen, lässt sich daran zunächst nichts Negatives erkennen. Aber was, wenn

[1] Den Empfehlungen der American Psychological Association (2020) und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (2019) folgend, soll in dieser Arbeit auf die Verwendung des generischen Maskulinums verzichtet und stattdessen genderneutrale Formulierungen verwendet werden, um Diskriminierungen zu vermeiden. Auf die männliche oder weibliche Form wird zurückgegriffen, wenn ausdrücklich männliche oder weibliche Personen gemeint sind.

dabei eher sozial unerwünschte Erwartungen an Mitarbeitende im Spiel sind? Was, wenn es sich um Erwartungen wie z. B. nicht mitfühlend, sondern egoistisch zu sein und manipulativ aufzutreten, handelt? Könnten sich auch sozial unerwünschte Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, niederschlagen? Mit welchen Konsequenzen könnte das verknüpft sein? Welchen Raum nimmt die Wahrnehmung der Mitarbeitenden ein: Könnte deren Wahrnehmung durch ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften eingefärbt sein? Mit diesen Fragen soll sich die vorliegende Arbeit auseinandersetzen. Im Fokus soll eine solche, eher sozial aversive, Persönlichkeitseigenschaft stehen, der sogenannte Machiavellismus.

Die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus geht auf Christie und Geis (1970) zurück, die für ihre Konzeptionalisierung der Persönlichkeitseigenschaft auf die Schriften des italienischen Staatsmanns und Schriftstellers Niccolò Machiavelli zurückgriffen. Machiavellistische Persönlichkeiten sind durch Ehrgeiz und taktisches Vorgehen, aber auch durch eine Bereitschaft zu unmoralischem Verhalten sowie eine zynische Weltsicht charakterisiert (Kückelhaus & Blickle, 2021; Kückelhaus et al., 2021). Durch ihr ausgeprägtes Bedürfnis nach Macht streben Personen mit machiavellistischen Tendenzen vermehrt Führungspositionen an (Kennedy et al., 2021). Machiavellismus bei Vorgesetzten steht mit missbräuchlichem Führungsverhalten in Zusammenhang (de Hoogh et al., 2021; Khan et al., 2023). Mitarbeitende von Vorgesetzten mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen berichten von geringerer Arbeitszufriedenheit (Volmer et al., 2016) und einer erhöhten Bereitschaft zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten (den Hartog & Belschak, 2012). Um mögliche Konsequenzen von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen herausarbeiten zu können, wird ein Messinstrument benötigt, das diese abbildet. Bereits bestehende Instrumente zur Erfassung der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus könnten dazu als Grundlage dienen.

Für die Messung von Machiavellismus stehen verschiedene Messinventare zur Verfügung. Die Inventare, die in der Vergangenheit am häufigsten in Forschungsarbeiten verwendet worden sind, gerieten in den letzten Jahrzehnten allerdings in Kritik (Collison et al., 2018; Miller et al., 2019). Hinterfragt wurde, ob diese Instrumente die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus zutreffend abbilden. Um dieser Kritik zu begegnen, entwickelten Collison et al. (2018) ein neues Inventar, das *Five Factor Machiavellianism Inventory (FFMI)*, das die Eigenschaft zutreffender abbilden soll als andere Instrumente. Das FFMI wurde auf der Basis des Fünf-Faktoren-Modells (Costa & McCrae, 1992) entwickelt, woraus sich der Name ableitet (Collison et al., 2018; Kückelhaus et al., 2021). Dieser Operationalisierung von Machiavellismus folgend, setzt sich Machiavellismus aus drei Faktoren zusammen: Vorwärtsstreben, Planvolles Vorgehen und Antagonismus. In der vorliegenden Arbeit soll das FFMI als Grundlage für die Abbildung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenomme-

nen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen dienen. Aber weshalb ist es überhaupt wichtig, sich mit machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen auseinanderzusetzen?

Gemäß der Rollentheorie von Katz und Kahn (1978)) nehmen die Erwartungen der Vorgesetzten eine zentrale Funktion bei der Definition der Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz ausführen, ein. Die Arbeitsrolle der Mitarbeitenden gibt vor, welche Verhaltensweisen, Einstellungen und Charakteristiken sie am Arbeitsplatz zeigen sollen (Dierdorff & Morgeson, 2007). Wahrgenommene machiavellistische Vorgesetztenerwartungen könnten sich demnach in dem arbeitsbezogenen Verhalten und den arbeitsbezogenen Einstellungen von Mitarbeitenden niederschlagen. Die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen könnten somit ein Bindeglied zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und Mitarbeitenden und der von den Mitarbeitenden eingenommenen Arbeitsrolle darstellen.

Zusammengefasst ist das Ziel der Arbeit, eine neue Skala zur Erfassung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (engl. *Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors*, kurz PEMS), zu entwickeln und zu validieren. Für die Entwicklung der neuen Skala sollen die Items des Five Factor Machiavellian Inventory in Erwartungsformulierungen überführt werden. Um die Erwartungen zu identifizieren, die die Vorgesetzten aufgrund von ihren machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen an ihre Mitarbeitenden stellen, sollen in einem zweiten Schritt diejenigen Items der Entwicklungsversion für die finale Version des PEMSI übernommen werden, die mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind. Die Validierung des neuen PEMS-Inventars soll im Rahmen von zwei Studien erfolgen. Zum einen soll die Konstruktvalidität des PEMSI untersucht werden. Dazu soll die faktorielle Validität des neuen Inventars sowie dessen konvergente und diskriminante Beziehungen zum FFMI betrachtet werden. Im Rahmen der Prüfung der Kriteriumsvalidität sollen Bezüge zu relevanten berufsbezogenen Kriterien aufgezeigt werden. Über die „klassische“ Validierung hinausgehend wird ein Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der PEMS aufgestellt und geprüft. Es soll angenommen werden, dass bei den PEMS sowohl die Persönlichkeitsmerkmale der Vorgesetzten als auch die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden relevant sein und so auch arbeitsbezogenes Verhalten und Einstellungen der Mitarbeitenden vorhersagen können. Es soll also davon ausgegangen werden, dass die PEMS eine mediierende Rolle bei der Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit dem arbeitsbezogenen Verhalten und den Einstellungen der Mitarbeitenden einnehmen.

Somit trägt die Arbeit auf verschiedene Arten zu der Forschung bei. *Erstens* stellt die vorliegende Arbeit die erste wissenschaftliche Untersuchung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen dar. Während aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen Gegenstand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Forschungsarbeiten waren (z.B. Carmeli & Schaubroeck, 2007; Qu et al., 2015), wird die Rolle von individuellen Merkmalen bei der Erwartungssendung und Erwartungswahrnehmung (Katz & Kahn, 1978) häufig vernachlässigt. Zudem wurden mögliche Konsequenzen von Erwartungen, die mit tendenziell sozial eher unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften assoziiert sind, bislang nicht betrachtet. Den Annahmen der Rollentheorie (Biddle, 1980; Katz & Kahn, 1978) folgend, könnten die PEMS die Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, definieren und sich dadurch in dem Verhalten und Erleben der Mitarbeitenden niederschlagen.

Zweitens wird eine neue Skala entwickelt, die zur Messung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen verwendet werden kann. Zur Skalenerstellung wird das Five Factor Machiavellianism Inventory als Grundlage herangezogen. Das FFMI wurde entwickelt, um Kritik an traditionellen Inventaren zur Erfassung von Machiavellismus zu begegnen und gilt derzeit als die am weitesten entwickeltste Operationalisierung von Machiavellismus (Kückelhaus & Blickle, 2021). Damit erweitert die vorliegende Arbeit die Forschung zum Five Factor Machiavellianism Inventory durch die Entwicklung einer auf Basis des FFMI erstellten Erwartungsskala und stellt zudem die erste Untersuchung dar, in der das FFMI bei der Betrachtung von Vorgesetzten-Mitarbeitendenbeziehungen genutzt wird.

Drittens wird das PEMSI nicht nur erstellt, sondern auch validiert. Die Validität stellt das wichtigste Gütekriterium bei wissenschaftlichen Untersuchungen dar (Moosbrugger & Kelava, 2020). Die vorliegende Arbeit nähert sich der Validität des PEMSI, indem verschiedene Zugänge zur Einschätzung der Validität betrachtet werden. Bei der Entwicklung des PEMSI werden die Einschätzungen von Expertinnen und Experten einbezogen (Inhaltsvalidierung). Die faktorielle Validität des PEMSI wird untersucht, diskriminante und konvergente Beziehungen werden betrachtet (Konstruktvalidierung) und Zusammenhänge mit arbeitsrelevanten Kriterien werden aufgezeigt (Kriteriumsvalidierung).

Viertens wird ein Arbeitsmodell erstellt und untersucht, das die Verankerung sowie die mögliche Wirkungsweise machiavellistischer Vorgesetztenerwartungen am Arbeitsplatz beleuchtet. Es wird angenommen, dass die PEMS in den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden verankert sein können und in der Lage sind, das Verhalten sowie die Einstellungen von

Mitarbeitenden am Arbeitsplatz vorherzusagen. Dadurch könnten die PEMS eine mediierende Rolle zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden gezeigten Rollenverhalten einnehmen. Dies ermöglicht möglicherweise ein besseres Verständnis davon, wie sich machiavellistische Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitenden in ihrem arbeitsbezogenen Verhalten widerspiegeln. Dies begegnet zudem der Forderung, Mechanismen zu betrachten, die dazu führen, dass sich die Persönlichkeitsaspekte von Vorgesetzten mit machiavellistischen Tendenzen in dem Verhalten ihrer Mitarbeitenden niederschlagen (Uppal & Bansal, 2023).

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Im Theorieteil (Kapitel 2) wird zunächst auf die Bedeutung von wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen im Allgemeinen eingegangen, wobei auf mögliche Zusammenhänge mit den Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eingegangen wird (2.1). Die Persönlichkeitseigenschaft, die im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, der Machiavellismus, wird nachfolgend näher vorgestellt (2.2). Abschnitt 2.3 bietet einen Überblick über die bisherigen Erkenntnisse zu der Bedeutung machiavellistischer Persönlichkeitstendenzen am Arbeitsplatz, reißt aber auch Limitationen der bisherigen Untersuchungen an, die auf die Verwendung von traditionellen Messinventaren zur Erfassung von Machiavellismus zurückgehen. Darauffolgend (Abschnitt 2.4) werden verschiedene Instrumente zur Messung von Machiavellismus vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf das Five Factor Machiavellianism Inventory gelegt wird. In Abschnitt 2.5 wird der Hintergrund sowie das geplante Vorgehen bei der Entwicklung des PEMSI zusammengefasst und ein Arbeitsmodell zur Verankerung und möglichen Wirkweise der PEMSI abgeleitet. Der Theorieteil schließt mit einem Verweis auf die Gütekriterien, die das neu entwickelte Instrument erfüllen sollte (Abschnitt 2.6). Nach der Darstellung des allgemeinen theoretischen Fundaments wird in Kapitel 3 das Vorgehen bei der Entwicklung des neuen Inventars erläutert. Anschließend wird die erste durchgeführte Studie vorgestellt (Kapitel 4), die neben der Verfeinerung der Skalenentwicklung durch eine prädiktororientierte Item-Selektion auch erste Hinweise auf die faktorielle sowie die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des neuen Instruments liefert. Zudem wird das oben erwähnte Arbeitsmodell erstmalig angewandt. Die Validierungsergebnisse werden in der zweiten Studie in einer geänderten Operationalisierung konstruktiv repliziert (Kapitel 5). Im Rahmen der Konstruktvalidierung wird an die Ergebnisse der faktoriellen Validität in Studie 1 angeknüpft sowie die Übereinstimmung der Mitarbeitenden bei ihren PEMS-Einschätzungen betrachtet. Während in Studie 1 eine Vielzahl an arbeitsplatzrelevanten Kriterien bei der Kriteriumsvalidierung einbezogen wurde, soll Studie 2 spezifisch auf Kriterien fokussieren, die einen Zugang zur Beurteilung der Führungseffektivität der vorgesetzten Personen ermöglichen. In Kapitel 6 erfolgt eine allgemeine Diskussion, bei der die Ergebnisse beider Studien reflektiert sowie Überlegungen für weitergehende Forschung abgeleitet werden.

2 Theoretisches Fundament

Um die Untersuchung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen näher zu beleuchten, soll in Abschnitt 2.1 zunächst auf wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen eingegangen werden. Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit Machiavellismus, wobei der Ursprung des Konstrukts dargestellt sowie die Konzeptionalisierung als Persönlichkeitseigenschaft vorgestellt wird. Abschnitt 2.3 gibt einen Überblick über die bisherige Befundlage zu Machiavellismus im Arbeitskontext, verweist aber auch auf die Limitationen der dargestellten Befunde, die sich aus den in den Studien verwendeten Messinstrumenten ergeben. In Abschnitt 2.4 wird ein Überblick über Inventare zur Messung von Machiavellismus gegeben, wobei der Schwerpunkt auf dem Five-Factor-Machiavellianism Inventory liegen soll. In Abschnitt 2.5 wird die Zielsetzung der Betrachtung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen zusammengefasst sowie das Arbeitsmodell abgeleitet, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll. Abschnitt 2.6 fasst die Gütekriterien, die das neue Inventar zur Erfassung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen erfüllen soll, zusammen. Das theoretische Fundament schließt mit einem Überblick über die weiterführenden Kapitel (2.7).

2.1 Aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen

Welche Rolle spielen die Erwartungen von Vorgesetzten für das Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeitenden? Welche Rolle spielen Persönlichkeitseigenschaften bei den wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen? Diese Fragen sollen nachfolgend behandelt werden. Zunächst soll eine Einbettung der allgemeinen Erwartungsforschung in den rollentheoretischen Ansatz (2.1.1) erfolgen. Anschließend wird spezifisch auf Vorgesetztenerwartungen und deren Beitrag bei der Definition der Mitarbeitendenrolle eingegangen (2.1.2). In Abschnitt 2.2.3 soll die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften bei aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen herausgestellt werden. Zuletzt soll in Abschnitt 2.2.4 näher darauf eingegangen werden, auf welcher Grundlage die Beurteilung der Mitarbeitenden erfolgt.

2.1.1 Einordnung in den rollentheoretischen Ansatz

Die Betrachtung der Erwartungen von Vorgesetzten an ihre Mitarbeitenden lässt sich in einen breiteren Forschungskontext zur allgemeinen Bedeutung von Erwartungen einordnen. Erwartungen, die andere an uns stellen, prägen unser Verhalten in verschiedenen Bereichen. So wählen etwa Kinder verstärkt Karrierewege, die den wahrgenommenen Erwartungen ihrer Eltern entsprechen (Griffin & Hu, 2019), Personen, die in der Politik tätig sind, richten ihre Handlungen an den wahrgenom-

menen Erwartungen der Wahlberechtigten aus (Kelm, 2020) und sogar bei unserem Sexualverhalten orientieren wir uns daran, was andere für angemessen oder nicht angemessen halten (L. L. Cohen & Shotland, 1996; Impett & Peplau, 2003).

Einen theoretischen Ansatz zur Erklärung der Bedeutung von Erwartungen liefert die sogenannte Rollentheorie (Biddle, 1980). Laut der Rollentheorie kann menschliches Verhalten ähnlich wie das Verhalten von Schauspielenden im Theater verstanden werden. So wie sich die „Rolle“ einer Figur, also deren Eigenschaften, Verhaltensweisen und Neigungen, aus dem Skript des Theaterstücks ergibt, füllen Menschen auch außerhalb von schauspielerischen Tätigkeiten bestimmte Rollen aus und richten ihr Verhalten nach den im Rahmen der Rolle an sie gestellten Erwartungen. Dieser Perspektive folgend, lässt sich das Verhalten von Menschen durch die Betrachtung der Erwartungen, die an sie gestellt werden, erklären und vorhersagen (Anglin et al., 2022). Die Rollentheorie blickt auf eine lange Forschungstradition zurück, die beginnend mit Arbeiten in der Soziologie (Mead, 1934; Merton, 1957), verschiedene Fachbereiche, Perspektiven und Anwendungen umfasst. Die Anwendung der Rollentheorie im organisationalen Bereich lässt sich grob in zwei übergeordnete Strömungen unterteilen: die strukturalistisch-funktionalistische und die symbolisch-interaktionistische Strömung.

Die *strukturalistisch-funktionalistische* Perspektive (Linton, 1936; Merton, 1957; Parsons, 1960; Vandenberghe et al., 2017) nimmt eine eher makro–bezogene Fokussierung ein und geht von stabilen sozialen Rollen (z. B. „Vorgesetzte“, „Frau“) aus, die Personen in der Gesellschaft und dem System Organisation einnehmen. Die Individualität der beteiligten Personen ist in der Regel nicht der Gegenstand der Betrachtung. Es wird von allgemeingültigen, präskriptiv normativen Rollenerwartungen ausgegangen (Anglin et al., 2022), die Personen einnehmen, um das „Funktionieren“ des Systems zu gewährleisten (Katz & Kahn, 1978). Die *symbolisch-interaktionistische* Perspektive (Ashforth et al., 2000; Sluss et al., 2011; Turner, 1978) nimmt dagegen eine eher mikro-orientierte Perspektive ein. Anstelle von allgemeingültigen Rollenerwartungen wird betrachtet, wie Personen ihre individuelle Rolle interpretieren. Die Rollenkonzeptionalisierung ist bei diesem Ansatz flexibler: Die Erwartungen, die mit einer bestimmten Rolle verknüpft sind, werden von den Beteiligten in einem Prozess ausgehandelt und können von den Rolleninhabenden angenommen oder verworfen werden (Anglin et al., 2022).

Die Grenzen zwischen den beiden Strömungen verlaufen fließend und nicht alle Forschungsarbeiten und theoretischen Modelle im Bereich der Rollentheorie lassen sich klar einer der beiden Strömungen zuordnen (Lee et al., 2019). Katz und Kahn (1978) stellten in ihrer Monografie *The Social Psychology of Organizations* etwa ein Modell auf, das die rollentheoretische Forschung im

organisationalen Bereich stark beeinflusst hat (Stone–Romero et al., 2003). Das Modell beinhaltet zum einen deutliche strukturalistisch-funktionalistische Elemente: Organisationen sind als soziale Systeme definiert, die sich als eine Ansammlung von Rollen und Rollenverhalten verstehen lassen können. Die Definition der Rolle ergibt sich aus der Funktion und den Aufgaben, die die jeweilige Person in der Organisation einnimmt. Mit der Rolle sind spezifische Pflichten vorgeschrieben, die auszuführen sind. Das Modell ist aber unabhängig von einer bestimmten theoretischen Strömung entwickelt worden (Biddle, 1986) und bezieht über die rein strukturalistisch-funktionalistische Perspektive hinausgehende Aspekte wie individuelle Interpretationsmöglichkeiten sowie mögliche Einflüsse der Persönlichkeitseigenschaften der agierenden Personen ein.

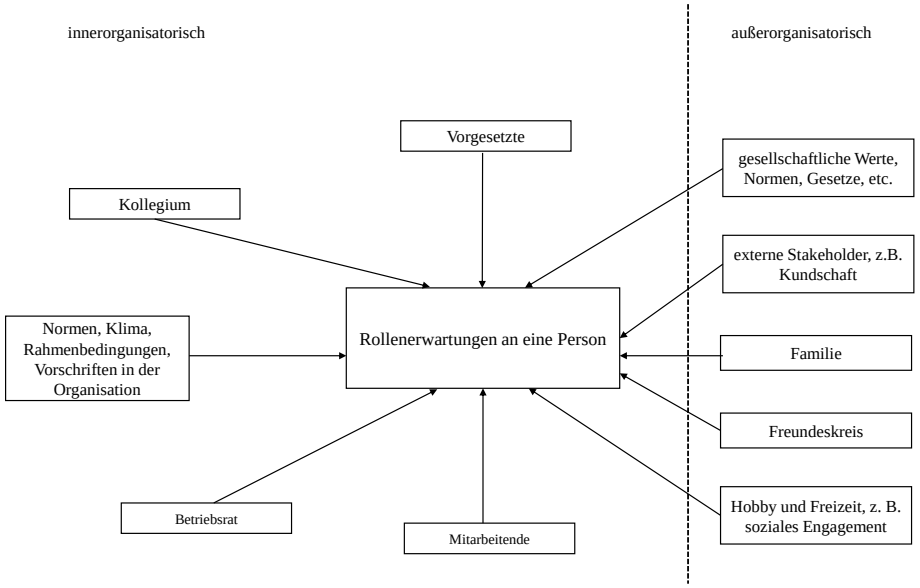
Durch die Vielzahl an theoretischen Modellen, die teilweise aufeinander aufbauen, teilweise nicht, und sich nicht immer eindeutig einer bestimmten Strömung zuordnen lassen, stellt die Rollentheorie eher einen Flickenteppich aus verschiedenen Ansätzen als ein einheitliches Theoriegebäude dar (Anglin et al., 2022; Neuberger, 1990). Angesichts dessen gerieten rollentheoretische Ansätze in die Kritik (Biddle, 1980). Des Weiteren wurden rein strukturalistisch-funktionalistische Ansätze für ihre Vernachlässigung der Individualität und eigenständigen Handlungsfähigkeit von Personen, die Rollen einnehmen, kritisiert (Jackson, 1998; Mantere, 2008). Die Rollentheorie zeichnet sich aber durch eine hohe Praxisrelevanz aus, wie Mantere (2008, S.297) betont:

> Despite the problems of role theory, in organizations, roles *are* a part of everyday strategy discourse and practice. Practitioners do think and communicate, relying on the concept of a role. [Übersetzung der Autorin (d. A.): Trotz der Probleme der Rollentheorie, in Organisationen *sind* Rollen ein Teil des täglichen Strategiediskurses und der Praxis. Personen in der Praxis denken und kommunizieren, indem sie sich auf das Konzept einer Rolle stützen.]

Zudem konnten verschiedene Forschungsarbeiten aufzeigen, dass die Annahme der Bedeutung von Rollenerwartungen – die alle rollentheoretischen Ansätze unabhängig von der jeweiligen theoretischen Strömung oder spezifischen Auffassungen eines bestimmten Modells teilen – dazu beiträgt, Vorgänge in Organisationen zu verstehen (Babalola et al., 2023; Hoyt et al., 2013; Paterson & Huang, 2019). Verhaltensweisen (Dierdorff et al., 2012; Yu et al., 2022), Wahrnehmungen (Chiaburu & Harrison, 2008) sowie Einstellungen (Stevens et al., 1978) von Beschäftigten in Organisationen lassen sich durch die Betrachtung der Rollen, die sie am Arbeitsplatz einnehmen, vorhersagen.

Abbildung 1

Schematische Darstellung der Rollenerwartungen im Berufs- und Privatleben



Anmerkung. Darstellung in Anlehnung an Neuberger (1990, S. 84).

2.1.2 Beitrag bei der Definition der Arbeitsrolle

Die Arbeitsrolle von Mitarbeitenden definiert sich zum Teil durch die jeweilige Stellenbeschreibung sowie den Arbeitsvertrag – diese bilden die tatsächlich erwarteten Rollenelemente in der Regel aber nur unzureichend ab (Lee et al., 2019). Beschäftigte in Organisationen sehen sich im Rahmen ihrer Arbeitsrolle mit einer Vielzahl an Rollenerwartungen konfrontiert, die sowohl inner- als auch außerorganisatorisch an sie gestellt werden (Neuberger, 1990). Wie Abbildung 1 verdeutlichen soll, wird die Rolle von Arbeitnehmenden durch die Erwartungen von verschiedenen Personen und Institutionen bestimmt, z. B. den rechtlichen Rahmenbedingungen, dem Kollegium, externen Stakeholdern wie Auftraggebenden sowie den Vorgesetzten.

Die an die Person gestellten Erwartungen umfassen bestimmte Verhaltensweisen, die am Arbeitsplatz gezeigt oder nicht gezeigt werden sollen (Neuberger, 1990). Wie Katz und Kahn (1978) darstellen, können die Erwartungen aber weitere Aspekte einbeziehen und mehr umfassen als die

Verhaltensweisen der Mitarbeitenden:

> (...) role expectations may also refer to personal characteristics or style, ideas about what the person should be, should think, or should believe [Übersetzung d. A.: Rollenerwartungen können sich auch auf persönliche Charakteristiken und den Stil beziehen, Ideen darüber, was die Person sein sollte, denken sollte oder glauben sollte] (S. 190).

Die Erwartungen der Vorgesetzten nehmen bei der Definition der Arbeitsrolle von Mitarbeitenden eine zentrale Funktion ein. Die Vorgesetzten werden von den Mitarbeitenden häufig als direkte Vertretung der Organisation wahrgenommen (Eisenberger et al., 2002), weshalb Mitarbeitende davon ausgehen, dass die Erwartungen der Vorgesetzten die Erwartungen der Organisation widerspiegeln. Vorgesetzte sind zudem in der Regel diejenigen, die die Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden vornehmen (Neal et al., 2012) und haben die Mittel, erwünschtes Verhalten zu belohnen und unerwünschtes Verhalten zu sanktionieren (Unger et al., 2023).

Der Begriff „Vorgesetzte“ wird in der vorliegenden Arbeit genutzt, um Personen zu beschreiben, die ihren Mitarbeitenden in einer Organisation hierarchisch übergeordnet sind und dadurch die Befugnis besitzen, diesen Anweisungen zu geben. Durch diese Definition soll der Begriff von Begrifflichkeiten wie „Führungsperson“ im Deutschen oder „Leader“ im Englischen abgegrenzt werden, denn wie DeRue (2011) darstellt, ist es möglich, eine Führungsperson zu sein, ohne anderen Personen hierarchisch übergeordnet zu sein, genauso wie viele Vorgesetzte von ihren Mitarbeitenden trotz ihrer hierarchisch übergeordneten Stellung nicht als Führungspersonen wahrgenommen werden. Der Begriff Vorgesetzte wird in manchen Veröffentlichungen verwendet, um Personen zu beschreiben, die anderen vorgesetzt sind, aber gleichzeitig selbst Personen haben, die als ihre Vorgesetzten fungieren (z.B. Neuberger, 1990). In der vorliegenden Arbeit sollen aber Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen im Fokus stehen, wobei der Einbezug einer weiteren Hierarchieebene nach oben nicht Gegenstand der Untersuchung ist.

In bisherigen Forschungsarbeiten werden die Erwartungen von Vorgesetzten häufig aus einer strukturalistisch-funktionalistischen Perspektive betrachtet: Rollenerwartungen, die Vorgesetzte aufgrund der Funktion stellen, die sie im Unternehmen einnehmen, stehen im Vordergrund (Anglin et al., 2022). Dieser Perspektive liegt die Annahme zugrunde, dass die von den Vorgesetzten gestellten Erwartungen primär darauf abzielen, Unternehmensziele zu erreichen und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu gewährleisten (Vandenberghe et al., 2017). Empirische Forschungsarbeiten befassten sich zum Beispiel damit, inwiefern Mitarbeitende den allgemeinen Leistungserwartungen ihrer Vorgesetzten entsprechen (Love et al., 2001), oder inwiefern normative Erwartungen von

Vorgesetzten die Verkaufsleistung (Binyamin, 2020) oder die Kreativität ihrer Mitarbeitenden (Carmeli & Schaubroeck, 2007) fördern können. Vernachlässigt wird dabei aber die Individualität und Subjektivität bei der Kommunikation und der Wahrnehmung von Vorgesetztenerwartungen. Wie im nachfolgend dargestellten Modell zur Rollenepisode von Katz und Kahn (1978) angenommen wird, können sowohl die Erwartungen, die die Vorgesetzten kommunizieren, als auch die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden mit deren Persönlichkeitsmerkmalen assoziiert sein.

2.1.3 Die Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren

Katz und Kahn (1978) nehmen in ihrem Modell – wie oben dargestellt – ebenfalls eine größtenteils strukturalistisch-funktionalistische Perspektive ein. Trotzdem verweist ihr Modell darauf, dass sich Rollenerwartungen in Organisationen nicht nur aus der Funktion ergeben, die die Personen in dem Unternehmen einnehmen, sondern dass weitere Einflussquellen möglich sind. So stellen Katz und Kahn (1978) die Rolle von Persönlichkeitseigenschaften heraus:

> The influence of personality on role-sending is one of those undeniable facts of organizational life that nevertheless awaits measurement and documentation. Anyone who has worked under a number of different bosses has become a student of such personality differences [Übersetzung d. A.: Der Einfluss der Persönlichkeit auf die Rollensendung ist einer dieser unbestreitbaren Tatsachen des organisationalen Lebens, die jedoch noch gemessen und dokumentiert werden müssen. Jeder, der unter einer Anzahl verschiedener Vorgesetzter gearbeitet hat, ist zu einem Studenten solcher Persönlichkeitsunterschiede geworden] (S. 211)

Empirische Belege für diese These führten Katz und Kahn (1978) in ihrer Monografie aber nicht an. Auch mehr als 40 Jahre nach der Veröffentlichung von Katz und Kahn fällt die Befundlage zu der „unbestreitbaren Tatsache“, dass die Rollenerwartungen von Vorgesetzten auch mit deren Persönlichkeitsausprägungen assoziiert sein können, dünn aus. Zu den wenigen Studien, die sich bislang mit dieser Thematik beschäftigten, zählt eine Untersuchung von Ntalianis et al. (2015), die zeigte, dass sich die Gewissenhaftigkeit von Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, widerspiegeln kann. Eine Untersuchung von Parent-Rocheleau et al. (2021) betrachtete des Weiteren die Bedeutung von Optimismusausprägungen von Vorgesetzten bei der Festsetzung der Arbeitsrolle der Mitarbeitenden. Inwiefern sich andere Persönlichkeitseigenschaften – z. B. sozial unerwünschte Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten – in den Erwartungen an ihre Mitarbeitenden widerspiegeln – war bislang nicht Gegenstand der Betrachtung (sondern z. B. der soziale Austausch von Belohnungen und Kosten; O'Boyle et al., 2012). Dies könnte aber eine relevante For-

schungsperspektive darstellen, denn Vorgesetzte mit einer Neigung zu sozial unerwünschtem Verhalten könnten ihre Mitarbeitenden im Rahmen der Erwartungskommunikation dazu auffordern, ebenfalls entsprechendes Verhalten zu zeigen. In diesem Kontext konnten Paterson und Huang (2019) aufzeigen, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen unethisches Verhalten von Mitarbeitenden vorhersagen können: Haben die Mitarbeitenden den Eindruck, dass unethisches Verhalten Teil ihrer Arbeitsrolle ist, kann dies als Legitimation für entsprechendes Verhalten dienen.

Nach Katz und Kahn (1978) können sich aber nicht nur die Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten in den von ihnen kommunizierten Erwartungen ausdrücken — auch die Perspektive der Mitarbeitenden kann durch deren Persönlichkeitseigenschaften geprägt sein. Katz und Kahn (1978) unterscheiden in diesem Kontext zwischen gesendeten und wahrgenommenen Erwartungen (siehe Abbildung 2), wobei die wahrgenommenen Erwartungen die proximaleren Bezüge zu dem von den Mitarbeitenden gezeigten Arbeitsverhalten aufweisen (Dierdorff & Morgeson, 2007; Dierdorff et al., 2012). Die gesendeten Erwartungen bezeichnen die Erwartungen, die die Vorgesetzten tatsächlich kommunizieren. Dadurch, dass die gesendeten Erwartungen aus Perspektive der Mitarbeitenden konstruiert werden, ergibt sich aber eine gewisse Interpretationsvarianz. Mitarbeitende können die an sie gestellten Erwartungen missverstehen oder in eigenem Sinne verzerren und die Wahrnehmung kann mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen assoziiert sein (Katz & Kahn, 1978).

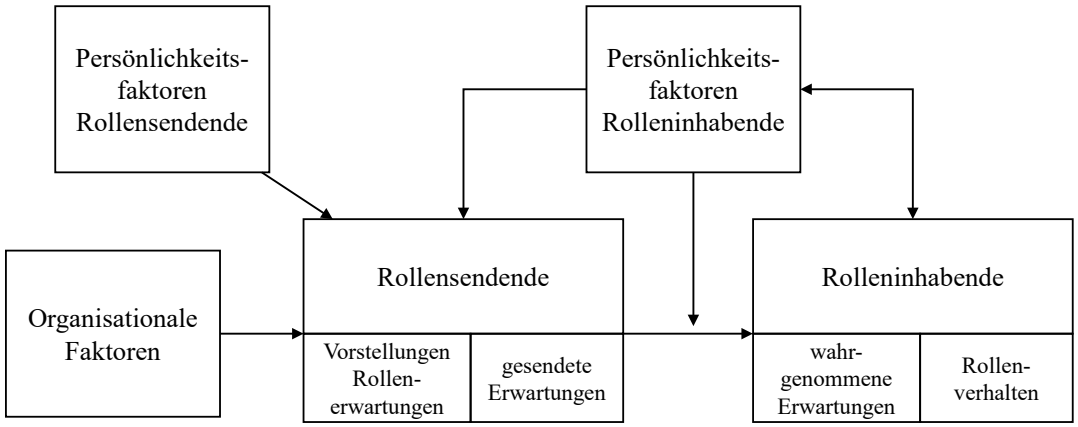
Wie Abbildung 2 verdeutlichen soll, gehen Katz und Kahn (1978) von einer moderierenden Rolle der Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden bei der Beziehung zwischen den gesendeten und wahrgenommenen Erwartungen aus. Denkbar wäre in diesem Sinne, dass Mitarbeitende Erwartungen, die kongruent mit ihren Persönlichkeitseigenschaften sind, stärker wahrnehmen. Wie Stone–Romero et al. (2003) herausstellen, können allerdings deutliche Unterschiede zwischen der gesendeten und der aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Rolle bestehen. Personen tendieren dazu, anzunehmen, dass andere ähnliche Einstellungen und Verhaltensweisen aufweisen wie sie selbst (Cho & Knowles, 2013; Thielmann & Hilbig, 2014). Dieses Phänomen wird in der Sozialpsychologie mit dem Begriff *soziale Projektion* beschrieben (Krueger, 2007). Folglich ist denkbar, dass Mitarbeitende auch unabhängig von den tatsächlich gesendeten Erwartungen ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften in ihre Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen hineininterpretieren.

Nach dem Modell von Katz und Kahn (1978) können die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden ihr Verhalten zudem direkt beeinflussen, indem die Mitarbeitenden — gemäß ihren Persönlichkeitsausprägungen — Erwartungen an sich selbst stellen und ihre Arbeitsrolle derart selbst definieren. Des Weiteren können die Persönlichkeitsfaktoren der Mitarbeitenden beeinflussen, wel-

che Erwartungen die Vorgesetzten an sie stellen. Die Ausführung der Arbeitsrolle kann sich zudem, dem Modell folgend, längerfristig in den Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden niederschlagen, wie der Pfeil mit zwei Spitzen in Abbildung 2 symbolisieren soll. Da Persönlichkeitseigenschaften aber als zeitlich stabil gelten (McCrae & Costa, 1994), soll dieser Aspekt des Modells in der vorliegenden Arbeit ausgeklammert werden.

Abbildung 2

Schematische Darstellung des angenommenen Einflusses von Persönlichkeitsfaktoren in dem Rollenmodell von Katz und Kahn



Anmerkung. Eigene Darstellung nach Katz und Kahn (1978, S. 196).

Folglich soll davon ausgegangen werden, dass sich Persönlichkeitstendenzen von Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, niederschlagen können. Die durch die Vorgesetzten gesendeten Erwartungen müssen aber nicht mit den von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Erwartungen übereinstimmen. Die Beurteilung der Vorgesetztenerwartungen erfolgt aus der Perspektive der Mitarbeitenden, weshalb Verzerrungen möglich sind. Im folgenden Abschnitt soll genauer auf den Urteilsvorgang der Mitarbeitenden eingegangen werden. Das sogenannte Linsenmodell (Brunswik, 1956) soll dabei als Rahmenmodell dienen. In diesem Kontext soll reflektiert werden, inwiefern das Linsenmodell auf die in der vorliegenden Arbeit angenommene Konzeptionalisierung der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen übertragbar ist.

2.1.4 Die Beurteilung aus der Perspektive der Mitarbeitenden

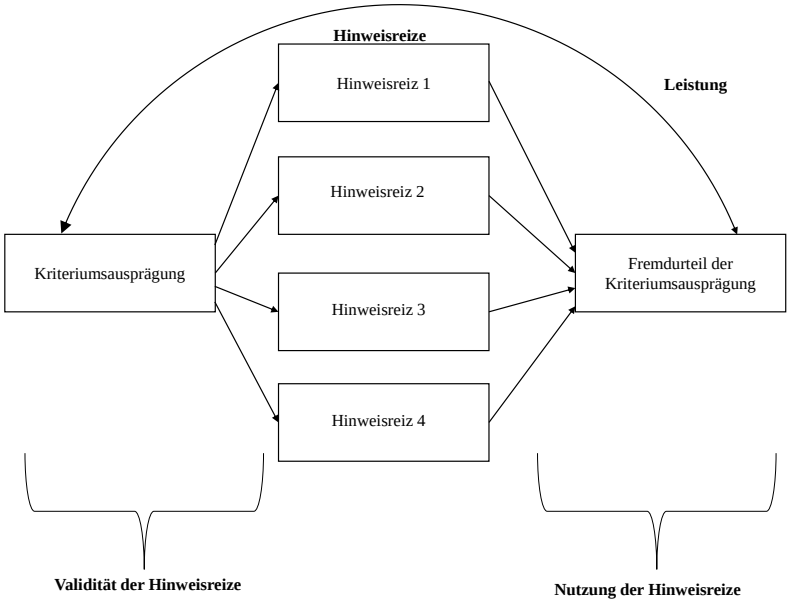
Wie oben dargestellt, können sich die Persönlichkeitstendenzen der Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden richten, niederschlagen. Die Erwartungen der Vorgesetzten können aber auf verschiedene Weisen kommuniziert werden. Katz und Kahn (1978) gehen davon aus, dass nicht alle gesendeten Erwartungen mit explizit ausformulierten Handlungsanweisungen verknüpft sein müssen:

> The statements of role-sending may be specifically behavioral— "As the completed parts come from your machine, you must put them immediately on the overhead rack"— or they may refer to some less tangible matter-– "You won't get along here if you think you're too good for the rest of us." In the former case, the focal person knows exactly what he or she must do to meet expectations. In the latter case, the expectation-satisfying behavior must be inferred, as the role sender inferred the objectionable attitude. [Übersetzung d. A.: Die im Rahmen der Rollensendung getätigten Aussagen können spezifisch verhaltensorientiert sein — „Wenn die fertigen Teile aus deiner Maschine kommen, musst du sie sofort in das Hängeregal legen" — oder sie können sich auf weniger greifbare Gegenstände beziehen — „Du wirst hier nicht zurechtkommen, wenn du denkst, dass du zu gut für den Rest von uns bist". Im ersten Fall weiß die Zielperson genau, was er oder sie tun muss, um die Erwartungen zu erfüllen. Im letzteren Fall muss das erwartungsgemäße Verhalten erschlossen werden, genauso wie die rollensendende Person die unerwünschte Einstellung erschlossen hat.] (S. 191)

Folglich ist anzunehmen, dass zusätzlich zu direkt ausformulierten Erwartungen auch Erwartungen weitergegeben werden, die auf der Grundlage von indirekten Formulierungen erschlossen werden müssen. Rückschlüsse auf die Erwartungen sind zudem auch ohne jegliche verbale Kommunikation der Vorgesetzten möglich. Mitarbeitende können an sie gestellte Erwartungen durch die Beobachtung des Verhaltens der vorgesetzten Person ableiten (Katz & Kahn, 1978; Paterson & Huang, 2019). Die Beurteilung der Vorgesetztenerwartungen durch die Mitarbeitenden kann demnach auf der Grundlage von verschiedenen Signalen erfolgen. Das sogenannte Linsenmodell (Brunswik, 1956) bietet eine beispielhafte Rahmenkonzeptionalisierung für einen solchen Urteilsvorgang. Abbildung 3 zeigt eine schematische Darstellung.

Abbildung 3

Schematische Darstellung des Linsenmodells von Brunswik (1956)



Anmerkung. Darstellung in Anlehnung an Wiggins (1973, S. 156).

Dem Linsenmodell folgend, ziehen Personen — wenn das zu beurteilende Kriterium nicht direkt beobachtbar ist — Rückschlüsse aus zur Verfügung stehenden Hinweisreizen. Die Beurteilung erfolgt also durch die „Linse“ der jeweiligen Hinweisreize, woraus sich der Name des Modells ableitet (Küfner et al., 2010; Nestler & Back, 2013). Die Beziehungen zwischen den Urteilen, den Hinweisreizen und dem Kriterium werden durch Korrelationen abgebildet (Wiggins, 1973). Die Validität der Hinweisreize (engl. *Cue Validity*) ergibt sich aus den Korrelationen der Hinweisreize mit dem zu beurteilenden Kriterium. Das Ausmaß, indem die Urteile der Beobachtenden mit den Hinweisreizen korreliert sind, wird Nutzung der Hinweisreize (engl. *Cue Utilization*) genannt. Eine korrekte Einschätzung des Kriteriums kann nur dann erfolgen, wenn das Kriterium mit relevanten und beobachtbaren Hinweisreizen korreliert ist und wenn die Urteilenden diese Hinweisreize wahrnehmen und für ihr Urteil heranziehen (Back et al., 2010, S. 133). Das Linsenmodell wurde auf verschiedene Phänomene angewendet (Back et al., 2013). Die erste Übertragung auf psychologische Prozesse erfolgte im klinischen Kontext: Hammond et al. (1964) nutzten das Linsenmodell, um abzubilden, wie

psychologisches Fachpersonal zu Diagnoseentscheidungen kommt. Derzeit findet das Linsenmodell auch außerhalb von klinisch-psychologischen Fragestellungen Beachtung. Der größte Anwendungsbereich stellt die Frage dar, inwiefern es Urteilenden gelingt, die Persönlichkeit von einer bestimmten Zielperson korrekt einzuschätzen (Hall et al., 2014). Um sich der Leistung (engl. *Achievement*) der Urteilenden zu nähern, wird bei der Einschätzung von Persönlichkeitseigenschaften üblicherweise die Korrelation der Selbsteinschätzung der Zielpersonen mit der Einschätzung der Urteilenden betrachtet (siehe z. B. Küfner et al., 2010). Alternativ kann der Konsens der Einschätzung von mehreren Urteilenden als Kriterium herangezogen werden (Letzring, 2008).

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sollen Vorgesetztenerwartungen sein, die Vorgesetzte zwar auf der Basis ihrer Persönlichkeitsausprägungen stellen – die Einschätzungen der Mitarbeitenden, welche Persönlichkeitstendenzen die Vorgesetzten aufweisen, sollen aber nicht einfließen. Stattdessen sollen die Einschätzungen der Mitarbeitenden, welche Erwartungen ihre vorgesetzte Person an sie stellt, betrachtet werden. Da, wie oben dargestellt, davon auszugehen ist, dass die Vorgesetzten ihre Erwartungen nicht in vollständiger Form direkt kommunizieren, können auch die aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt verstanden werden, auf das das Linsenmodell angewendet werden kann. In diesem Kontext ließe sich untersuchen, inwiefern die aus Vorgesetztenperspektive gesendeten Erwartungen den aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Erwartungen entsprechen und welche Hinweisreize mit den Vorgesetzten- und Mitarbeitendeneinschätzungen korrelieren. Die vorliegende Arbeit soll sich aber nicht damit beschäftigen, inwiefern die Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten, welche Erwartungen sie an ihre Mitarbeitenden stellen, mit der Einschätzung der Vorgesetztenerwartungen der Mitarbeitenden übereinstimmen. Denn, wie in Abschnitt 2.1.3 dargestellt, ist davon auszugehen, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen den entscheidenden Beitrag bei der Vorhersage des Rollenverhaltens der Mitarbeitenden einnehmen: Die Mitarbeitenden richten sich nach den Erwartungen, die aus ihrer Perspektive relevant sind. Da der Fokus auf die Erfassung der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen sowie die Betrachtung von deren Konsequenzen für das Verhalten und Erleben Mitarbeitenden gelegt werden soll, soll des Weiteren nicht näher untersucht werden, auf welche Hinweisreize sich die Mitarbeitenden bei ihrer Einschätzung der Vorgesetztenerwartungen stützen.

Zudem soll in der vorliegenden Arbeit ein Aspekt einbezogen werden, der in der klassischen Konzeptionalisierung des Linsenmodells nicht abgebildet ist: die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden. In einigen der bisherigen Erweiterungen des klassischen Linsenmodells werden ebenfalls die Eigenschaften der Urteilenden einbezogen. Letzring (2008) arbeiteten etwa bestimmte Merkma-

le der Urteilenden (z. B. soziale Fertigkeiten) heraus, die dazu führen können, dass die Urteilenden zu akkurateren Einschätzungen kommen. Die (mögliche) Neigung von Beobachtenden, ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften in das Urteil hineinzuinterpretieren, war bislang aber nicht Gegenstand der Betrachtung. In der vorliegenden Arbeit soll angenommen werden, dass die Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen der Mitarbeitenden mit deren Persönlichkeitstendenzen assoziiert sein kann. Trotz dieser möglichen Assoziation mit den Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden soll sich aber dennoch ein gewisser Konsens bei den Urteilen zeigen, wenn sich die Mitarbeitenden in ihren Einschätzungen auf ein gemeinsames Kriterium beziehen. Es soll also aufgezeigt werden, dass die Einschätzung der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen durch die Mitarbeitenden nicht allein auf die Projektion eigener Persönlichkeitstendenzen zurückgeht, sondern dass Mitarbeitende, die dieselbe vorgesetzte Person teilen, zu ähnlichen Urteilen kommen.

Zusammenfassend definiert sich die Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, durch die an sie gestellten Erwartungen. Die Erwartungen der Vorgesetzten nehmen eine zentrale Funktion bei der Definition der Mitarbeitendenrolle ein — durch die Betrachtung dieser Erwartungen kann das Verhalten sowie die Wahrnehmung und Einstellungen von Mitarbeitenden vorhergesagt werden. In der bisherigen Forschung wurden vor allem präskriptiv normative Vorgesetztenerwartungen untersucht, die darauf abzielen, bestimmte Unternehmensziele zu erreichen. Dabei wird vernachlässigt, dass die Erwartungen von Vorgesetzten nicht kongruent mit den Zielen der Organisation sein müssen und durch die Persönlichkeitsmerkmale der Vorgesetzten eingefärbt sein können. Die Vorgesetztenerwartungen schlagen sich zudem nur dann in der Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, nieder, wenn diese auch von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass die Erwartungen nur zum Teil direkt durch die Vorgesetzten kommuniziert werden. Weitere Signale wie z. B. die Beobachtung des Verhaltens der vorgesetzten Person können als Grundlage für die Beurteilung der Erwartungen einfließen. Dadurch unterliegt die Einschätzung der Mitarbeitenden einer gewissen Interpretationsvarianz. Zudem können die Mitarbeitenden ihre eigenen Persönlichkeitstendenzen in die Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen hineininterpretieren. Die aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen könnten folglich sowohl durch die Persönlichkeitsmerkmale der Vorgesetzten als auch der Mitarbeitenden beeinflusst sein. Mit dieser Annahme geht einher, dass sich nicht nur potenziell förderliche Persönlichkeitseigenschaften wie die Gewissenhaftigkeit und der Optimismus der Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den wahrgenommenen Erwartungen niederschlagen können. Auch sozial unerwünschte und potenziell schädliche Merkmale, wie die Bereitschaft zu unehrlichem und unethischem Verhalten, könnten sich in den wahrgenommenen Erwartungen und dadurch in der von den Mitarbeitenden eingenommenen Arbeitsrolle wiederfinden. Dies birgt die Gefahr, dass sozial aversives und unehr-

liches Verhalten legitimiert werden könnte. Eine solche sozial eher unerwünschte Persönlichkeitseigenschaft, die im organisationspsychologischen Kontext relevant sein kann, stellt der sogenannte Machiavellismus dar, der im folgenden Abschnitt vorgestellt werden soll.

2.2 Machiavellismus – Überblick über das Konstrukt

Was lässt sich unter „Machiavellismus“ verstehen? Nachfolgend werden die historischen Wurzeln des Begriffs dargestellt (Abschnitt 2.2.1), beleuchtet, was in der Psychologie unter dem Begriff verstanden wird (2.2.2) sowie eine Abgrenzung des Machiavellismus von anderen ähnlich sozial unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften vorgenommen (2.2.3).

2.2.1 Ursprung des Begriffs

Der Begriff „Machiavellismus“ geht auf die Schriften von Niccolò Machiavelli zurück. Machiavelli (1469–1527) war ein Staatstheoretiker, Philosoph und Gelehrter, der in der Periode der Renaissance im italienischen Florenz lebte. In seinen bekanntesten Werken „Il Principe“ (1532/2016) und „Discorsi“ (1531/1984) analysiert er Methoden zur Erlangung und Sicherung von Macht. Während sich „Discorsi“ mit Machterwerb und Machterhalt in Republiken auseinandersetzt, gibt Machiavelli in „Il Principe“ (dt. der Fürst) Empfehlungen, wie sich erfolgreiche Fürsten zu verhalten haben, um an die Macht zu kommen, ihre Macht zu sichern und Größe zu erreichen. Seine Botschaft ist dabei, dass Fürsten skrupelloses und rücksichtsloses Verhalten zeigen müssen, wenn es die Situation erfordert:

> (...) colui che lascia quello che si fa per quello che si doveria fare, impara piuttosto la rovina, che la preservazione sua; perchè un uomo che voglia fare in tutte le parti professione di buono, conviene che rovini fra tanti che non sono buoni. Onde è necessario ad un Principe, volendosi mantenere, imparare a potere essere non buono, ed usarlo e non usarlo secondo la necessità. [Übersetzung d. A.: wer sein Handeln danach ausrichtet, was man tun sollte, wird eher zugrunde gehen, als sich selbst zu bewahren; denn ein Mensch, der immer Gutes tun will, wird Ruin unter denjenigen erfahren, die nicht gut sind. Daher ist es notwendig, dass ein Fürst, der sich erhalten will, lernt nicht gut zu sein, und es je nach Notwendigkeit anzuwenden oder nicht anzuwenden] (Machiavelli, 1532/2016, S. 44)

Nach Machiavelli können folglich moralisch gesehen nicht „gute“ Mittel wie Betrug und Gewalt gerechtfertigte oder sogar notwendige Methoden sein, um die eigene Macht zu sichern. Die mut-

maßliche Notwendigkeit von dominantem Verhalten und die Nützlichkeit von manipulativen Taktiken sind in Machiavellis Menschenbild begründet: Menschen sind feige, unehrlich sowie leicht beeinflussbar und benötigen eine starke führende Hand, um das Ausbrechen von Chaos zu vermeiden. Obwohl umstritten ist, inwiefern die Empfehlungen in „Il Principe“ Machiavellis persönlichen Überzeugungen entsprechen – in manchen Analysen wird sogar die These vertreten, dass es sich bei dem Werk um Satire gehandelt haben könnte (Christie & Geis, 1970) – gilt der Begriff „Machiavellismus“ dennoch als Synonym für eine unmoralische und prinzipienlose Machtpolitik (Müller, 2008). Machiavellis Analysen werden aber auch als früher Grundstein von realpolitischen Positionen anerkannt (Höffe, 2012).

2.2.2 Konzeptionalisierung als Persönlichkeitseigenschaft

In der Psychologie bezeichnet Machiavellismus eine Persönlichkeitseigenschaft. Unter Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen werden Individuen verstanden, die durch Ehrgeiz und ein starkes Streben nach Macht charakterisiert sind (Dahling et al., 2009; Kückelhaus & Blickle, 2023). Diese Personen neigen dazu, ihre Ziele langfristig zu verfolgen und zeigen überlegte, strategisch ausgerichtete Verhaltensweisen (Kückelhaus & Blickle, 2021). Gleichzeitig zeichnen sich Personen mit machiavellistischen Tendenzen aber durch emotionale Kälte und Egoismus, eine Offenheit für Unmoralität sowie eine Bereitschaft zu manipulativem Verhalten aus (Collison et al., 2018; Kückelhaus & Blickle, 2023). Für ihre Zielerreichung sehen sie jedes Mittel als legitim an und sind bereit, andere Personen für ihre eigenen Absichten zu instrumentalisieren (Hauser et al., 2021). Legitimiert wird diese Ausrichtung durch das zynische Menschenbild von Personen mit machiavellistischen Tendenzen: Andere Menschen werden als grundsätzlich nicht vertrauenswürdig betrachtet (Gkorezis et al., 2015).

Die Konzeptionalisierung dieser Persönlichkeitseigenschaft geht auf die 1970 veröffentlichte Monografie *Studies in Machiavellianism* von Richard Christie und Florence L. Geis zurück. Die Forschenden verfolgten ursprünglich das Ziel, Eigenschaften von Anführenden extremistischer Bewegungen zu beleuchten. Um Einblicke in die Ideologie und Vorgehensweisen von solchen Anführenden zu erhalten, zogen die Forschenden Werke von Theoretikern heran, die sich mit Machtgewinn und Machterhalt auseinandersetzten. Die Schriften von Machiavelli erwiesen sich dabei als besonders nützlich. Machiavellis Ausarbeitungen zeichneten sich im Gegensatz zu anderen Veröffentlichungen dadurch aus, dass Machiavellis Annahmen über die menschliche Natur konkret ausformuliert sind und explizite Handlungsempfehlungen enthalten, wie sich erfolgreiche Herrschende verhalten sollten. Auf der Basis von Machiavellis Aussagen sowie eigenen Formulierungen entwickelten die Forschenden Items, um die Persönlichkeitseigenschaft messen zu können. Dies mündete

in die Entwicklung des Inventars Mach-IV, das noch heute in der Forschung bei der Messung von Machiavellismus Anwendung findet (Liyanagamage & Fernando, 2023).

Christie und Geis (1970) führten selbst erste Labor- und Korrelationsstudien durch, in denen sie aufzeigen konnten, dass Personen mit machiavellistischen Tendenzen eine stärkere Bereitschaft zu unethischem und betrügerischem Verhalten zeigen. Darauffolgende Veröffentlichungen belegten, dass Personen mit hohen machiavellistischen Ausprägungen geschickter beim Erzählen von Lügen sein können (Geis & Moon, 1981) und flexible Einflusstaktiken nutzen, um ihre Ziele zu erreichen (Grams & Rogers, 1990). Auch für das für die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus charakteristische zynische Menschenbild konnten Belege aufgezeigt werden: Personen mit machiavellistischen Tendenzen neigen dazu, andere als schwach und manipulierbar zu betrachten (Christie & Geis, 1970; Rauthmann, 2012).

In den folgenden Jahren wurden weitere Studien veröffentlicht, die sich ebenfalls mit dem neu entwickelten Persönlichkeitskonstrukt Machiavellismus auseinandersetzten (Fehr et al., 1992). Die Zahl der Veröffentlichungen stieg in den 2000er-Jahren exponentiell an (Muris et al., 2017), wobei viele Untersuchungen Machiavellismus im Kontext von ähnlichen, tendenziell eher sozial unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften betrachten.

2.2.3 Abgrenzung von anderen sozial unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften

Die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus weist konzeptionelle Gemeinsamkeiten mit den Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus und Psychopathie auf. Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten wurde in der Forschung diskutiert, ob es sich bei den drei Persönlichkeitseigenschaften überhaupt um voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt, oder ob Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie möglicherweise unterschiedliche Begriffe für dasselbe Phänomen darstellen (Paulhus & Williams, 2002). Persönlichkeiten mit psychopathischen Ausprägungen sind neben emotionaler Kälte und geringer Empathie durch Impulsivität sowie oberflächlichen Charme charakterisiert (Smith & Lilienfeld, 2013). Narzissmus bezeichnet Persönlichkeiten mit egoistischen Tendenzen, dominantem Auftreten und einer Neigung, sich selbst zu überschätzen (Back et al., 2013). Paulhus und Williams (2002) betrachteten in einer Studie die Interkorrelationen der drei Persönlichkeitseigenschaften sowie deren Korrelationen mit relevanten Außenkriterien. Sie konnten aufzeigen, dass die drei Eigenschaften, bezeichnet als „dunkle Triade“, zwar überlappen und einige Gemeinsamkeiten aufweisen, aber dennoch distinkt voneinander sind. Als gemeinsamer „dunkler Kern“ wurden eine geringe Verträglichkeit, geringe Empathie und eine Tendenz zu manipulativem und ausbeuterischem Verhalten vorgeschlagen (Furnham et al., 2013; Jakobwitz & Egan, 2006).

Entsprechend lässt sich Machiavellismus von Narzissmus und Psychopathie abgrenzen. Zwar teilen sowohl Personen mit narzisstischen als auch Personen mit machiavellistischen Tendenzen eine gewisse Neigung dazu, ihre eigenen Interessen über die von anderen Menschen zu stellen. Die für die Persönlichkeitseigenschaft Narzissmus charakteristische Tendenz der Selbstüberschätzung ist in der Konzeptionalisierung von Machiavellismus aber nicht enthalten (Rauthmann, 2012). Sowohl hoch machiavellistische als auch hoch psychopathische Persönlichkeitsausprägungen sind durch emotionale Kälte charakterisiert (Jones & Figueredo, 2013). Im Gegensatz zu Machiavellismus ist Psychopathie aber mit rücksichtslosem, impulsivem Verhalten assoziiert, während Personen mit machiavellistischen Tendenzen als kühle Taktierende verstanden werden (Jones & Paulhus, 2011).

Alle drei Persönlichkeitseigenschaften wurden in der Vergangenheit in arbeits- und organisationspsychologischen Kontexten untersucht (z.B. O'Boyle et al., 2012). Die Betrachtung von Machiavellismus im beruflichen Kontext ist potenziell besonders relevant. Personen mit machiavellistischen Tendenzen zeichnen sich durch Ehrgeiz und Leistungsstreben aus (Kückelhaus et al., 2021), weshalb sie möglicherweise spezifisch im unternehmerischen Bereich häufiger anzutreffen sind (Fehr et al., 1992). Personen mit machiavellistischen Tendenzen können auf der einen Seite zufriedenstellende Arbeitsleistung zeigen (Koo & Lee, 2022). Durch ihre Bereitschaft zu manipulativem und unethischem Verhalten stellen sie auf der anderen Seite eine mögliche Bedrohung für Unternehmen dar (Belschak, den Hartog et al., 2018; Greenbaum et al., 2017; O'Fallon & Butterfield, 2005). Zudem ist ein starkes Streben nach Macht tief in der Konzeptionalisierung der machiavellistischen Persönlichkeit verwurzelt (Christie & Geis, 1970; Paleczek et al., 2018), was die Bedeutung der Betrachtung von machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen im Führungskontext unterstreicht.

Zusammengefasst wird Machiavellismus im psychologischen Kontext als Persönlichkeitseigenschaft verstanden. Die Konzeptionalisierung des Machiavellismus-Konstrukts geht auf Christie und Geis (1970) zurück, die sich auf die Schriften von Niccolò Machiavelli stützten. Personen mit machiavellistischen Tendenzen zeichnen sich durch eine zynische Weltsicht, eine Bereitschaft zu manipulativem Verhalten sowie ein von Emotionen losgelöstes, taktisches Vorgehen aus. Machiavellismus weist Überschneidungen zu anderen „dunklen" Persönlichkeitsausprägungen wie dem Narzissmus und der Psychopathie auf, kann aber als ein von diesen Eigenschaften distinktes Persönlichkeitsmerkmal angesehen werden. Durch die ehrgeizige, leistungs- und machtorientierte Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Tendenzen stellt Machiavellismus spezifisch im Arbeitskontext eine relevante Persönlichkeitseigenschaft dar.

2.3 Machiavellismus im Arbeitskontext

Wie drücken sich machiavellistische Persönlichkeitstendenzen im Arbeitskontext aus? In den vergangenen Jahren sind verschiedene Forschungsergebnisse zu der Rolle von machiavellistischen Persönlichkeitseigenschaften am Arbeitsplatz veröffentlicht worden. Nachfolgend soll zunächst auf die allgemeine berufliche Orientierung und den beruflichen Erfolg von Personen mit machiavellistischen Tendenzen Bezug genommen werden (2.3.1). Darauffolgend sollen Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen Einstellungen sowie die Befundlage zu dem arbeitsbezogenen Verhalten von Personen mit hohen machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen dargestellt werden (2.3.2). Anschließend soll auf Forschungsergebnisse eingegangen werden, die sich spezifisch auf die möglichen Konsequenzen von Vorgesetzten mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen beziehen (2.3.3). Es lässt sich allerdings kritisch hinterfragen, ob die Forschungsergebnisse tatsächlich die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus abbilden, wie sie im vorherigen Kapitel (2.2) definiert worden ist. Dies soll im letzten Abschnitt (Abschnitt 2.3.4) reflektiert werden.

2.3.1 Machiavellismus, berufliche Orientierung und beruflicher Erfolg

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, zeichnen sich Personen mit machiavellistischen Tendenzen durch ein starkes Bedürfnis nach Macht und Status aus (Paleczek et al., 2018). Die Befundlage zur allgemeinen beruflichen Orientierung von Personen mit hohen machiavellistischen Tendenzen fällt allerdings gemischt aus. Zwar verweisen Fehr et al. (1992) auf eine Verknüpfung von Machiavellismus mit Berufen, die mit Macht und Status assoziiert sind (z. B. Tätigkeiten im unternehmerischen Bereich), in einer Studie von Jonason et al. (2014) war Machiavellismus aber negativ mit dem Interesse der Teilnehmenden an unternehmerischen Tätigkeiten korreliert. Kowalski et al. (2017) fanden dagegen keinen Zusammenhang von Machiavellismus mit unternehmerischen Interessen. Diese widersprüchlichen Befunde lassen sich möglicherweise auf den Rückgriff auf unterschiedliche Messinstrumente zur Abbildung von Machiavellismus in den verschiedenen Studien erklären. Eine Untersuchung von Gruda et al. (2023) beschäftigte sich mit Persönlichkeitsausprägungen bei Studierenden. Es zeigte sich der Befund, dass Studierende, die Wirtschaftswissenschaften, Jura oder Politik als Hauptfach gewählt haben, höhere Machiavellismusausprägungen aufweisen als Personen, die ein Hauptfach im „sozialen“ Bereich (z. B. soziale Arbeit) gewählt haben. Der negative Zusammenhang von Machiavellismus und dem Interesse an Tätigkeiten im sozialen Bereich konnte auch im Rahmen von anderen Studien aufgezeigt werden (Jonason et al., 2014; Kowalski et al., 2017).

Obwohl angenommen wird, dass sich Personen mit machiavellistischen Tendenzen durch starken Ehrgeiz auszeichnen und ihr Ehrgeiz, verknüpft mit ihrer Bereitschaft, alles zu tun, um beruflich

voranzukommen, zu beruflichem Erfolg führen sollte (z. B. Gürlek, 2021; Paleczek et al., 2018), fällt auch hier die Studienlage gemischt aus. O'Boyle et al. (2012) zeigten im Rahmen einer Metaanalyse, dass Machiavellismus negativ mit der Arbeitsleistung korreliert ist – der Effekt fiel aber klein aus. Stavrova und Ehlebracht (2016) verwiesen auf einen negativen Zusammenhang des für hoch machiavellistische Personen charakteristischen Zynismus mit ihrem Einkommen. Als Erklärungsansatz führten die Forschenden an, dass zynische Personen nicht bereit dazu sind, anderen zu vertrauen, was sich in der beruflichen Zusammenarbeit mit anderen Personen und in ihrem beruflichen Erfolg niederschlagen kann. Paleczek et al. (2018) konnten keinen Zusammenhang von Machiavellismus mit dem beruflichen Erfolg aufzeigen. In einer Studie von Spurk et al. (2016) war Machiavellismus dagegen positiv mit objektiven Kriterien des Karriereerfolgs wie dem Gehalt sowie dem Erreichen von Führungspositionen korreliert, zeigte aber keine signifikante Zero-Order Korrelation mit der Karrierezufriedenheit als subjektives Kriterium des Karriererfolgs.

2.3.2 Machiavellismus, arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen

Verschiedene Studien konnten einen negativen Zusammenhang von Machiavellismus mit der Arbeitszufriedenheit aufzeigen (z. B. Bakir et al., 2003). So wurde z. B. auch in einer Studie von Dahling et al. (2009) auf einen negativeren Zusammenhang der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus mit Arbeitszufriedenheit von Personen verwiesen. Neben dem negativen Bezug zu der Zufriedenheit mit der allgemeinen Arbeitssituation konnten zudem negative Zusammenhänge mit der Zufriedenheit mit dem Kollegium (Čopková & Araňošová, 2020) und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person (Walter et al., 2005) aufgezeigt werden. Zettler et al. (2011) betrachteten die Assoziation von machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen mit dem arbeitsbezogenen Commitment, wobei sie zwischen verschiedenen Formen von Commitment unterschieden. Es zeigte sich, dass Menschen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen Commitment gegenüber ihrer eigenen beruflichen Karriere zeigen. Im Gegensatz dazu zeigen sie jedoch weniger Commitment gegenüber ihrer Organisation, ihrem Team oder ihren Vorgesetzten. Als Erklärungsansatz führten die Forschenden an, dass Personen mit hohen machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen ausschließlich an ihrem eigenen beruflichen Vorankommen interessiert sind und sich wenig um andere Personen und deren Interessen kümmern, weshalb sie für Organisationen potenziell schädlich sein können.

Mitarbeitende mit hohen machiavellistischen Ausprägungen zeigen eine erhöhte Bereitschaft zu unethischem (Greenbaum et al., 2017; O'Fallon & Butterfield, 2005) sowie kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Baloch et al., 2017; Belschak, Muhammad et al., 2018; DeShong et al., 2015) und neigen dazu, korruptes Verhalten zu befürworten (Hauser et al., 2021). Machiavellismus ist negativ

mit prosozialem Verhalten (z. B. *Organizational Citizenship Behaviors*) am Arbeitsplatz korreliert (J. A. H. Becker & O'Hair, 2007). Personen mit hohen machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen können aber auch kooperativ sein (Hawley, 2003) und Verhaltensweisen zeigen, die förderlich für die Zielerreichung der Organisation sind (Koo & Lee, 2022). Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Personen mit machiavellistischen Tendenzen ihr Verhalten an die jeweiligen Bedingungen anpassen (J. A. H. Becker & O'Hair, 2007). Folglich zeigen Personen mit machiavellistischen Tendenzen kooperatives Verhalten, wenn sie den Eindruck haben, dass es in ihrem eigenen Interesse ist. Vorgesetzte von Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen nehmen bei der Steuerung ihrer Mitarbeitenden eine zentrale Rolle ein. So konnten Koo und Lee (2022) zeigen, dass gruppenfokussiertes transformationales Führungsverhalten von Vorgesetzten den negativen Zusammenhang zwischen der machiavellistischen Persönlichkeitsausprägung und dem Organizational Citizenship Behavior von Mitarbeitenden mildern kann. Missbräuchliche Verhaltensweisen von Vorgesetzten können dagegen ein Auslöser für unethisches Verhalten bei hoch machiavellistischen Mitarbeitenden sein (Greenbaum et al., 2017).

2.3.3 Machiavellismus bei Vorgesetzten

Handelt es sich bei der vorgesetzten Person selbst um eine Person mit hohen machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen, kann dies mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeitenden assoziiert sein. Mitarbeitende von Vorgesetzten mit machiavellistischen Tendenzen berichten von geringerer Arbeitszufriedenheit (Volmer et al., 2016) und erhöhter emotionaler Erschöpfung (Gkorezis et al., 2015). Uppal (2021) betrachtete die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden in Verkaufsteams in Abhängigkeit der Machiavellismus-Ausprägungen der Vorgesetzten: In Mitarbeitendenteams mit hoch machiavellistischen Vorgesetzten wurden inkonsistentere Leistungsergebnisse beobachtet. Zudem konnten Studien einen Zusammenhang der machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten mit dem von den Mitarbeitenden gezeigten kontraproduktiven Arbeitsverhalten aufzeigen (den Hartog & Belschak, 2012; Zheng et al., 2017). Als mögliche Mechanismen, die diese Zusammenhänge erklären könnten, wurden in der bisherigen Forschung bestimmte Führungsstile herausgestellt. In diesem Kontext konnte aufgezeigt werden, dass machiavellistische Persönlichkeitstendenzen bei Vorgesetzten mit dem Rückgriff auf missbräuchliche Führungsverhaltensweisen verknüpft sind (de Hoogh et al., 2021; Khan et al., 2023). Frazier und Jacezko (2021) stellten des Weiteren heraus, dass Machiavellismus bei Vorgesetzten in negativem Zusammenhang mit ethischer Führung stehen kann.

Werden dagegen Führungsverhaltensweisen wie der transformationale Führungsstil gezeigt, kann Machiavellismus in positivem Zusammenhang mit der Führungsleistung der Vorgesetzten stehen

(Genau et al., 2022). Als Variable, die die Beziehung zwischen der machiavellistischen Persönlichkeitsausprägung und dem transformationalen Führungsverhalten der Vorgesetzten moderieren kann, identifizierten Genau et al. (2022) die sozialen Fertigkeiten der Vorgesetzten. Mitarbeitende von hoch machiavellistischen Vorgesetzten schätzen diese eher als transformational führend ein, wenn die Vorgesetzten hohe politische Fertigkeiten aufwiesen.

Treffen hoch machiavellistische Vorgesetzte auf hoch machiavellistische Mitarbeitende, kann dies mit besonders negativen Konsequenzen für das Unternehmen einhergehen, wie Belschak, Muhammad et al. (2018) aufzeigen. Mitarbeitende mit machiavellistischen Tendenzen, die mit Vorgesetzten konfrontiert sind, die selbst hoch machiavellistisch sind, berichteten von reduziertem Vertrauen in die vorgesetzte Person sowie einem erhöhten Stresslevel. Bislang sind allerdings nur wenige Studien veröffentlicht, die sich spezifisch mit Machiavellismus bei Vorgesetzten auseinandersetzen (Liyanagamage & Fernando, 2023). Zudem stellt die Untersuchung von Belschak, Muhammad et al. (2018) die erste Studie dar, bei der die Machiavellismus-Ausprägung von Vorgesetzten und die Machiavellismus-Ausprägung von Mitarbeitenden gleichzeitig betrachtet wurden. Auch die Suche nach Mechanismen, die den Zusammenhang zwischen den machiavellistischen Tendenzen von Vorgesetzten und dem Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeitenden vermitteln, ist bislang nicht abgeschlossen (Uppal & Bansal, 2023).

2.3.4 Kritische Reflexion der dargestellten Befunde

Wie in den vorherigen Abschnitten erläutert, ist Machiavellismus am Arbeitsplatz ein intensiv untersuchtes Thema. Verschiedene Studien zeigen, dass Machiavellismus eine Persönlichkeitseigenschaft ist, die für den Arbeitskontext von Bedeutung ist. Die im vorliegenden Kapitel dargestellten Befunde sind jedoch insofern limitiert, als die Messinstrumente, die in diesen Studien zur Erfassung von Machiavellismus verwendet wurden, in den vergangenen Jahrzehnten kritisch hinterfragt wurden (z. B. McHoskey et al., 1998; Miller et al., 2017). Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, wird bei der Konzeptionalisierung der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus angenommen, dass Personen mit machiavellistischen Tendenzen zynisch und gefühlskalt sind, manipulative Neigungen aufweisen sowie sich durch eine Bereitschaft auszeichnen, unmoralische Methoden anzuwenden. Gleichzeitig sind hoch machiavellistische Personen aber ehrgeizig und machtorientiert. Um ihre Ziele zu erreichen, gehen sie strategisch vor und verfolgen ihre Ziele langfristig. Die Messinstrumente, die traditionell zur Erfassung von Machiavellismus eingesetzt worden sind, scheinen allerdings vor allem die antagonistische interpersonelle Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Tendenzen abzubilden (Miller et al., 2017). Dadurch erfassen diese Messinstrumente die Tendenzen von Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen, zynische Einstellungen aufzuweisen so-

wie sich durch eine Gefühlskälte und die Bereitschaft zu manipulativem Verhalten auszuzeichnen. Die ehrgeizige Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Tendenzen und deren Bereitschaft, strategisch auf ihre Ziele hinzuarbeiten, scheint allerdings nur unzureichend oder überhaupt nicht abgebildet zu sein (O'Boyle et al., 2015). Deswegen lässt sich hinterfragen, ob die oben dargestellten Befunde die Konsequenzen von Machiavellismus am Arbeitsplatz angemessen widerspiegeln, da nur Teile des Machiavellismuspersönlichkeitskonstrukts gemessen wurden und nicht das vollständige Konstrukt. Folglich wird weitere Forschung benötigt, die sich auf Messinstrumente stützt, die die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus vollständig erfassen.

Zusammengefasst weisen die Befunde auf die Relevanz von machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen am Arbeitsplatz hin. Personen mit hohen machiavellistischen Tendenzen streben nach Macht und Status und richten ihr Verhalten nach ihren eigenen Interessen aus, weshalb Machiavellismus bei den Beschäftigten mit schädlichen Konsequenzen für das Unternehmen einhergehen kann. Personen mit machiavellistischen Tendenzen berichten von geringer Arbeitszufriedenheit und geringem organisationalen Commitment, können aber dennoch kooperativ sein und zur organisationalen Zielerreichung beitragen. Die Vorgesetzten nehmen bei der Steuerung von Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen möglicherweise eine zentrale Rolle ein. Zeichnen sich Vorgesetzte selbst durch hohe machiavellistische Persönlichkeitsausprägungen aus, ist dies vorrangig mit negativen Konsequenzen verknüpft – unter bestimmten Umständen kann aber effektive Führungsleistung gezeigt werden. Als mögliche mediierende Variablen wurden in der bisherigen Forschung bestimmte Führungsstile identifiziert. Bislang setzten sich aber nur wenige Studien mit den Konsequenzen von machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen bei Vorgesetzten auseinander und auch eine gleichzeitige Betrachtung von machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden erfolgte bislang kaum. Des Weiteren gilt es, die vermittelnden Mechanismen zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten und Mitarbeitenden und der von den Mitarbeitenden gezeigten Arbeitsrolle näher aufzuschlüsseln.

Wie in diesem Abschnitt dargestellt, sind die dargestellten Forschungsbefunde zudem durch die Messinstrumente limitiert, die zur Erfassung von Machiavellismus genutzt wurden. Die Instrumente, die in den oben dargestellten Studien zur Messung von Machiavellismus genutzt worden sind, scheinen das Konstrukt nur in Teilen und nicht in der Gänze abzubilden. Im nächsten Kapitel soll näher auf die Messung von Machiavellismus eingegangen werden. Es wird ein Überblick über die derzeit bestehenden Instrumente gegeben, die zur Messung von Machiavellismus verwendet werden können. Der Fokus soll auf der Vorstellung des Messinstruments *Five Factor Machiavellian Inventory* liegen, das darauf abzielt, das Konstrukt Machiavellismus präziser abzubilden als andere Instrumente.

2.4 Messung von Machiavellismus

Auf welche Instrumente lässt sich bei der Messung von Machiavellismus zurückgreifen? Nachfolgend wird eine beispielhafte Übersicht über bestehende Messinstrumente zur Erfassung von Machiavellismus gegeben (Abschnitt 2.4.1), wobei aber auch auf Problematiken dieser Instrumente eingegangen wird. Dies mündet in die Vorstellung eines Instruments, das gezielt entwickelt worden ist, um den Schwachstellen von traditionellen Messinstrumenten zu begegnen (2.4.2).

2.4.1 Traditionelle Messinstrumente zur Erfassung von Machiavellismus

Um die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus zu messen, stehen Forschenden verschiedene Messinstrumente zur Verfügung. Das sogenannte MACH-IV wurde bislang am häufigsten im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen genutzt (Liyanagamage & Fernando, 2023). Dabei handelt es sich um ein Inventar, das von Christie und Geis (1970) selbst entwickelt wurde (siehe Abschnitt 2.2.2). Das Instrument erfuhr allerdings starke Kritik. Dahling et al. (2009) verwiesen auf die inkonsistenten Befunde zur Reliabilität und stellten die Dimensionalität des Instruments infrage (die Skala wird häufig eindimensional erfasst, gliedert sich nach Christie und Geis (1970) aber in die drei Dimensionen Morality [Moralvorstellungen], Tactics [interpersonelle Taktiken] und Views [Weltsicht]. Dies konnte empirisch jedoch nicht gesichert werden). Zudem kritisierten sie bestimmte Item-Formulierungen: z. B. enthält das Instrument sogenannte *double barreled Items*, also Items, in denen zwei Fragen gleichzeitig abgebildet sind. Auch beinhaltet das Inventar Verweise, die als nicht mehr zeitgemäß beurteilt werden (E. Szabó & Jones, 2023).

Aus diesen Gründen wurden Versuche unternommen, den MACH-IV zu überarbeiten, dies mündete z. B. in die Entwicklung der *Two-Dimensional MACH-IV Scale* (TDM-IV) von Monaghan et al. (2018). Auch alternative Messinstrumente wie z. B. die *Machiavellian Personality Scale* von Dahling et al. (2009) wurden vorgestellt. Zudem wurden weitere Messinstrumente im Kontext der dunklen Triade konzipiert, in denen Machiavellismus gemeinsam mit Psychopathie und Narzissmus abgebildet ist, wie z. B. das *Dirty Dozen-Inventar* (Jonason & Webster, 2010) oder das *Short Dark Triad* Instrument (Jones & Paulhus, 2014). Tabelle 1 zeigt eine Kurzzusammenfassung der verschiedenen Instrumente.

Tabelle 1

Übersicht einer beispielhaften Auswahl von Inventaren zur Erfassung von Machiavellismus

Instrument	Publiziert von	Einordnung
MACH-IV	Christie & Geis (1970)	In Publikationen am häufigsten zitiertes Inventar zur Erfassung von Machiavellismus; von dem Autor und der Autorin von *Studies in Machiavellianism* selbst verfasst
Two-Dimensional MACH-IV Scale (TDM-IV)	Monaghan et al. (2018)	Überarbeitung des MACH-IV, unterscheidet die Subskalen *Tactics* and *Views*
Machiavellian Personality Scale (MPS)	Dahling et al. (2009); deutsche Version von Zettler & Solga (2013)	Vierdimensionale Betrachtung des Machiavellismus (desire for control, desire for status, distrust of others, amoral manipulation)
Dirty Dozen Inventar (DD)	Jonason & Webster (2010); deutsche Version von Küfner et al. (2015)	Erfassung von Machiavellismus im Rahmen der dunklen Triade, Kurzinventar zur Erfassung des Machiavellismus
Short Dark Triad (SD3)	Jones & Paulhus (2014); deutsche Version von Malesza et al. (2019)	Erfassung von Machiavellismus im Rahmen der dunklen Triade, Kurzinventar zur Erfassung des Machiavellismus

Aber auch die neueren Versuche, die Probleme des MACH-IV anzugehen, erfuhren, genauso wie der MACH-IV, scharfe Kritik. Der größte Kritikpunkt bezieht sich darauf, dass der im Rahmen der Messinstrumente konzeptionalisierte Machiavellismus fast deckungsgleich mit der Psychopathie zu sein scheint, da er hoch mit Psychopathie korreliert ist (O'Boyle et al., 2015) und nahezu identische Korrelationsmuster mit Außenkriterien aufweist (Miller et al., 2017). Hinzu kommt, dass — wie im vorherigen Abschnitt bereits angeschnitten — die für Machiavellismus gefundenen Korrelationsmuster nicht zu der theoretischen Konzeptionalisierung des Konstrukts passen: Machiavellismus korreliert positiv mit Impulsivität und Enthemmtheit, was der für hoch machiavellistische Personen angenommenen taktisch-strategischen Ausrichtung widerspricht (Miller et al., 2019). Miller et al. (2019) fassten ihre Kritikpunkte mit folgendem Fazit zusammen: „Existing measures of Machiavellianism do not assess Machiavellianism [Übersetzung d. A.: Bestehende Messinstrumente von Machiavellismus messen nicht Machiavellismus]" (S. 355). Angesichts dessen wurde mit dem *Five Factor Machiavellian Inventory* ein neues Messinstrument entwickelt, das das Machiavellismus-Konstrukt besser abbilden soll als traditionelle Machiavellismus-Inventare.

2.4.2 Das Five Factor Machiavellianism Inventory

Um den oben dargestellten Schwächen von traditionellen Machiavellismus-Inventaren zu begegnen, entwickelten Collison et al. (2018) das Five Factor Machiavellianism Inventory (Fünf-Faktoren-Machiavellismus-Inventar, FFMI). Zur Skalenentwicklung wurde das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (engl. Five Factor Modell, z.B. Costa & McCrae, 2008) herangezogen. Das Fünf-Faktoren-Modell diente bereits bei anderen Inventaren zur Messung von Eigenschaften der dunklen Triade als Fundament (Glover et al., 2012; Lynam et al., 2011), denn Fünf-Faktoren-Messinstrumente zeichnen sich durch hohe Validität und Robustheit aus (Collison et al., 2018).

Zur Skalenerstellung wurde auf die Ergebnisse von Miller et al. (2017) zurückgegriffen. Bei der Studie von Miller et al. (2017) waren Experten und Expertinnen dazu aufgefordert worden, prototypisch machiavellistische Persönlichkeiten anhand der 30 Facetten des Fünf-Faktoren-Modells abzubilden (Collison et al., 2018). Als Expertinnen oder Experten waren Personen berufen worden, die zwei oder mehr Veröffentlichungen zur dunklen Triade publiziert hatten (Miller et al., 2017). Aufbauend auf diesen Ergebnissen konnten 13 Facetten des Fünf-Faktoren-Modells identifiziert werden, die für die Abbildung von machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen relevant sind. Für jede Facette generierten Collison et al. (2018) Items, deren Formulierung extremer oder spezifischer auf das Konstrukt des Machiavellismus zugeschnitten ausfiel als die Originalformulierung. Auf diese Weise wurden 201 neue Items entwickelt.

Die ursprünglichen 201 Items wurden im Rahmen von weiteren Analysen auf 52 Items reduziert. Eine Faktorenanalyse identifizierte drei Faktoren: Vorwärtsstreben, Planvolles Vorgehen und Antagonismus. Die Dimension Antagonismus weist die größten Überlappungen mit traditionellen Machiavellismus-Inventaren auf (Collison et al., 2018; Kückelhaus et al., 2021) und beinhaltet die Facetten Gefühllosigkeit, Egoismus, Manipulation, Zynismus und Unbescheidenheit. Somit stellt sie den genuin „dunklen“ Anteil der Persönlichkeitseigenschaft dar. Bezogen auf das Fünf-Faktoren-Modell zeigt die Dimension die größten Überschneidungen mit dem Faktor Verträglichkeit, wobei Antagonismus niedrige Verträglichkeitsausprägungen abbildet (Collison et al., 2018).

Vorwärtsstreben stellt dagegen den machtorientierten und ehrgeizigen Anteil des machiavellistischen Persönlichkeitskonstrukts dar. Die Dimension zeigt z. B. Gemeinsamkeiten mit der Dimension *desire for status* [Verlangen nach Status] der MPS, bezieht aber, im Gegensatz zu den Formulierungen in der Machiavellian Personality Scale, die auf das Streben nach Status und materiellem Wohlstand abzielen, auch Leistungsorientierung und emotionale Stabilität in den Item-Formulierungen mit ein. Bezogen auf das Fünf-Faktoren-Modell weist die Dimension Vorwärtsstreben positive Bezüge zu den Facetten des Faktors Extraversion und negative Bezüge zu den Facetten des Faktors Neurotizismus auf. Auch hinsichtlich der Facetten des Faktors Gewissenhaftigkeit finden sich positive Bezüge.

Die Items der Dimension Planvolles Vorgehen bilden die strukturiert und strategisch vorgehenden Elemente der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus ab und stellen eine Erneuerung in der Konzeption von Machiavellismus-Instrumenten dar, da sie in anderen Machiavellismus-Instrumenten in dieser Form nicht enthalten sind (Kückelhaus et al., 2021). Bezogen auf das Fünf-Faktoren-Modell weist die Dimension Planvolles Vorgehen vorrangig Überschneidungen mit dem Faktor Gewissenhaftigkeit auf (Collison et al., 2018).

Das FFMI misst Machiavellismus formativ (Kückelhaus & Blickle, 2021), dadurch weisen die drei Dimensionen nur geringe Bezüge zueinander auf. Während sich für die Dimension Vorwärtsstreben bislang überwiegend schwach positive Korrelationen mit den Dimensionen Planvolles Vorgehen und Antagonismus zeigten, zeigten sich für die Dimensionen Planvolles Vorgehen und Antagonismus bisher vorrangig negative Korrelationen (Kückelhaus & Blickle, 2021, 2023). Dies lässt sich dadurch erklären, dass das FFMI auf dem Fünf-Faktoren-Modell aufbaut, wobei — wie oben dargestellt — die Dimension Antagonismus die größten Bezüge zu geringer Verträglichkeit und die Dimension Planvolles Vorgehen zu hoher Gewissenhaftigkeit aufweist. In der allgemeinen Bevölkerung sind die beiden Faktoren des Fünf-Faktoren-Modells aber positiv korreliert: Gewissenhaftere Menschen sind tendenziell auch verträglicher (Miller et al., 2017). Durch die teilweise nur geringen oder negativen

Bezüge der Dimensionen untereinander weisen die einzelnen Dimensionen unterschiedliche Korrelationen zu arbeitsplatzrelevanten Außenkriterien auf und zeigen andere Korrelationsmuster als der FFMI-Gesamtwert (Collison et al., 2018; Kückelhaus & Blickle, 2021). Aus diesen Gründen kann es sinnvoll sein, neben dem Gesamtwert des FFMI auch die einzelnen Dimensionen zu betrachten.

Die Validität des FFMI wurde anhand von amerikanischen (Collison et al., 2018) und deutschen Stichproben (Kückelhaus & Blickle, 2021; Kückelhaus et al., 2021) untersucht. Dabei konnte bestätigt werden, dass das FFMI – im Vergleich zu traditionellen Messinstrumenten – geringere Überlappungen mit Psychopathie aufweist und theoriekonform mit relevanten Außenkriterien zusammenhängt. In einer Studie von Kückelhaus und Blickle (2023) zeigte sich zudem der für das Konstrukt Machiavellismus angenommene Zusammenhang mit Indikatoren des Karriereerfolgs: Der FFMI stand in positiver Beziehung zu Indikatoren des Karriereerfolgs, während für traditionelle Machiavellismus-Inventare kein Zusammenhang aufgezeigt werden konnte.

Zusammengefasst stehen für die Messung von Machiavellismus verschiedene Inventare zur Verfügung. Traditionelle Messinstrumente gerieten in den vergangenen Jahren allerdings in die Kritik. Der durch diese Messinstrumente abgebildete Machiavellismus weist Zusammenhänge mit Außenkriterien auf, die nicht mit der Konzeptionalisierung des Konstrukts vereinbar sind, und korreliert hoch mit Maßen der Psychopathie. Das neuere Five Factor Machiavellianism Inventory spiegelt die Kernelemente der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus besser wider und ermöglicht eine eindeutige Abgrenzung von Machiavellismus und Psychopathie. Machiavellismus setzt sich in der FFMI-Konzeptionalisierung aus den Dimensionen Vorwärtsstreben, Planvolles Vorgehen und Antagonismus zusammen. Da die Dimensionen untereinander teilweise nur gering oder sogar negativ miteinander korrelieren und unterschiedliche Bezüge zu relevanten Außenkriterien aufweisen können, kann es sinnvoll sein, neben dem FFMI-Gesamtwert auch die einzelnen Dimensionen zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit soll die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus aufgrund der oben genannten Gründe mit dem FFMI erfolgen. Auch bei der Erfassung der wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen soll das Five-Factor-Machiavellian Inventory als Grundlage dienen.

2.5 Wahrgenommene machiavellistische Vorgesetztenerwartungen (PEMS)

Wie genau soll nun die Betrachtung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen erfolgen? Im folgenden Abschnitt 2.5.1 soll das Forschungsanliegen der vorliegenden Arbeit zusammengefasst werden. Dies mündet in die Ableitung eines Arbeitsmodells zur Verankerung und Wirkweise der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen (2.5.2), das im Rahmen der vorliegenden Arbeit geprüft werden soll.

2.5.1 Resümee der Zielsetzung der Betrachtung

Die vorliegende Arbeit soll sich mit aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (*Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors, PEMS*) auseinandersetzen. Zu diesem Zweck soll eine neue Skala erstellt werden, die die von den Mitarbeitenden wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen abbildet. Wie in Abschnitt 2.2 dargestellt, sind machiavellistische Persönlichkeiten durch Ehrgeiz und eine durchdachte, taktische Vorgehensweise, aber auch durch ein zynisches Weltbild sowie eine Bereitschaft zu unethischem Verhalten charakterisiert. Gerade im beruflichen Kontext zeichnet sich die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus durch eine hohe Relevanz aus (Abschnitt 2.3), allerdings sind viele Studien zu der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus durch die Messinstrumente limitiert, die zur Erfassung von Machiavellismus eingesetzt wurden. Zur Messung von Machiavellismus stehen verschiedene Messinstrumente zur Verfügung (Abschnitt 2.4). Bei traditionellen Messinstrumenten wurde in den vergangenen Jahrzehnten aber hinterfragt, ob diese die Kernelemente des Konstrukts Machiavellismus zutreffend abbilden. Das *Five Factor Machiavellianism Inventory* wurde gezielt entwickelt, um den Problemen von anderen Machiavellismusinstrumenten zu begegnen und soll deshalb in der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die Erfassung von Machiavellismus dienen. Den rollentheoretischen Annahmen von Katz und Kahn (1978) folgend, können sich die Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten in den Erwartungen widerspiegeln, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen. Für die Vorhersage des Verhaltens von Mitarbeitenden ist aber deren Wahrnehmung der Erwartungen ausschlaggebend, bei der ebenfalls die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden eine Rolle spielen können (siehe Abschnitt 2.1). Diese Annahmen münden in die Ableitung eines Arbeitsmodells, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit geprüft werden soll.

2.5.2 Ableitung eines Arbeitsmodells zur Verankerung und Wirkweise

In der vorliegenden Arbeit soll folglich von einer zweifachen Verankerung der PEMS ausgegangen werden. Zum einen können sich die machiavellistischen Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, widerspiegeln. Zudem kann die Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen durch die Mitarbeitenden mit deren Persönlichkeitseigenschaften assoziiert sein. Wie in Abschnitt 2.1.3 beschrieben, kann es vorkommen, dass Mitarbeitende ihre eigenen Eigenschaften in die Erwartungen ihrer Vorgesetzten hineininterpretieren. Dabei greift der Prozess der sogenannten *sozialen Projektion*. Deshalb soll angenommen werden, dass neben den Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten auch die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden die PEMS vorhersagen können. Wie in Abschnitt 2.1.4 dargestellt, soll aber trotz dieser angenommenen Beeinflussung durch die Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden aufgezeigt werden, dass sich die Mitarbeitenden in ihren Einschätzungen auf dasselbe Kriterium beziehen. Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person sollten folglich auch unabhängig von ihren individuellen Persönlichkeitseigenschaften ein gewisses Maß an Übereinstimmung bei ihrer Einschätzung der PEMS aufweisen.

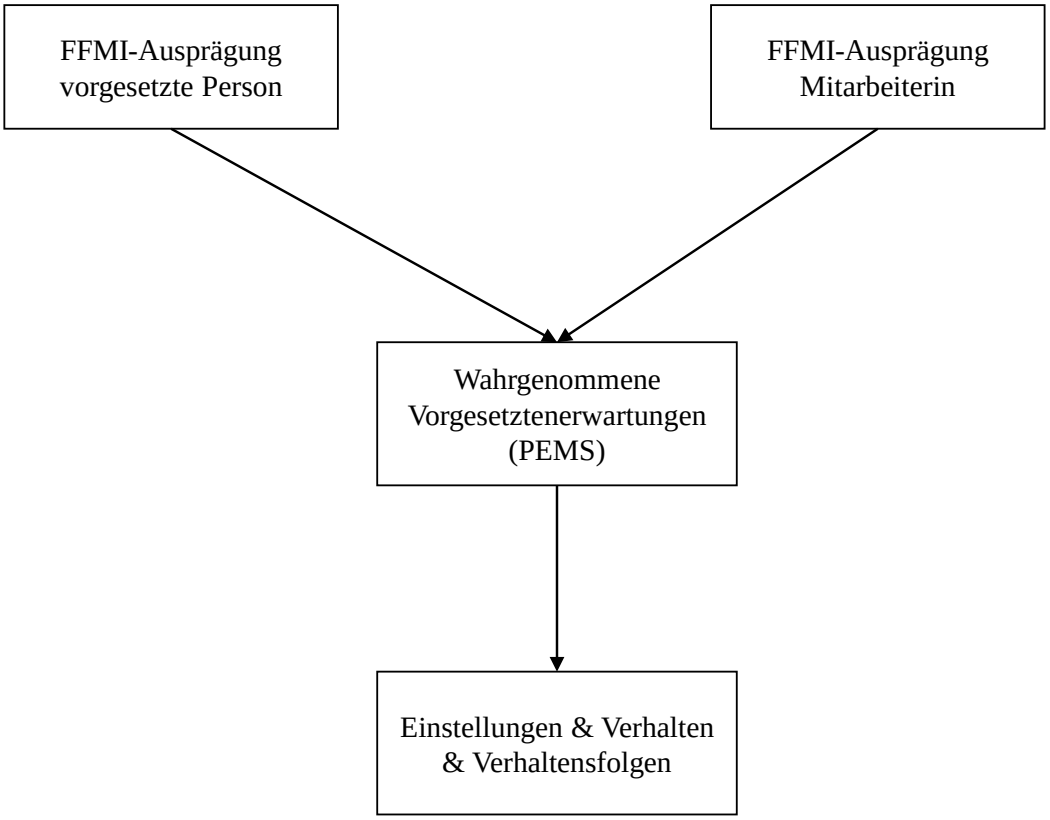
Wie in Abschnitt 2.1 dargestellt, kann den Annahmen der Rollentheorie (Biddle, 1980; Katz & Kahn, 1978) folgend, davon ausgegangen werden, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen die Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, mit vorhersagen. Die Rolle umfasst die Summe der Erwartungen, die an Personen gestellt werden. Diese Erwartungen können sich auf bestimmte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, aber auch arbeitsbezogene Einstellungen und Wahrnehmungen beziehen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Es soll also angenommen werden, dass sich die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen in den arbeitsbezogenen Verhaltensweisen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden niederschlagen. Somit könnten die PEMS ein Bindeglied zwischen den machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden und dem arbeitsbezogenen Verhalten und Erleben der Mitarbeitenden darstellen. Wie in Abschnitt 2.3 dargelegt, sind traditionell erfasste machiavellistische Persönlichkeitstendenzen von Vorgesetzten mit negativen Konsequenzen am Arbeitsplatz verknüpft. Mitarbeitende von hoch machiavellistischen Vorgesetzten berichten geringere Arbeitszufriedenheit (Volmer et al., 2016) und eine höhere Bereitschaft zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten (den Hartog & Belschak, 2012). Bei der Herausarbeitung von erklärenden Mechanismen verwiesen Forschende bisher hauptsächlich auf die Rolle von übergeordneten Führungsstilen (z.B. den Hartog & Belschak, 2012; Khan et al., 2023). Die PEMS könnten einen proximaleren erklärenden Mechanismus für die Mitarbeitenden darstellen. Mitarbeitende hoch machiavellistischer Vorgesetzter zeigen möglicherweise

unethisches Verhalten und eine emotional distanzierte Ausrichtung, weil dies Teil ihrer Arbeitsrolle ist und sie direkt dazu aufgefordert werden. Wie in Abschnitt 2.3.4 dargestellt, bilden die Messinstrumente, die traditionell zur Erfassung von Machiavellismus genutzt worden sind, das Konstrukt allerdings nur unzureichend ab. Deshalb gilt es zudem zu untersuchen, welche Konsequenzen machiavellistische Persönlichkeitstendenzen und machiavellistische Erwartungen am Arbeitsplatz haben, wenn deren Messung mit Messinstrumenten erfolgt, die das Konstrukt zutreffend abbilden.

Wie in Abschnitt 2.3 dargestellt, sind traditionell erfasste machiavellistische Persönlichkeitstendenzen von Beschäftigten in Organisationen mit schädlichen Verhaltensweisen wie dem Zeigen von kontraproduktivem Arbeitsverhalten assoziiert. In Studien mit traditionell erfassten Machiavellismus-Instrumenten konnte aber auch gezeigt werden, dass sich hoch machiavellistische Personen den Gegebenheiten in dem Unternehmen anpassen (J. A. H. Becker & O'Hair, 2007) und zu kooperativem Verhalten und einer prosozialen Ausrichtung fähig sind (Hawley, 2003). Den Vorgesetzten kommt eine zentrale Rolle bei der Steuerung ihrer Mitarbeitenden zu (Koo & Lee, 2022). Durch die Wahrnehmung von machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen könnten die Mitarbeitenden nicht nur den Eindruck haben, dass ihre machiavellistische Ausrichtung durch die Vorgesetzten geduldet wird – im Rahmen der PEMS sind machiavellistische Orientierungen ausdrücklich als Teil ihrer Arbeitsrolle definiert und sollten deshalb im Arbeitskontext gezeigt werden. Auch hier sollten die machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen von Vorgesetzten allerdings mit Messinstrumenten erfasst werden, die das Persönlichkeitskonstrukt vollständig abbilden. Wie in Abschnitt 2.1 dargestellt, muss zudem einbezogen werden, dass die Wahrnehmung der Mitarbeitenden verzerrt sein kann und diese dazu neigen können, ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften in die wahrgenommenen Erwartungen hineinzuprojizieren. In Abbildung 4 ist das angenommene Arbeitsmodell schematisch dargestellt.

Abbildung 4

Schematische Darstellung des Arbeitsmodells



Zusammengefasst sollen in der vorliegenden Arbeit aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene machiavellistische Erwartungen der Vorgesetzten betrachtet werden (Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors, PEMS). Es soll angenommen werden, dass die PEMS sowohl in den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als auch in den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden verankert sein können und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden vorhersagen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll eine neue Skala entwickelt und validiert werden, die die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen erfasst.

2.6 Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der PEMS: Die Bedeutung der Testgüte

Ein neu entwickeltes Instrument muss den sogenannten Gütekriterien entsprechen, nur dann handelt es sich um ein im wissenschaftlichen Sinne fundiertes psychologisches Instrument (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 16-17). Die Hauptgütekriterien, die ein wissenschaftlich fundiertes Inventar erfüllen muss, sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität. Die drei Gütekriterien sind nicht unabhängig voneinander, wie Fisseni (1997) herausstellt: „Objektivität läßt sich als Teilaspekt der Reliabilität betrachten, Validität als Sonderfall der Reliabilität, Reliabilität als Voraussetzung von Validität“ (S. 54). Nachfolgend wird zunächst auf die Beurteilung der Objektivität und Reliabilität eingegangen (2.6.1). Der Fokus der Arbeit soll aber auf der Validität liegen, wie in Abschnitt 2.6.2 erläutert wird.

2.6.1 Objektivität und Reliabilität

Die Objektivität und Reliabilität des neuen PEMSI bilden nicht den Hauptfokus dieser Arbeit, sollen an dieser Stelle aber dennoch kurz angeschnitten werden. Die Objektivität bezeichnet das Ausmaß, in dem die Messung unabhängig von der Person ist, die den Test durchführt, auswertet und interpretiert. Die Objektivität teilt sich dadurch in drei Teilaspekte: Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 18-23). Die Objektivität wird bei standardisierten Messungen in der Regel als gegeben angenommen – gerade computerbasierte Messungen mit einheitlicher Instruktion und transparenten Auswertungsregeln werden als in höherem Maße objektiv gewertet (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 18). Entsprechend lassen sich für das neu entwickelte PEMSI die Bedingungen für die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität herstellen, indem auf die Standardisierung der Durchführung geachtet wird und transparente Auswertungsregeln vorgegeben werden. In Bezug auf die Interpretationsobjektivität werden aber Normstichproben und Interpretationsregeln benötigt, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht gewährleistet werden können.

Die Reliabilität bezeichnet das Ausmaß, in dem die Messung zuverlässig, das heißt ohne Messfehler, ist (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 27). Die Reliabilität lässt sich anhand verschiedener Kennwerte bestimmen. Bei der *Test-Retest-Reliabilität* wird derselbe Test bei denselben Teilnehmenden zu verschiedenen Messzeitpunkten erhoben. Die Ergebnisse der Testungen werden dann miteinander korreliert. Die Größe des Zusammenhangs spiegelt die Zuverlässigkeit der Messung wider (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 28). Bei der *Paralleltest-Reliabilität* werden dagegen zwei parallele Testformen erstellt und die beobachteten Testwerte miteinander verglichen (Moosbrugger

& Kelava, 2020, S. 29). In der vorliegenden Arbeit soll die interne Konsistenz des neuen PEMSI bestimmt werden, dies lässt sich der sogenannten *Testhalbierungs-Reliabilität* zuordnen, bei der jedes Item der Messung als Testteil angesehen wird (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 29). Die verbreitetste Methode zur Bestimmung der internen Konsistenz stellt die Berechnung von Cronbach's Alpa dar (Cronbach, 1951). Alpha ergibt sich dabei – vereinfacht ausgedrückt – aus der mittleren Korrelation der Items. Cronbach's Alpha gilt als akzeptabel, wenn die Werte $> .70$ ausfallen. Bei Inventaren im früheren Forschungsstadium werden ggf. auch niedrigere Werte akzeptiert (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1995). Der Rückgriff auf Cronbach's Alpha setzt allerdings die essentielle tau-Äquivalenz der Items des Inventars voraus, die in der Regel nicht gegeben ist (Sijtsma, 2009). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, neben Cronbach's Alpha auch auf alternative Maße zurückzugreifen. Der Kennwert McDonald's Omega (McDonald, 1999) setzt lediglich tau-kongenerische Items voraus, weshalb er eine gute Ergänzung zu Cronbach's Alpha darstellt.

Wenn ein Merkmal von mehreren Personen beurteilt wird, lässt sich zudem betrachten, inwiefern die Personen („Rater") in ihren Beurteilungen übereinstimmen (Fink, 2010). Dies wird als *Interrater-Reliabilität* bezeichnet. Wenn die Urteilenden dasselbe stabile Merkmal akkurat einschätzen, sollten diese zu übereinstimmenden Einschätzungen kommen – bei Unterschieden wird davon ausgegangen, dass diese auf Messfehler (z. B. bestimmte Urteilstendenzen) zurückgehen (DeVellis, 2005). Wie bei anderen Reliabilitätsschätzern wird aber nicht vorausgesetzt, dass die Urteilenden die exakt identischen Urteilswerte vergeben müssen; stattdessen soll eine relative Konsistenz in den Urteilen aufgezeigt werden (LeBreton & Senter, 2008). Dies gilt als Abgrenzung zu der sogenannten Interrater-Übereinstimmung (engl. *Interrater-Agreement*), bei der der absolute Konsens der Urteilenden im Vordergrund steht (LeBreton & Senter, 2008). Bei der Interrater-Übereinstimmung soll also geprüft werden, ob die Beurteilungen in Bezug auf ihren absoluten Wert äquivalent und dadurch austauschbar sind. Bei sowohl der Interrater-Reliabilität als auch der Interrater-Übereinstimmung sind verschiedene Zugänge möglich. In der vorliegenden Arbeit soll die Interrater-Reliabilität durch die Berechnung von Intraklassen-Korrelationen (engl. *Intra Class Correlation*, *ICC*) abgebildet werden. Die Intraklassen-Korrelation gibt an, inwiefern die Beurteilungswerte von dem Objekt der Messung abhängig sind (McGraw & Wong, 1996). Zudem soll mit dem r_{wg} ein Maß der Interrater-Übereinstimmung herangezogen werden. Bei dem r_{wg} wird die Übereinstimmung der Urteilenden als proportionale Reduktion der Fehlervarianz abgebildet, indem die beobachtete Varianz zwischen den Urteilenden im Verhältnis zu der angenommenen Varianz bei vollständig fehlender Übereinstimmung betrachtet wird (James et al., 1993).

2.6.2 Validität

Die Validität gilt als das wichtigste Gütekriterium, weshalb ihr ein besonderer Stellenwert zukommt (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 30). Eine Messung wird nur dann als valide betrachtet, wenn das Merkmal erfasst wird, das auch erfasst werden soll – und nicht etwa ein anderes. Um der Validität eines Messinstruments nachzugehen, sind verschiedene Zugänge möglich. Die *Inhaltsvalidität* bezeichnet das Ausmaß, „(...) inwieweit die Inhalte der Items das interessierende Merkmal repräsentativ erfassen“ (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 32). Die Inhaltsvalidität wird in der Regel durch die Einschätzungen von Personen mit Expertise ermittelt.

Die *Konstruktvalidität* bezeichnet die Betrachtung der Übereinstimmung des Messinstruments mit dem interessierenden theoretischen Konstrukt (Cronbach & Meehl, 1955). Laut Moosbrugger und Kelava (2020) kann auf die Konstruktvalidität geschlossen werden, wenn: „(...) die Zusammenhangsstruktur zwischen den Testitems und den interessierenden (Persönlichkeits-)Merkmalen (...) wissenschaftlich fundiert ist“ (S. 33). Im Rahmen der Konstruktvalidierung soll ein nomologisches Netzwerk gebildet werden, in dem Aussagen über Zusammenhänge von Konstrukten getroffen werden. Zu diesem Zweck werden a-priori Erwartungen über Zusammenhänge des interessierenden Messinstruments mit anderen Messinstrumenten formuliert: Welche Messinstrumente ähnliche Konstrukte messen (konvergente Validität) und welche Konstrukte unterschiedliche Konstrukte messen (diskriminante Validität; Campbell & Fiske, 1959). Zudem zählt die Prüfung der angenommenen Faktorstruktur zu der Konstruktvalidität (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 35)

Die *Kriteriumsvalidität* ist spezifisch im Anwendungsbereich von großer Bedeutung. Die Kriteriumsvalidität bezeichnet den Zusammenhang von Messergebnissen mit Verhaltensweisen und Leistungen außerhalb der Messsituation (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 33). In der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie werden dazu Messergebnisse zu bestimmten, am Arbeitsplatz interessierenden Variablen (z. B. der Arbeitsleistung oder der Arbeitszufriedenheit) in Verbindung gesetzt.

Zusammengefasst müssen wissenschaftliche Messinstrumente den drei Hauptgütekriterien entsprechen, wobei die Validität das wichtigste Gütekriterium darstellt. Hinsichtlich der Validität sind verschiedene Zugänge möglich. In der vorliegenden Arbeit soll zunächst die Inhaltsvalidität des PEMSI überprüft werden, indem auf Einschätzungen von Expertinnen und Experten zurückgegriffen wird. Anschließend sollen im Rahmen der Konstruktvalidierung die faktorielle Validität der neuen Skala sowie deren konvergente und diskriminante Beziehungen betrachtet und im Rahmen der Kriteriumsvalidität Beziehungen mit arbeitsplatzrelevanten Variablen untersucht werden.

2.7 Überblick über die weiterführenden Kapitel

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung und Validierung des neuen Inventars zur Erfassung der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen (*Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory, PEMSI*). Zu diesem Zweck wird im folgenden Kapitel 3 zunächst das Vorgehen bei der Entwicklung und Inhaltsvalidierung des PEMSI dargestellt. Im Rahmen von zwei Studien soll die Skalenentwicklung abgeschlossen sowie das PEMSI validiert werden. *Studie 1* verfolgt verschiedene Ziele. Zunächst soll die Skalenentwicklung im Rahmen einer prädiktororientierten Item-Selektion weiterentwickelt werden. Da das PEMS-Inventar machiavellistische Erwartungen an Mitarbeitende erfassen soll, die Vorgesetzte aufgrund ihrer machiavellistischen Persönlichkeit an ihre Mitarbeitenden stellen, sollen in der finalen Version des PEMSI nur diejenigen Items berücksichtigt werden, die mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten korreliert sind. Anschließend soll die Konstruktvalidität des PEMSI betrachtet sowie Kriterienzusammenhänge des Inventars geprüft werden. Als letzter Punkt der Studie wird ein Arbeitsmodell zum Wirkmechanismus der PEMS aufgestellt und empirisch geprüft. *Studie 2* begegnet Limitationen von Studie 1 und soll weiterführende Belege für die Konstrukt– und Kriteriumsvalidität des PEMSI aufzeigen, anders als in Studie 1 sollen aber nicht Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Dyaden, sondern die Rolle von wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen in Mitarbeitenden-Teams betrachtet werden.

3 Skalenentwicklung des PEMSI

Nachfolgend soll das Vorgehen bei der Entwicklung des *Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory* (PEMSI) dargestellt werden. Abschnitt 3.1 gibt einen Überblick über das Vorgehen bei der Entwicklung der ersten Version der Item-Formulierungen, die auf Basis von Einschätzungen von Expertinnen und Experten überarbeitet wurden (Abschnitt 3.2).

3.1 Entwicklung der Item-Formulierungen

Das *Five Factor Machiavellian Inventory* (FFMI; Collison et al., 2018; Kückelhaus et al., 2021) begegnet, wie in Abschnitt 2.4 dargestellt, Limitationen von traditionellen Machiavellismusmaßen und stellt die am weitesten entwickelte Operationalisierung des Konstrukts Machiavellismus dar (Kückelhaus & Blickle, 2021, 2023). Deswegen wurde das FFMI als Grundlage gewählt, um das neue Inventar zur Erfassung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen (*Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory, PEMSI*) zu entwickeln. Das FFMI umfasst insgesamt 52 Items, die Beantwortung erfolgt anhand einer fünfstufigen Skala (1 = starke Ablehnung, 5 = starke Zustimmung). Je vier Items bilden eine Facette ab, insgesamt umfasst das FFMI 13 Facetten. Die Dimension Vorwärtsstreben umfasst sechs Facetten: Leistung, Aktivität, Kompetenz, Assertivität, Selbstvertrauen und Unverletzbarkeit. Die Dimension Antagonismus umfasst fünf Facetten: Eigennützigkeit, Unbescheidenheit, Manipulation, Gefühllosigkeit, Zynismus. Die Dimension Planvolles Vorgehen umfasst zwei Facetten: Ordnung und Überlegung.

Zur Entwicklung des PEMSI wurden die Formulierungen der Items des FFMI in Erwartungsformulierungen übertragen. Beispielsweise wurde die Formulierung des Items 34 („Es ist leicht für mich, mir Gleichrangige auszutricksen“) in die folgende Erwartungsformulierung übertragen: „Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind, erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen das Zeug dazu haben, Gleichrangige auszutricksen.“ Wie die Beantwortung des FFMI soll auch die Beantwortung des PEMSI anhand einer fünfstufigen Skala erfolgen (1 = starke Ablehnung, 5 = starke Zustimmung) und das PEMSI soll analog zu dem FFMI aufgebaut sein. In Abbildung 11 im Anhang ist der Aufbau des PEMSI schematisch dargestellt.

Je nach der Situation am Arbeitsplatz sind Konstellationen möglich, bei denen Mitarbeitende verschiedenen Vorgesetzten unterstellt sind und die Erwartungen der direkten vorgesetzten Personen nicht maßgeblich für das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden sind (Levinthal & Workiewicz, 2018). Angesichts dessen wurde der folgende Instruktionstext ergänzt, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen:

> Die folgenden Aussagen befassen sich damit, was Ihre für Sie maßgebliche vorgesetzte Person erwartet, wie Sie sich bei der Erledigung Ihrer Aufgaben an Ihrem Arbeitsplatz verhalten sollen. Wenn Sie mehrere Vorgesetzte haben, beziehen Sie bitte Ihre Antworten nur auf diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei Ihnen und Ihren Kolleg*innen sind. Es könnte z.B. sein, dass Ihre direkte vorgesetzte Person andere Erwartungen als die vorgesetzte Person hat, die letztendlich entscheidend für Ihren Arbeitsbereich und den Ihrer Kolleg*innen ist. Beziehen Sie Ihre Antworten bitte nur auf die letztlich maßgebliche Person! Im Folgenden finden Sie 52 Aussagen zu den Erwartungen an Ihrem Arbeitsplatz. Manche werden für die Erwartungen an Ihrem Arbeitsplatz relevant sein, manche nicht, je nach Vorgesetztem und Arbeitsplatz. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Eindruck haben, ob die Aussage richtig (starke Zustimmung) oder falsch (starke Ablehnung) ist. Bitte lesen Sie jede Aussage aufmerksam durch und klicken Sie die Zahl an, die am besten mit den Erwartungen Ihrer vorgesetzten Person an Sie bei der Arbeit übereinstimmt. Es ist nicht entscheidend, was die maßgebliche Person von Ihnen eigentlich erwarten sollte (z. B.: „erwartet Ehrgeiz“), sondern, was sie tatsächlich von Ihnen erwartet (z. B. „erwartet keinen Ehrgeiz“).

Eine Übersicht der ersten Version der Item-Formulierungen des PEMSI ist im Anhang in Tabelle 22 abgebildet. Im nächsten Entwicklungsschritt wurden die neuen Item-Formulierungen an Expertinnen und Experten gesendet, die diese einer inhaltlichen Prüfung unterzogen.

Abbildung 5

Beispielhafte Darstellung der Instruktion zur Inhaltsvalidierung

Bitte geben Sie für jedes Erwartungsitem an, wie gut das Trait-Item als Erwartung im Sinne der Trait-Dimension reformuliert. Bitte verwenden Sie dafür eine Prozenteinschätzung, die von 0% bis 100% reicht.

Leistung/Achievement

1 Ich bin keine ehrgeizige Person. (R) 1 erwartet keinen Ehrgeiz.	_____ Prozent
14 Ich habe einen starken Drang nach Macht. 14 ermutigt dazu, nach Macht zu streben.	_____ Prozent
27 Ich strebe nach Größe. 27 ermutigt dazu, nach Größe zu streben.	_____ Prozent
40 Ich möchte eine wichtige Person sein. 40 ermutigt dazu, eine wichtige Person sein zu wollen.	_____ Prozent

Anmerkung. Exemplarische Darstellung der Items der Facette Leistung.

3.2 Inhaltsvalidierung durch Expertinnen- und Experteneinschätzungen

Zur Prüfung der Inhaltsvalidität der neuen Item-Formulierungen wurde auf die Urteile von Expertinnen und Experten zurückgegriffen. Als Expertinnen und Experten wurden die Autorinnen und Autoren der deutschen Übersetzung des FFMI (Kückelhaus et al., 2021) herangezogen. Die Expertinnen und Experten wurden aufgefordert, für jedes Erwartungsitem anzugeben, wie gut es das FFMI-Traititem in der Erwartungsformulierung widerspiegelt. Dazu sollte eine Prozent-Einschätzung von 0 Prozent bis 100 Prozent vorgenommen werden. Abbildung 5 zeigt eine schematische Darstellung der Instruktion.

Die Beurteilungsergebnisse der Items des ersten Durchlaufs der Inhaltsvalidierung sind in Tabelle 23 im Anhang dargestellt. Tabelle 24 im Anhang zeigt die Ergebnisse auf Facettenebene. Item 2 erreichte eine vergleichsweise niedrige Beurteilung durch die Expertinnen und Experten. Der Mittelwert der Ratereinschätzungen betrug 82.50 Prozent und Rater 3 vergab eine Beurteilung von 65 von 100 Prozent. Newman et al. (2013) empfehlen als Faustregel, dass jedes Item eine Ratereinschätzung von mindestens 80 Prozent aufweisen sollte. Deshalb wurde die Formulierung des Items angepasst: die Formulierung „erwartet kein Engagement“ wurde in „toleriert, wenn jemand faul ist“ geändert. Auch bei Item 3 fiel der Mittelwert der Ratereinschätzungen vergleichsweise niedrig aus (M = 85.00 Prozent) und Rater 3 vergab bei der Einschätzung nur 75 von 100 Prozent. Deswegen wurde die Formulierung „ermutigt dazu, anderen Menschen zu helfen“ in „ermutigt dazu, sich anzustrengen, anderen Menschen zu helfen“ geändert. Bei Item 18 fiel der Mittelwert der Expertinnen- und Experteneinschätzungen von allen Items am niedrigsten aus (M = 77.50) und Rater 1 und 3 vergaben bei ihrer Einschätzung nur 70 von 100 Prozent. Angesichts dessen wurde die Formulierung „will, dass Aufgaben sehr gut erledigt werden“ angepasst und in die Formulierung „erwartet, auf seine/ihre Mitarbeiter*innen setzen zu können, wenn er/sie eine Aufgabe erledigt sehen will“ geändert. Item 20 erreichte ebenfalls einen vergleichsweise niedrigen Mittelwert (M = 87.50) und Rater 1 vergab bei der Einschätzung nur 70 von 100 Prozent. Demzufolge wurde die Formulierung „wenn man unter viel Stress steht, darf man sagen, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen“ in die Formulierung „toleriert, wenn man unter viel Stress steht, wenn man sagt, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen“ übertragen. Auch die Beurteilung von Item 11 fiel mit einem Mittelwert von 83.75 vergleichsweise niedrig aus und das Item erreichte bei keinem der Rater eine Beurteilung, die über 85 Prozent lag. Damit ist zwar die oben angesprochene Grenze von 80 Prozent überschritten, Newman et al. (2013) empfehlen aber, neben der quantitativen Auswertung auch qualitative Aussagen der Rater zu erheben und einzubeziehen. Rater 1 wies darauf hin, dass bei Item 11 die Formulierung „nicht genau die Wahrheit zu sagen“ nicht die gleiche Wirkung hat wie der Begriff „lügen“, der im FFMI verwendet wird. Daher wurde die Formulierung „gibt den Rat, manchmal nicht ‚genau die Wahrheit‘ zu sagen, um Dinge zu erreichen“ überarbeitet und in die Formulierung „gibt den Rat, manchmal zu lügen, um Dinge zu erreichen“ geändert. Item 26 stellte das letzte Item dar, das überarbeitet wurde: Die Bewertung fiel zwar im Mittel positiv aus (M = 93.75), von Rater 1 erhielt das Item eine Beurteilung von 80 Prozent. Damit war die Empfehlung von Newman et al. (2013) zwar erfüllt, Rater 1 riet aber, die Formulierung „will davon überzeugen“ zu ersetzen. Angesichts dessen wurde die Formulierung „will davon überzeugen, dass die meisten Menschen ehrlich sind“ in die Formulierung „vermittelt, dass die meisten Menschen versuchen, ehrlich zu sein“ geändert.

Tabelle 2

Ergebnisse des finalen Durchlaufs der Ratereinschätzungen im Rahmen der Inhaltsvalidierung auf Facettenebene

Facetten untergliedert nach den Dimensionen	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	*M*
Vorwärtsstreben					
Leistung	100.00	95.00	99.50	97.50	98.00
Aktivität	100.00	95.00	96.25	97.50	97.19
Assertivität	100.00	96.25	97.50	98.75	98.13
Kompetenz	100.00	96.25	97.50	98.75	98.13
Selbstvertrauen	97.50	97.50	100.00	100.00	98.75
Unverletzbarkeit	100.00	95.00	98.75	97.50	97.81
Antagonismus					
Eigennützigkeit	100.00	98.75	96.25	100.00	98.75
Unbescheidenheit	95.00	91.25	95.00	98.75	95.00
Manipulation	100.00	98.75	100.00	100.00	99.69
Gefühllosigkeit	100.00	97.50	96.25	95.00	97.19
Zynismus	98.75	96.25	100.00	100.00	98.75
Planvolles Vorgehen					
Überlegung	100.00	96.25	100.00	100.00	99.06
Ordnung	100.00	91.25	96.25	100.00	96.88

Anmerkung. Prozenteinschätzung, inwiefern die Erwartungsformulierung die Trait-Formulierung abbildet, im zweiten, finalen Durchlauf. Die Ergebnisse des vorausgehenden ersten Durchlaufs sind in Tabelle 24 im Anhang zu finden.

Die neu formulierten Items wurden in einem zweiten Durchlauf erneut an die Expertinnen und Experten gesendet, die ein weiteres Mal gebeten wurden, eine Einschätzung von 0–100 Prozent vorzunehmen. In Tabelle 25 im Anhang sind die Ergebnisse der Ratereinschätzungen für die Items im zweiten Durchlauf dargestellt. Im zweiten Durchlauf fielen die Prozenteinschätzungen der Rater deutlich höher aus und jedes der Items erreichte eine Beurteilung von mindestens 80 Prozent. In Tabelle 3 ist ein Überblick der Item-Formulierungen nach dem zweiten Durchlauf (nach abgeschlossener Inhaltsvalidierung) des PEMSI dargestellt, mit denen im folgenden Kapitel eine prädiktorenorientierte Itemselektion durchgeführt werden soll. In Tabelle 3 sind zudem die Mittelungen der Ratereinschätzungen der Items aufgeführt, dabei zeigten sich zufriedenstellende Werte: die niedrigste Beurteilung erreichte Item 12 mit einem Wert von 88.75. In Tabelle 26 im Anhang sind die Itemformulierungen nach Abschluss der Inhaltsvalidierung in Gegenüberstellung mit der FFMI-Formulierung dargestellt.

Tabelle 3

Übersicht der Formulierungen der Entwicklungsversion des PEMSI und gemittelte Ratereinschätzungen nach Abschluss der Inhaltsvalidierung

Item	Formulierung	*M* Ratereinschätzung
	Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind…	
1	erwartet keinen Ehrgeiz. (R)	98.75
2	toleriert, wenn jemand faul ist. (R)	95.00
3	ermutigt dazu, sich anzustrengen, anderen Menschen zu helfen. (R)	98.75
4	erwartet in Besprechungen keine Beiträge. (R)	95.00
5	toleriert, wenn man bei nichts ganz erfolgreich ist. (R)	95.00
6	erwartet, dass man vor einer Entscheidung die Konsequenzen sorgfältig abwägt.	98.75
7	erwartet emotionale Stabilität.	98.75
8	signalisiert, dass Bescheidenheit überbewertet wird.	96.25
9	erwartet, dass man Projekte erst ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht.	97.50
10	erwartet Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen.	100.00
11	gibt den Rat, manchmal zu lügen, um Dinge zu erreichen.	100.00
12	möchte, dass man besser „praktisch“ statt „fürsorglich“ arbeitet.	88.75
13	rät, dass man sich vor den tatsächlichen Motiven anderer in Acht nimmt.	97.50
14	ermutigt dazu, nach Macht zu streben.	95.75
15	erwartet, dass man hart arbeitet, um seine Ziele zu verfolgen.	100.00
16	ermutigt dazu, denen zu helfen, die weniger vom Glück begünstigt sind. (R)	100.00
17	erwartet ein überzeugungskräftiges Auftreten.	100.00
18	erwartet, auf seine/ihre Mitarbeiter*innen setzen zu können, wenn er/sie eine Aufgabe erledigt sehen will.	98.75
19	erwartet: „Erst handeln, dann denken“ (R)	100.00
20	toleriert, wenn man unter viel Stress steht, wenn man sagt, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen. (R)	93.75
21	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen intelligenter als die meisten Menschen in ihrem Alter sind.	92.50
22	erwartet, dass sich alles am jeweiligen, angestammten Platz befindet (will Ordnung).	96.25
23	toleriert, wenn man sich anderen unterlegen fühlt. (R)	100.00
24	erwartet nicht von seinen/ihren Mitarbeiter*innen, listig oder gerissen zu sein. (R)	100.00
25	erwartet nicht von einem, eine besonders einfühlsame Person zu sein.	100.00
26	will davon überzeugen, dass die meisten Menschen versuchen, ehrlich zu sein. (R)	98.75
27	ermutigt dazu, nach Größe zu streben.	98.75
28	erwartet, dass man an den meisten Tagen viel Energie hat.	100.00
29	will davon überzeugen, dass es wichtig ist, anderen gegenüber wohltätig zu sein. (R)	96.25
30	erwartet, dass man kein Problem damit hat, die eigene Meinung Kund zu tun.	100.00
31	erwartet, dass man effizient und effektiv seine Arbeit erledigt.	100.00
32	toleriert, wenn man sich direkt in Dinge hineinstürzt, ohne sehr weit voraus zu denken. (R)	100.00
33	akzeptiert, wenn man so emotional wird, dass man nicht mehr klar denken kann. (R)	98.75
34	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen das Zeug dazu haben, Gleichrangige auszutricksen.	98.75
35	toleriert, wenn man nicht in der Lage ist, sich zu organisieren. (R)	96.25
36	erwartet, dass man sehr selbstsicher ist.	95.00
37	ermutigt dazu, Schmeicheleien einzusetzen, um zu bekommen, was man will.	100.00
38	ermutigt dazu, sich keine Sorgen um die Bedürfnisse anderer Leute zu machen, wenn sie mit den eigenen in Konflikt geraten.	100.00
39	ermutigt dazu, an das Gute im Menschen zu glauben. (R)	98.75
40	ermutigt dazu, eine wichtige Person sein zu wollen.	98.75
41	toleriert, wenn man eine weniger aktive Person ist. (R)	93.75
42	ermutigt dazu, andere als Werkzeuge zu betrachten, die man benutzt und manipuliert.	100.00
43	akzeptiert, wenn man Schwierigkeiten hat, für sich selbst einzustehen. (R)	97.50
44	toleriert, wenn man unsicher ist, wie man in seinem Leben weiter vorgehen soll. (R)	98.75
45	erwartet, dass man nicht viele spontane Entscheidungen trifft.	97.50
46	erwartet, dass man nicht leicht aus der Ruhe zu bringen ist.	100.00
47	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen anderen überlegen sind.	92.50
48	erwartet, spontan zu sein, anstatt alles durchzuplanen. (R)	97.50
49	erwartet, dass man nicht leicht in Verlegenheit zu bringen ist.	100.00
50	will davon überzeugen, dass immerzu ehrlich zu sein, nicht zum Erfolg führen wird.	98.75
51	ermutigt dazu, kaltherzig zu sein.	100.00
52	ermutigt dazu, das Beste über Menschen anzunehmen. (R)	100.00

Anmerkung. Formulierungen nach dem zweiten, finalen Durchlauf der Inhaltsvalidierung. *M* Ratereinschätzung: Mittelung der Einschätzungen der vier Rater, inwiefern das Erwartungsitem im Sinne des FFMI-Items formuliert ist.

4 Studie 1: Item-Selektion, Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung

Die erste Studie der vorliegenden Arbeit verfolgt verschiedene Ziele. *Erstens* soll die Entwicklung der neuen Skala zur Erfassung von wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen der Vorgesetzten (PEMSI) vervollständigt werden. Dies soll im Rahmen einer prädiktororientierten Item-Selektion erfolgen. Zu diesem Zweck sollen diejenigen Items der Entwicklungsversion für die Skala ausgewählt werden, die mit den machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind. *Zweitens* soll die Konstruktvalidität des PEMSI betrachtet werden. Dabei soll zunächst die faktorielle Validität der neuen Skala geprüft werden. In einem zweiten Schritt soll die konvergente und diskriminante Validität untersucht werden, indem die Beziehungen des PEMSI mit dem FFMI betrachtet werden. Dies soll sowohl durch die Betrachtung der Gesamtskalen als auch durch die Untersuchung der Zusammenhänge der einzelnen Dimensionen erfolgen. *Drittens* soll die Kriteriumsvalidität des PEMSI analysiert werden, indem dessen Bezüge zu arbeitsplatzrelevanten Kriterien betrachtet werden. Über die klassische Validierung hinausgehend, soll *viertens* das in Abschnitt 2.5 dargestellte Arbeitsmodell zu der Verankerung und Wirkweise der PEMS geprüft werden.

4.1 Darstellung des Forschungsanliegens: Prädiktororientierte Item-Selektion

Das neue PEMS-Inventar soll von den Mitarbeitenden wahrgenommene machiavellistische Erwartungen erfassen, die Vorgesetzte aufgrund ihrer machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen stellen. In diesem Sinne sollen nur diejenigen Items in die finale Version des PEMSI einbezogen werden, die auch tatsächlich mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten korreliert sind. Wie in Abschnitt 2.1 erläutert, wird basierend auf den rollentheoretischen Annahmen von Katz und Kahn (1978) davon ausgegangen, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale der Vorgesetzten in den Erwartungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellen, widerspiegeln. Im Falle der Übertragung machiavellistischer Persönlichkeitsmerkmale in Erwartungsformulierungen könnte es jedoch sein, dass nicht alle Aspekte der machiavellistischen Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten in ihren Erwartungen an die Mitarbeitenden zum Ausdruck kommen. Dies kann aus den Aussagen abgeleitet werden, die Machiavelli in *Il Principe* zur Ministerauswahl von Fürsten trifft. Den Empfehlungen von Machiavelli in *Il Principe* folgend, sollten Fürsten Minister wählen, die in ihrem Sinne handeln und die verlässlich sind, denn der Fürst wird auf der Grundlage von den Männern, die ihn umgeben, beurteilt:

> Non è di poca importanza a un Principe la elezione de' ministri, li quali sono buoni o no, secondo la prudenza del Principe. E la prima coniettura che si fa di un signore, e del cervel suo, è vedere gli uomini che lui ha d'intorno [Übersetzung d. A.: Die Wahl

> seiner Minister ist nicht von geringer Bedeutung für einen Fürsten. Diese kann gut oder schlecht ausfallen, je nachdem, ob er dabei klug ist oder nicht. Man beurteilt den Fürsten, und seinen Verstand, indem zunächst die Männer betrachtet werden, die ihn umgeben] (Machiavelli, 1532/2016, S. 69).

Es sollen aber keine Minister gewählt werden, die selbst zu ehrgeizig oder auf den eigenen Vorteil bedacht sind – denn verfolgen die Minister selbst zu große Ambitionen, kann der Fürst nicht darauf vertrauen, dass sie in seinem Sinne handeln:

> Quando tu vedi il ministro pensare più a sè, che a te, e che in tutte le azioni vi ricerca l'utile suo, questo tale così fatto mai non fia buon ministro, nè mai te ne potrai fidare; perchè quello che ha lo Stato di uno in mano, non deve mai pensare a sè, ma al Principe; e non gli ricordare mai cosa, che non appartenga a lui. [Übersetzung d. A.: Wenn du siehst, dass der Minister mehr an sich selbst denkt als an dich, und er bei allen seinen Handlungen seinen eigenen Vorteil im Auge behält, dann ist ein solcher niemals ein guter Minister, noch kannst du ihm trauen; denn wer den Staat eines anderen in der Hand hält, darf niemals an sich selbst denken, sondern an den Fürsten und soll alles in Beziehung auf ihn betrachten.] (Machiavelli, 1532/2016, S. 69).

Folglich ist denkbar, dass sich bei der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI, bei der die ehrgeizige, leistungs- und machtorientierte Ausrichtung von machiavellistischen Persönlichkeiten abgebildet ist, nicht alle Aspekte der Persönlichkeit der Vorgesetzten in den Erwartungen an die Mitarbeitenden widerspiegeln. Denn genauso wie Machiavelli (1532/2016) es für nicht förderlich für Fürsten erachtet, wenn deren Minister zu ehrgeizig und auf die eigenen Interessen bedacht sind, könnte es auch für machiavellistische Vorgesetzte ungünstig sein, den Ehrgeiz und die Machtambitionen ihrer Mitarbeitenden im Rahmen der Rollenerwartungen aktiv voranzutreiben.

Zusammengefasst soll als erstes Forschungsanliegen die Korrelation der PEMSI-Items mit der FFMI-Ausprägung der Vorgesetzten betrachtet werden. Für die finale Version des PEMSI sollen diejenigen Items ausgewählt werden, die mit der FFMI-Ausprägung der Vorgesetzten korreliert sind. Insbesondere in Bezug auf die Dimension Vorwärtsstreben ist denkbar, dass sich nicht alle Facetten der Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten in den von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Erwartungen widerspiegeln.

4.2 Darstellung des Forschungsanliegens: Konstruktvalidierung

Um die Konstruktvalidität des PEMSI zu untersuchen, soll zunächst die Faktorstruktur der neuen Skala betrachtet werden (faktorielle Validität). Anschließend sollen die Beziehungen des PEMSI zum FFMI betrachtet werden (konvergente und diskriminante Validität), wie nachfolgend dargestellt werden soll.

4.2.1 Faktorielle Validität

Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist das PEMSI auf Basis des Five Factor Machiavellianism Inventory entwickelt worden. Das FFMI ist in drei Dimensionen unterteilt: Vorwärtsstreben, Antagonismus und Planvolles Vorgehen (siehe Abschnitt 2.4). Collison et al. (2018) identifizierten die Faktoren durch die Berechnung einer Faktorenanalyse: Eine dreifaktorielle Lösung erreichte den besten Fit. Da das PEMSI auf Basis des Item-Stamms des FFMI entwickelt wurde und den gleichen strukturellen Aufbau aufweist, soll auch für das PEMSI von einer dreifaktoriellen Struktur ausgegangen werden. Die Facetten des PEMSI sollen folglich auf drei Faktoren laden, die Faktoren „Erwartungen Vorwärtsstreben“, „Erwartungen Planvolles Vorgehen“ und „Erwartungen Antagonismus“. Die dreifaktorielle Struktur des PEMSI soll im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse betrachtet werden. Es soll aufgezeigt werden, dass ein Modell mit drei Faktoren einen akzeptablen Modellfit zeigt und eine bessere Anpassungsgüte aufweist als ein Generalfaktormodell, bei dem alle Facetten auf einen einzigen Faktor laden.

> *Hypothese 1*: Ein Modell mit drei Faktoren zeigt eine bessere Anpassungsgüte als ein Alternativmodell mit einem Faktor.

4.2.2 Konvergente und diskriminante Validität

Auch zur Betrachtung der konvergenten und diskriminanten Validität des neuen PEMS-Inventars soll das FFMI herangezogen werden. Wie in Abschnitt 2.5 dargestellt, wird angenommen, dass die Einschätzung der wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen durch die Mitarbeitenden mit deren eigenen machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen zusammenhängt. Aus diesem Grund soll im Rahmen der konvergenten Validität zunächst aufgezeigt werden, dass der Gesamtwert des PEMSI positiv mit dem Gesamtwert des von den Mitarbeitenden ausgefüllten FFMI korreliert ist.

> *Hypothese 2a:* Der Gesamtwert des PEMSI ist positiv mit dem Gesamtwert des FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe korreliert.

Neben dem Gesamtwert des PEMSI sollen auch die Beziehungen auf Dimensionsebene betrachtet werden. Es soll sich zeigen, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben positiv mit der Vorwärtsstreben-Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden korreliert ist. Ebenso soll die Dimension Erwartungen Antagonismus positiv mit der Dimension Antagonismus des FFMI und die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen positiv mit der FFMI-Einschätzung der Dimension Planvolles Vorgehen der Mitarbeitenden assoziiert sein.

Hypothese 2b: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI ist positiv mit der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe korreliert.

Hypothese 2c: Die Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI ist positiv mit der Dimension Antagonismus im FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe korreliert.

Hypothese 2d: Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI ist positiv mit der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe korreliert.

Im Rahmen der diskriminanten Validität soll auf Dimensionsebene aufgezeigt werden, dass die Korrelation der jeweiligen Erwartungsdimension mit der entsprechenden FFMI-Dimension höher ausfällt als die Korrelationen mit den beiden anderen Dimensionen. Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben soll demnach höher mit der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI korreliert sein als mit den Dimensionen Antagonismus und Planvolles Vorgehen. Die Dimension Erwartungen Antagonismus soll höher mit der Dimension Antagonismus im FFMI als mit den Dimensionen Vorwärtsstreben und Planvolles Vorgehen korrelieren. Ebenso soll die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen stärkere Bezüge zu der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen aufweisen als mit den Dimensionen Vorwärtsstreben und Antagonismus.

Hypothese 3a: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI und der Dimension Vorwärtsstreben des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mit den Dimensionen Antagonismus und Planvolles Vorgehen des FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe.

Hypothese 3b: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI und der Dimension Antagonismus des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mit den Dimensionen Vorwärtsstreben und

Planvolles Vorgehen des FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe.

Hypothese 3c: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI und der Dimension Planvolles Vorgehen des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI mit den Dimensionen Vorwärtsstreben und Antagonismus des FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe.

Die Betrachtung der Bezüge der PEMSI-Einschätzungen mit den FFMI-Einschätzungen der Mitarbeitenden ist aber dadurch limitiert, dass beide Inventare von den Mitarbeitenden bearbeitet werden und deshalb gemeinsame Methodenvarianz teilen (Podsakoff et al., 2012). Aus diesem Grund sollen zusätzlich die Bezüge der Dimensionen des PEMSI mit den Dimensionen der FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten einbezogen werden. Da die einzelnen Items der Dimensionen des PEMSI auf der Basis ihrer Korrelation mit der Dimension der FFMI-Vorgesetztenausprägung ausgewählt werden sollen (siehe Abschnitt 4.1), wird die Korrelation der PEMSI-Dimensionen mit den entsprechenden FFMI-Dimensionen vorausgesetzt. Es soll aber auch bei der Vorgesetztenstichprobe aufgezeigt werden, dass die Korrelation der jeweiligen Erwartungsdimension mit der entsprechenden FFMI-Dimension höher ausfällt als die Korrelationen mit den beiden anderen Dimensionen.

Hypothese 3d: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI und der Dimension Vorwärtsstreben des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mit den Dimension Antagonismus und Planvolles Vorgehen des FFMI in der Vorgesetztenstichprobe.

Hypothese 3e: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI und der Dimension Antagonismus des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mit den Dimensionen Vorwärtsstreben und Planvolles Vorgehen des FFMI in der Vorgesetztenstichprobe.

Hypothese 3f: Die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI und der Dimension Planvolles Vorgehen des FFMI ist größer als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI mit den Dimension Vorwärtsstreben und Antagonismus des FFMI in der Vorgesetztenstichprobe.

4.3 Darstellung des Forschungsanliegens: Kriteriumsvalidierung

Im Rahmen der Kriteriumsvalidierung soll aufgezeigt werden, dass das PEMSI theoriekonforme Zusammenhänge mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien aufweist. Als Kriterien einbezogen werden die wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen, das kontraproduktive Arbeitsverhalten (CWB), die Einschätzung des Leader-Member-Exchange (LMX), die Einschätzung der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, das affektive organisationale Commitment, die Einschätzung des politischen Klimas sowie die Netzwerkfähigkeit und die dargestellte Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden, wie nachfolgend dargestellt werden soll.

4.3.1 Zusammenhang mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden

Die wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen bilden die Einschätzungen der Mitarbeitenden ab, wie deren interne und externe Arbeitsmarktchancen beschaffen sind (Eby et al., 2003). Die internen Arbeitsmarktchancen beziehen sich dabei auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, eine Ressource für die eigene Organisation zu sein. Die externen Arbeitsmarktchancen stellen die Einschätzung der Mitarbeitenden dar, wie deren Karrieremöglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt bestellt sind. Die wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen können als Indikator für den beruflichen Erfolg von Personen gewertet werden (Arthur, 1994; Bird, 1994). Wie Eby et al. (2003) herausstellen, sind diejenigen Mitarbeitenden beruflich erfolgreich, die in ihrer Organisation geschätzt werden und auch darüber hinaus gute Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt haben (S. 690). Kückelhaus und Blickle (2021) konnten aufzeigen, dass die FFMI-Dimension Vorwärtsstreben, die Aspekte wie die Leistungsorientierung und den Ehrgeiz von Personen beinhaltet, in positivem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Karrierechancen steht. Aufbauend auf der rollentheoretischen Annahme, dass die Erwartungen der Vorgesetzten die Arbeitsrolle der Mitarbeitenden, also deren Verhalten und Einschätzungen am Arbeitsplatz, vorhersagen (Katz & Kahn, 1978), soll davon ausgegangen werden, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI positiv mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden korreliert ist. Es soll angenommen werden, dass die Erwartungen der Vorgesetzten, dass sich ihre Mitarbeitenden durch Ehrgeiz, Kompetenz und leistungsorientiertes Verhalten auszeichnen sollen, bei der Rollenausfüllung der Mitarbeitenden Anwendung findet. Demnach sollten die Mitarbeitenden – den Erwartungen ihrer Vorgesetzten folgend – eine ehrgeizige, nach Kompetenz strebende und leistungsorientierte Ausrichtung am Arbeitsplatz zeigen. Dies soll sich in einer positiven Einschätzung der wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen niederschlagen.

Hypothese 4: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI ist positiv mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden korreliert.

4.3.2 Zusammenhänge mit dem kontraproduktiven Arbeitsverhalten

Kontraproduktives Arbeitsverhalten (engl. *Counterproductive Work Behavior, CWB*) bezeichnet schädigendes Verhalten von Mitarbeitenden in Organisationen (Fox et al., 2001). Ein Modell von Bennett und Robinson (2000) unterscheidet zwischen schädigenden Verhaltensweisen, die gegen die Organisation gerichtet sind (CWB-O) und schädigenden Verhaltensweisen, die sich gegen Individuen richten (CWB-I). Gegen die Organisation gerichtetes schädigendes Verhalten umfasst z. B. Diebstahl, Drogenmissbrauch, verringerte Arbeitsleistung und Vandalismus am Arbeitsplatz, während gegen Individuen gerichtetes Verhalten schädigendes Verhalten gegenüber anderen Personen am Arbeitsplatz (z. B. Mitarbeitende, andere Teammitglieder) wie das Lästern über Andere, Missbrauch und Mobbing beinhaltet. Bestimmte Persönlichkeitsausprägungen wie eine geringe Verträglichkeit stehen in Zusammenhang mit dem von Mitarbeitenden gezeigten CWB (Spector, 2010). Bei Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen wird angenommen, dass diese aufgrund ihrer Bereitschaft zu unethischem Verhalten und ihrer emotional kalten Ausrichtung eher CWB zeigen (Amir & Malik, 2016; Belschak, Muhammad et al., 2018; A. Cohen, 2016). Dieses Verständnis von Machiavellismus entspricht, übertragen auf das FFMI, der Dimension Antagonismus, die die stärksten Bezüge zu dem traditionell erfassten Machiavellismus aufweist (Collison et al., 2018). Kückelhaus et al. (2021) konnten eine positive Beziehung der Antagonismus-Dimension mit selbstberichtetem – sowie in einer Folgestudie – mit fremd-berichtetem CWB (Kückelhaus & Blickle, 2021) aufzeigen. Dabei waren sowohl das Gesamt-CWB als auch die Facetten CWB-I und CWB-O mit dem FFMI-Antagonismus assoziiert. Ausgehend von der rollentheoretischen Annahme, dass die Rolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, mit den Erwartungen ihrer Vorgesetzten assoziiert ist und durch die Betrachtung der Vorgesetztenerwartungen vorhergesagt werden kann (Katz & Kahn, 1978), soll von einer positiven Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI mit dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB sowie dessen Facetten ausgegangen werden.

Hypothese 5a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist positiv mit dem Gesamt-CWB korreliert.

Hypothese 5b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist positiv mit CWB-O korreliert.

Hypothese 5c: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist positiv mit CWB-I korreliert.

4.3.3 Zusammenhänge mit LMX

Der Leader-Member-Exchange (LMX) bezeichnet die wechselseitige Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Werden im Rahmen einer LMX-Einschätzung hohe Werte erreicht, spricht dies für eine qualitativ hochwertige Austauschbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (Schyns, 2002). Die Qualität der Austauschbeziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann verschiedene arbeitsplatzrelevante Variablen vorhersagen, z. B. die Arbeitsleistung und das organisationale Commitment sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitenden (Dulebohn et al., 2012). Die LMX-Konzeption fußt auf dem rollentheoretischen Ansatz (Graen, 1976). Die Entwicklung der LMX-Beziehung kann als Rollenprozess verstanden werden, bei dem die Vorgesetzten ihre Erwartungen an die Mitarbeitenden kommunizieren, die Mitarbeitenden auf diese reagieren und sich im Rahmen verschiedener solcher Interaktionen die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden festigt (Matta et al., 2015). Bezogen auf das PEMSI ist anzunehmen, dass die Wahrnehmung von machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen hinderlich für die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Austauschbeziehung ist. Im Rahmen der PEMS ist die gewünschte Mitarbeitendenrolle als rein leistungsorientiert, gefühlskalt und selbstbezogen charakterisiert, was nicht mit der Entwicklung einer vertrauensvollen Austauschbeziehung zu der vorgesetzten Person einhergehen sollte. Auf Dimensionsebene soll davon ausgegangen werden, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit LMX assoziiert ist. Im Rahmen der Dimension Erwartungen Antagonismus sind Erwartungen hinsichtlich der Kaltherzigkeit, der selbstbezogenen Ausrichtung und dem manipulativen Verhalten der Mitarbeitenden formuliert. Die Wahrnehmung dieser Erwartungen durch die Mitarbeitenden sollte also mit einer reduzierten LMX-Beziehung einhergehen.

Hypothese 6a: Das Gesamt-PEMSI ist negativ mit LMX korreliert.

Hypothese 6b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist negativ mit LMX korreliert.

4.3.4 Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitsstelle ist mit ihrer Arbeitsleistung (Judge et al., 2001) sowie ihrer Kündigungsabsicht assoziiert (Tschopp et al., 2014). Die Arbeitszufrieden-

heit ist ein formatives Konstrukt (MacKenzie et al., 2005), das verschiedene Facetten umfasst, wie die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (z. B. der technischen Ausstattung), den Aufgaben und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person (Mishra, 2013). Vorausgehende Forschungsarbeiten konnten aufzeigen, dass die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus negativ mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden assoziiert ist (Bakir et al., 2003), wobei die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dass am Arbeitsplatz hoher Konkurrenzdruck herrscht, einen vermittelnden Mechanismus darstellen kann (Jonason et al., 2015). Als weiteren erklärenden Mechanismus wurde die generell emotional distanzierte Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Tendenzen vorgeschlagen (Zettler et al., 2011). Den Annahmen der Rollentheorie (Katz & Kahn, 1978) folgend, soll davon ausgegangen werden, dass die Erwartungen der Vorgesetzten die Rolle definieren, die die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz einnehmen. Die Arbeitsrolle kann sich dabei nicht nur auf bestimmte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, sondern auch auf arbeitsplatzrelevante Einstellungen beziehen (siehe Abschnitt 2.1.2). Es soll angenommen werden, dass die im Rahmen der PEMS als Vorgesetztenerwartungen wahrgenommenen Ansprüche hinsichtlich einer gefühlskalten, kompetitiven und rein leistungsbezogenen Orientierung bei der Mitarbeitendenrolle mit geringer Arbeitszufriedenheit assoziiert sind. Auf Dimensionsebene soll davon ausgegangen werden, dass die Förderung von gefühlskaltem und egoistischem Rollenverhalten im Rahmen der Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit der Arbeitszufriedenheit assoziiert ist.

Hypothese 7a: Das Gesamt-PEMSI ist negativ mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden korreliert.

Hypothese 7b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist negativ mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden korreliert.

Zusätzlich zu der allgemeinen Arbeitszufriedenheit werden Bezüge mit der Facette Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person erwartet, da die wahrgenommenen Erwartungen der vorgesetzten Person betrachtet werden. Die Facette der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person nimmt bei der Zufriedenheitsbewertung eine zentrale Rolle ein. Mitarbeitende sind häufig eher gegenüber ihrer vorgesetzten Person loyal als gegenüber der Organisation, für die sie arbeiten (Therkelsen & Fiebich, 2003) und die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person gilt als Prädiktor für das Commitment der Mitarbeitenden (Peterson et al., 2003). Ähnlich wie bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit wird auch bei der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person angenommen, dass die im Rahmen der PEMS wahrgenommenen Ansprüche einer gefühlskalten und rein leistungsorientierten Ausrichtung der Mitarbeitendenrolle negativ mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person zusammenhän-

gen. Auf Dimensionsebene wird erwartet, dass sich – wie bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit – eine negative Assoziation mit der Dimension Erwartungen Antagonismus zeigt.

Hypothese 7c: Das Gesamt-PEMSI ist negativ mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert.

Hypothese 7d: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist negativ mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert.

4.3.5 Zusammenhang mit dem affektiven organisationalem Commitment

Das affektive organisationale Commitment (engl. *Organisational Commitment – Affective, OCA*) bezeichnet die emotionale Bindung von Mitarbeitenden zu ihrer Organisation (Felfe et al., 2014). Sie gilt als Prädiktor der Arbeitsleistung (Wang et al., 2020) und ist negativ mit Absentismus und Kündigungsabsichten assoziiert (Kim & Beehr, 2020). Zettler et al. (2011) konnten aufzeigen, dass die Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus negativ mit affektivem organisationalen Commitment assoziiert ist, was die Autoren durch die emotional distanzierte Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen erklären. Basierend auf der rollentheoretischen Annahme, dass die Rolle von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz durch die Erwartungen ihrer Vorgesetzten definiert wird (Katz & Kahn, 1978), wird angenommen, dass die wahrgenommene Förderung emotionaler Distanz negativ mit dem berichteten OCA assoziiert ist. Da die Erwartungen in Bezug auf emotionale Kälte in der Dimension Erwartungen Antagonismus erfasst werden, wird von einer negativen Beziehung zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus und dem affektiven organisationalen Commitment der Mitarbeitenden ausgegangen.

Hypothese 8: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist negativ mit dem affektiven organisationalen Commitment der Mitarbeitenden korreliert.

4.3.6 Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitenden wahrgenommenen politischen Klima

Das wahrgenommene politische Klima (engl. *Perception of Organizational Politics, POPS*) wird von Ferris et al. (2000) auf folgende Weise definiert: „(...) an individual's subjective evaluation about the extent to which the work environment is characterized by co-workers or supervisors who demonstrate such self-serving behavior. [Übersetzung d. A.: die subjektive Einschätzung eines Individuums, inwieweit das Arbeitsumfeld durch Mitarbeiter und Vorgesetzte geprägt ist, die solche eigennützigen Verhaltensweisen zeigen.]" (S. 90). Das politische Klima am Arbeitsplatz gilt als Prädiktor von arbeitsrelevanten Kriterien wie der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit (Hochwarter et al., 2020). Vorausgehende Forschungsarbeiten konnten zeigen, dass Personen mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen zu höheren Einschätzungen der POPS neigen, was z. B. durch deren zynische Weltsicht erklärt wird (Atinc et al., 2010). Laut rollentheoretischen Annahmen (Katz & Kahn, 1978) definieren die wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten die Rolle, die die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz einnehmen. Da die Dimension Antagonismus die engste Verbindung zum traditionell erfassten Machiavellismus zeigt (Kückelhaus & Blickle, 2021), wird angenommen, dass die in der Dimension Erwartungen Antagonismus wahrgenommene Förderung zynischer Weltanschauungen im Kontext der Mitarbeitendenrolle mit der Wahrnehmung des politischen Klimas assoziiert ist. Daher wird erwartet, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus positive Zusammenhänge mit den POPS aufweist.

> *Hypothese 9:* Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist positiv mit dem von den Mitarbeitenden wahrgenommenen politischen Klima korreliert.

4.3.7 Zusammenhang mit der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden

Die Netzwerkfähigkeit bezeichnet die Fähigkeiten von Personen, interpersonelle Beziehungen aufzubauen und diese dazu zu nutzen, um arbeitsrelevante Ziele zu erreichen (Kranefeld et al., 2020). Die Netzwerkfähigkeit zählt zu den politischen Fertigkeiten (Ferris et al., 2005), die wiederum mit Karriereerfolg und dem Erreichen von Führungspositionen assoziiert sind (Kranefeld et al., 2020). In vorausgehenden Studien konnte eine positive Beziehung der Dimension Vorwärtsstreben des FFMI mit der selbsteingeschätzten (Kückelhaus et al., 2021) und der fremdeingeschätzten (Kückelhaus & Blickle, 2021) Netzwerkfähigkeit aufgezeigt werden. Aufbauend auf der rollentheoretischen Annahme, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen das Verhalten der Mitarbeitenden vorhersagen (Katz & Kahn, 1978), soll davon ausgegangen werden, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI positiv mit der von den Mitarbeitenden berichteten Netzwerkfähigkeit assoziiert ist.

Hypothese 10: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI ist positiv mit der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden korreliert.

4.3.8 Zusammenhänge mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden

Die dargestellte Aufrichtigkeit von Personen bezeichnet deren Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen – und auch bei der Einflussnahme auf Personen – authentisch und aufrichtig zu wirken (Ferris et al., 2005). Die dargestellte Aufrichtigkeit von Personen zählt wie die oben vorgestellte Netzwerkfähigkeit zu den politischen Fertigkeiten und ist mit Karrierezufriedenheit sowie Karriereerfolg assoziiert (Ferris et al., 2008). Kückelhaus und Blickle (2023) verwiesen auf eine mögliche Assoziation der Persönlichkeitseigenschaft Machiavellismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit von Personen. Die dargestellte Aufrichtigkeit ist eine Fertigkeit, die es Personen erlaubt, Vertrauen und Zuversicht bei anderen zu wecken und dabei gleichzeitig die eigenen Absichten geschickt zu verbergen. Kückelhaus und Blickle (2023) konnten Zusammenhänge zwischen allen Dimensionen des FFMI sowie dem Gesamtwert und der dargestellten Aufrichtigkeit nachweisen. Dabei war die Dimension Antagonismus negativ mit der dargestellten Aufrichtigkeit korreliert, während die beiden anderen Dimensionen sowie der Gesamtwert positiv mit der dargestellten Aufrichtigkeit in Verbindung standen. Auf der Grundlage der rollentheoretischen Annahme, dass die Arbeitsrolle der Mitarbeitenden durch die Erwartungen ihrer Vorgesetzten definiert wird und ihr Verhalten durch die Rolle, die sie einnehmen, erklärt werden kann, wird eine positive Beziehung zwischen den PEMS und der dargestellten Aufrichtigkeit erwartet.

Hypothese 11a: Das Gesamt-PEMSI ist positiv mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden korreliert.

Aufbauend auf den für den FFMI gefundenen Korrelationsmustern (Kückelhaus & Blickle, 2023; Kückelhaus et al., 2021) soll von einer positiven Korrelation der Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der dargestellten Aufrichtigkeit ausgegangen werden.

Hypothese 11b: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI ist positiv mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden korreliert.

Hypothese 11c: Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI ist positiv mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden korreliert.

Für die Dimension Erwartungen Antagonismus wird aufbauend auf den für das FFMI gefundenen Korrelationsmustern (Kückelhaus & Blickle, 2023; Kückelhaus et al., 2021) eine negative Beziehung mit der dargestellten Aufrichtigkeit erwartet.

> *Hypothese 11d:* Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist negativ mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden korreliert.

4.4 Darstellung des Forschungsvorhabens: Prüfung des Arbeitsmodells

Über die klassische Validierung hinausgehend, soll das in Abschnitt 2.5 aufgestellte Arbeitsmodell geprüft werden. Wie in Abschnitt 2.5.2 dargestellt, soll davon ausgegangen werden, dass die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (*Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors, PEMS*) eine mediierende Funktion bei der Beziehung der machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien einnehmen. Dem Arbeitsmodell folgend, sind die PEMS in den machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden verankert. Sie definieren die Arbeitsrolle der Mitarbeitenden, weshalb sich anhand der Betrachtung der PEMS das arbeitsbezogene Verhalten sowie arbeitsrelevante Einstellungen der Mitarbeitenden vorhersagen lassen (Katz & Kahn, 1978). Im Folgenden soll für die Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Antagonismus und Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI sowie für das Gesamtinventar geprüft werden, ob diese eine mediierende Rolle zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und arbeitsplatzrelevanten Kriterien einnehmen. Zudem soll geprüft werden, ob diese eine mediierende Rolle zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden und arbeitsplatzrelevanten Kriterien einnehmen. Es soll also für jedes Modell zunächst die mediierende Funktion der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen für die Beziehungen zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der vorgesetzten Person mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien geprüft werden, wobei die Persönlichkeitsausprägung der Mitarbeitenden als Kontrollvariable aufgenommen werden soll. Anschließend soll die mediierende Rolle der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen bei der Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien betrachtet werden, wobei die Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als Kontrollvariable aufgenommen werden sollen.

4.4.1 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben

Wie in Hypothese 4 dargestellt, soll von einer positiven Beziehung der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden ausgegangen werden. Wie Abschnitt 2.5 zu entnehmen ist, wird angenommen, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen einen Mechanismus darstellen, der die Beziehung zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten und der Persönlichkeit der Mitarbeitenden sowie arbeitsplatzrelevanten Kriterien vermittelt. Entsprechend soll davon ausgegangen werden, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben die Beziehung zwischen der Persönlichkeitsausprägung Vorwärtsstreben der Vorgesetzten und den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen mediiert.

> *Hypothese 12a:* Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden.

Auch im Hinblick auf die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden als Prädiktor wird angenommen, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen eine mediierende Rolle einnehmen.

> *Hypothese 12b:* Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden.

Hinsichtlich des Kriteriums der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden wird in Hypothese 10 eine positive Beziehung mit der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben angenommen. Auch bezüglich des Kriteriums der Netzwerkfähigkeit soll geprüft werden, ob die wahrgenommenen Erwartungen die Beziehungen von der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit dem Kriterium mediieren.

> *Hypothese 13a:* Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden.

Hypothese 13b: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden.

In Hypothese 11b ist eine positive Beziehung der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden angenommen. Auch in Bezug auf das Kriterium der dargestellten Aufrichtigkeit soll untersucht werden, ob die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als Mediator zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten sowie der Persönlichkeit der Mitarbeitenden mit dem Kriterium fungieren.

Hypothese 14a: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden.

Hypothese 14b: Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden.

4.4.2 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Antagonismus

Wie in Abschnitt 4.3.2 dargestellt, wird davon ausgegangen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem CWB der Mitarbeitenden assoziiert ist. Es soll geprüft werden, ob die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als Mediator fungieren, der die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit dem CWB der Mitarbeitenden vermittelt. Die mediierende Rolle der Erwartungen soll sowohl für das Gesamt-CWB als auch für die Facetten CWB-O und CWB-I untersucht werden.

Hypothese 15a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB.

Hypothese 15b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB.

Hypothese 15c: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-O.

Hypothese 15d: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-O.

Hypothese 15e: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-I.

Hypothese 15f: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-I.

Hypothese 6b nimmt an, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX assoziiert ist. Es soll geprüft werden, ob die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und den Mitarbeitenden mit dem LMX durch die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen mediiert wird.

Hypothese 16a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX.

Hypothese 16b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle

für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX.

In Abschnitt 4.3.4 wird von einer negativen Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sowie der Facette Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person ausgegangen. Es soll geprüft werden, ob die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sowie der Facette Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person mediiert.

Hypothese 17a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 17b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 17c: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person.

Hypothese 17d: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person.

Hypothese 8 nimmt eine negative Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem affektiven organisationalen Commitment an. Es soll geprüft werden, ob die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit dem affektiven organisationalen Commitment mediiert.

Hypothese 18a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten affektiven organisationalen Commitment.

Hypothese 18b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und dem von den Mitarbeitenden berichteten affektiven organisationalen Commitment.

Hypothese 9 geht davon aus, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus positiv mit der Einschätzung der POPS der Mitarbeitenden korreliert ist. Es soll geprüft werden, ob die Dimension Erwartungen Antagonismus, die Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit der Einschätzung der POPS mediiert.

Hypothese 19a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten POPS.

Hypothese 19b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten POPS.

Hypothese 11d geht von einer negativen Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden aus. Es soll geprüft werden, ob die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit mediiert.

Hypothese 20a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

Hypothese 20b: Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mediiert bei Kontrolle

für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

4.4.3 Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen

Hypothese 11c geht von einer positiven Beziehung der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden aus. Es soll geprüft werden, ob die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als Mediator zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten und der Persönlichkeit der Mitarbeitenden fungieren.

Hypothese 21a: Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI mediiert bei Kontrolle für das von den Mitarbeitenden eingeschätzte Planvolle Vorgehen im FFMI, die Beziehung zwischen der von den Vorgesetzten eingeschätzten Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

Hypothese 21b: Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI mediiert bei Kontrolle für das von den Vorgesetzten eingeschätzte Planvolle Vorgehen im FFMI, die Beziehung zwischen der von den Mitarbeitenden eingeschätzten Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

4.4.4 Prüfung der Mediatorfunktion des Gesamt-PEMSI

In Bezug auf das Gesamt-PEMSI geht Hypothese 7a von einer negativen Beziehung des PEMSI mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX aus. Es soll geprüft werden, ob das PEMSI als Mediator bei der Beziehung zwischen den machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und den Mitarbeitenden mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX fungiert.

Hypothese 22a: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Mitarbeitendenausprägungen, die Beziehung zwischen FFMI-Vorgesetztenausprägungen und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX.

Hypothese 22b: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Vorgesetztenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI-Mitarbeitendenausprägungen und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX.

Wie in Abschnitt 4.3.4 dargestellt, wird von einer negativen Beziehung des PEMSI mit sowohl der allgemeinen Arbeitszufriedenheit als auch mit der Facette Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person ausgegangen. Es soll geprüft werden, ob das PEMSI als Mediator bei der Beziehung der machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden mit der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit sowie der Facette Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person fungiert.

Hypothese 23a: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Mitarbeitendenausprägung, die Beziehung zwischen FFMI-Vorgesetztenausprägungen und der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 23b: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Vorgesetztenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI-Mitarbeitendenausprägungen und der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 23c: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Mitarbeitendenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI-Vorgesetztenausprägungen und der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person.

Hypothese 23d: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Vorgesetztenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI- Mitarbeitendendenausprägugnen und der von der Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person.

Im Rahmen von Hypothese 11a wird von einer positiven Beziehung der PEMS mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden ausgegangen. Es soll geprüft werden, ob die PEMS die Beziehung zwischen der FFMI-Ausprägung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit der dargestellten Aufrichtigkeit mediieren.

Hypothese 24a: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für FFMI-Mitarbeitendenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI-Vorgesetztenausprägungen und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

Hypothese 24b: Das Gesamt-PEMSI mediiert bei Kontrolle für die FFMI-Vorgesetztenausprägung, die Beziehung zwischen den FFMI-Mitarbeitendenausprägungen und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit.

4.5 Methode

Nachfolgend werden Design und Ablauf der Studie dargestellt (Abschnitt 4.5.1). Die Stichprobenbeschreibung findet sich in Abschnitt 4.5.2. Abschnitt 4.5.3 gibt einen Überblick über die verwendeten Instrumente. In Abschnitt 4.5.4 werden die durchgeführten statistischen Analysen beschrieben.

4.5.1 Design und Ablauf

Die Studie war als Multisource-Online-Studie mit Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Dyaden angelegt. Die Vorgesetzten machten demografische Angaben, schätzten ihre Machiavellismus-Ausprägung mit dem FFMI ein und füllten einen Fragebogen zu ihren politischen Fertigkeiten (Political Skills Inventory, PSI) aus. Der Fragebogen der Vorgesetzten beanspruchte ca. 10–15 Minuten Bearbeitungszeit, während der Fragebogen der Mitarbeitenden ca. 20–25 Minuten Bearbeitungszeit in Anspruch nahm. Die Mitarbeitenden machten ebenfalls demografische Angaben und schätzten ihre eigene Machiavellismusausprägung mit dem FFMI ein. Zusätzlich wurden die wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen mit dem neuen PEMSI erhoben sowie Skalen zur Abbildung der wahrgenommenen Austauschbeziehung mit der vorgesetzten Person (LMX), des affektiven organisationalen Commitments, des wahrgenommenen politischen Klimas in der Organisation (POPS), des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens, der Arbeitszufriedenheit sowie der politischen Fertigkeiten (Political Skills) der Mitarbeitenden erfasst. Um die Studienergebnisse nicht zu verfälschen, wurde der genaue Zweck der Studie zum Zeitpunkt der Teilnahme nicht an die Teilnehmenden kommuniziert, stattdessen wurde die Studie als Untersuchung „zur Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden“ beschrieben. Eine Kopie der einleitenden Instruktion ist im Anhang in Abschnitt B.1 dargestellt.

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte durch Studierende, die im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder Abschlussarbeiten an dem Projekt mitwirkten. Der Erstkontakt konnte sowohl über die Mitarbeitenden als auch über die Vorgesetzten erfolgen. Die Teilnehmenden erhielten personalisierte Links, mit denen sie Zugriff auf die Online-Studie erhielten. Der Fragebogen vermittelte zunächst allgemeine Informationen über den Ablauf der Studie; dabei wurden die Teilnehmenden zudem darüber informiert, dass es sich um eine Studie mit Dyaden, bestehend aus Mitarbeitenden und Vorgesetzten, handelt. Falls die andere Person in der Dyade nicht bereits an der Studie teilgenommen haben sollte, wurde darüber informiert, dass die jeweilige andere Person ebenfalls zur Teilnahme eingeladen werden soll. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmenden am Ende der Umfrage gebeten, ihre E-Mail-Adresse anzugeben und erhielten durch eine automatisierte E-Mail einen weiteren Link, den sie an die andere Person in der Dyade weiterleiten konnten. Um eine möglichst

große Varianz der Stichprobe zu erreichen, wurden verschiedene Anreize zur Teilnahme gesetzt. So hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, einen Geschenkgutschein in der Höhe von 15 € zu gewinnen oder alternativ 1 € an eine gemeinnützige Organisation zu spenden. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, die Auswertung eines psychologischen Tests zu erhalten. Wenn die Teilnehmenden diese Auswertung erhalten wollten, wurden ihnen die Auswertungsergebnisse des Political Skill Inventory (PSI; Ferris et al., 2005) direkt nach der Teilnahme automatisiert angezeigt.

Die Programmierung der Online-Studie wurde mithilfe des Programms Unipark (Software „EFS Survey“ für akademische Nutzung der Firma Questback; www.unipark.com) umgesetzt. Dabei wurden die Vorgaben der DSGVO beachtet. Die Angaben der Teilnehmenden waren pseudonymisiert: Weder die erhebenden Studierenden noch die Versuchsleiterin konnten die Teilnehmenden zuordnen. Die Teilnehmenden konnten die Teilnahme jederzeit abbrechen und vor der Auswertung der Studie jederzeit die Löschung der Daten beantragen.

4.5.2 Stichprobe

Die Stichprobe setzte sich aus Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Paaren zusammen. Es wurden Paare aufgenommen, die sich bereits seit mindestens drei Monaten kennen und in regelmäßigem Kontakt stehen, um fundierte Aussagen zu gewinnen. Die Teilnehmenden sollten volljährig sein und mindestens in Teilzeit beschäftigt sein. Um Personen zu gewinnen, deren „Hauptaufgabe“ eine berufliche Tätigkeit ist, wurden Studierende oder Personen in Rente ausgeschlossen.

Zur Untersuchung der Korrelationshypothesen wurde ein Stichprobenziel von mindestens 260 Dyaden angesetzt. Schönbrodt und Perugini (2018) konnten in einer Simulationsstudie aufzeigen, dass ab einer Stichprobengröße von ca. N = 260 von stabilen Korrelationsschätzungen ausgegangen werden kann. Zudem wurde zur Bestimmung der für die Mediationshypothesen benötigten Stichprobengröße eine a-priori Poweranalyse mit MedPower (Kenny, 2017) durchgeführt. Da bislang noch keine Ergebnisse zu den Zusammenhängen der PEMS vorliegen, wurde zur Schätzung der Effektgrößen auf allgemeine Untersuchungen zu Zusammenhängen der Erwartungen mit Persönlichkeitseigenschaften und berufsrelevanten Kriterien zurückgegriffen. Unter der Annahme, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden und arbeitsplatzrelevanten Kriterien vollständig mediieren, wurde ein kleiner, nicht signifikanter Effekt von .08 für den c’ Pfad erwartet. Bei Annahme eines kleinen Effekts bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Persönlichkeitsausprägungen und den wahrgenommenen Erwartungen (β = .20 in Anlehnung an Thielmann & Hilbig, 2014, a-Pfad) und eines mittleren Effekts der wahrgenommenen Erwartungen auf arbeitsplatzrelevante Kriterien (β =

.43, in Anlehnung an Carmeli & Schaubroeck, 2007, b-Pfad) bei Bonferroni-korrigiertem Alpha-Fehlerniveau von p = .001 (Korrektur für 62 Hypothesen) und einer Teststärke von .80 (J. Cohen, 1988), wird eine Stichprobe von 418 Dyaden benötigt, um einen indirekten Effekt aufzuzeigen.

Insgesamt wurden 1349 Vorgesetzte rekrutiert. Von diesen 1349 beantworteten 412 den Fragebogen vollständig (Beendigungsquote = 31 %). 49 der Vorgesetzten mussten ausgeschlossen werden, da sie die oben dargestellten Teilnahmeanforderungen nicht erfüllten. 1348 Mitarbeitende wurden kontaktiert, wobei 370 den Fragebogen vollständig ausfüllten (Beendigungsquote = 27 %). Von diesen 370 mussten 33 Teilnehmende ausgeschlossen werden, da sie die vorgegebenen Anforderungen nicht erfüllten. Bei der Zusammenführung der Datensätze der Vorgesetzten und Mitarbeitenden verblieben 311 Dyaden-Paare, bei denen sowohl die Einschätzung der vorgesetzten Personen als auch die Einschätzung der Mitarbeitenden vorlag.

Die Gesamtstichprobe umfasste 329 Männer (53 %) und 293 (47 %) Frauen. In der Stichprobe der Vorgesetzten waren 200 Männer (64 %) und 111 Frauen (36 %), in der Stichprobe der Mitarbeitenden 129 (41 %) Männer und 182 Frauen (59 %) vertreten. Der Altersdurchschnitt in der Gesamtstichprobe betrug 24 Jahre (*SD* = 11.57). In der Vorgesetztenstichprobe betrug der Altersdurchschnitt 46 Jahre (*SD*) = 10.82), in der Mitarbeitendenstichprobe 39 Jahre (*SD* = 12.32). Im Schnitt arbeiteten die Teilnehmenden 40 Stunden in der Woche (*SD* = 8.24), wobei der Durchschnitt in der Vorgesetztenstichprobe 43 Stunden (*SD* = 8.39) und in der Mitarbeitendenstichprobe 36 Stunden (*SD* = 8.09) betrug. Im Mittel kannten sich die vorgesetzte Person und die Mitarbeitenden 7 Jahre und 7 Monate (*SD* = 8.89). 61 % der Teilnehmenden wiesen einen akademischen Abschluss (mindestens Bachelor-Abschluss bis Promotion) auf, in der Vorgesetztenstichprobe lag der Anteil bei 73 %, in der Mitarbeitendenstichprobe bei 50 %.

4.5.3 Instrumente

Im Folgenden werden die Instrumente, die in der Studie verwendet wurden, vorgestellt.

FFMI. Das Five Factor Machiavellianism Inventory (Collison et al., 2018) wurde anhand der deutschen Übersetzung von Kückelhaus et al. (2021) erfasst. In der Gesamtversion umfasst das FFMI 52 Items. Das FFMI wurde sowohl bei den Vorgesetzten (α = .78) als auch bei den Mitarbeitenden (α = .80) erhoben. Das Inventar teilt sich in die drei Dimensionen *Vorwärtsstreben*, *Planvolles Vorgehen* und *Antagonismus*. Die Dimensionen lassen sich wiederum in Facetten mit je vier Items unterteilen. Die Dimension Vorwärtsstreben (Vorgesetztenstichprobe α = .84, Mitarbeitendenstichprobe α = .83) umfasst die Facetten Leistung, Aktivität, Assertivität, Kompetenz, Selbstvertrauen

und Unverletzbarkeit. Insgesamt umfasst die Dimension 24 Items. Ein Beispielitem lautet: „Ich bin selbstbewusst im Umgang mit anderen." Die Dimension Planvolles Vorgehen setzt sich aus den Facetten Überlegung und Ordnung zusammen und umfasst insgesamt 8 Items (Vorgesetztenstichprobe $\alpha = .71$, Mitarbeitendenstichprobe $\alpha = .70$). Ein Beispielitem lautet: „Ich wäge die Konsequenzen gerne sorgfältig ab, bevor ich eine Entscheidung treffe." Die Dimension Antagonismus unterteilt sich in die Facetten Eigennützigkeit, Unbescheidenheit, Manipulation, Gefühllosigkeit und Zynismus. Insgesamt umfasst die Dimension 20 Items (Vorgesetztenstichprobe $\alpha = .80$, Mitarbeitendenstichprobe $\alpha = .80$). Ein Beispielitem lautet: „Manchmal musst du lügen, um Dinge zu erreichen." Allen Items lag eine fünfstufige Skala zugrunde (1 = „starke Ablehnung", 2 = „ein wenig Ablehnung", 3 = „weder Zustimmung noch Ablehnung", 4 = „ein wenig Zustimmung", 5 = „starke Zustimmung").

PEMSI Entwicklungsversion. Die Entwicklungsversion des PEMSI wurde, wie in Kapitel 3 beschrieben, auf Basis der Einschätzungen von Expertinnen und Experten erstellt und stellt eine Erwartungsadaptierung der deutschen Übersetzung des FFMI (Kückelhaus et al., 2021) dar. Analog zum FFMI umfasst das PEMSI in der Entwicklungsversion insgesamt 52 Items ($\alpha = .86$), die in 13 Facetten mit je 4 Items unterteilt sind. Allen Items lag eine fünfstufige Skala zugrunde (1 = „starke Ablehnung", 2 = „ein wenig Ablehnung", 3 = „weder Zustimmung noch Ablehnung", 4 = „ein wenig Zustimmung", 5 = „starke Zustimmung"). Das PEMSI unterteilt sich in die Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus. Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben umfasst die Facetten Erwartungen Leistung, Erwartungen Aktivität, Erwartungen Assertivität, Erwartungen Kompetenz, Erwartungen Selbstvertrauen und Erwartungen Unverletzbarkeit. Insgesamt umfasst die Dimension 24 Items ($\alpha = .84$). Ein Beispielitem lautet: „Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind, erwartet Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen." Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen setzt sich aus den Facetten Erwartungen Überlegung und Erwartungen Ordnung zusammen und umfasst insgesamt 8 Items ($\alpha = .64$). Ein Beispielitem lautet: „Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind, erwartet, dass man vor einer Entscheidung die Konsequenzen sorgfältig abwägt." Die Dimension Erwartungen Antagonismus unterteilt sich in die Facetten Erwartungen Eigennützigkeit, Erwartungen Unbescheidenheit, Erwartungen Manipulation, Erwartungen Gefühllosigkeit und Erwartungen Zynismus. Insgesamt umfasst die Antagonismus-Skala 20 Items ($\alpha = .86$). Ein Beispielitem lautet: „Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind, gibt den Rat, manchmal zu lügen, um Dinge zu erreichen."

Wahrgenommene eigene Arbeitsmarktchancen. Zur Erfassung der wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden wurde die deutsche Version (Blickle et al., 2011) der 6-Item Skala von Eby et al. (2003) verwendet. Dabei wurden die Teilnehmenden um Selbsteinschätzungen bezüglich verschiedener Aussagen gebeten und konnten ihre Antworten auf einer 7-stufigen Skala (1 = „stimme überhaupt nicht zu“, 2 = „stimme weitgehend nicht zu“, 3 = „stimme eher nicht zu“, 4 = „teils/teils“, 5 = „stimme eher zu“, 6 = „stimme weitgehend zu“, 7 = „stimme stark zu“) angeben. Cronbach's Alpha betrug α =.75. Ein Beispielitem lautet: „Ich könnte mit Leichtigkeit eine vergleichbare Stellung bei einem anderen Arbeitgeber finden.“

Kontraproduktives Arbeitsverhalten. Das kontraproduktive Arbeitsverhalten (CWB) der Mitarbeitenden wurde mit der deutschen Übersetzung (Zettler & Hilbig, 2010) der Workplace Deviance Scale von Bennett und Robinson (2000) erfasst (α = .83). Bei der Skala sollen innerhalb des vergangenen Jahres gezeigte Verhaltensweisen berichtet werden, z. B. „investierte wenig Engagement in meine Arbeit.“ Die Skala umfasst 19 Items und lässt sich in die Subskalen *Kontraproduktives Arbeitsverhalten gegen Andere (CWB-I)* und *Kontraproduktives Arbeitsverhalten gegen das Unternehmen (CWB-O)* unterteilen. Die CWB-O-Subskala setzt sich aus 12 Items zusammen (α = .79). Ein Beispielitem lautet: „Arbeitete bewusst langsamer, als ich es hätte tun können.“ Die Subskala CWB-I umfasst 7 Items (α = .77). Ein Beispielitem lautet: „beschimpfte andere Personen auf der Arbeit.“ Alle Items wurden anhand einer 7-stufigen Skala eingeschätzt (1 = „nie“, 2 = „einmal im Jahr“, 3 = „zweimal im Jahr“, 4 = „mehrmals im Jahr“, 5 = „monatlich“, 6 = „wöchentlich“, 7 = „täglich“).

Leader-Member-Exchange. Zur Erfassung des wahrgenommenen *Leader-Member-Exchange* von Vorgesetzten und Mitarbeitenden aus der Perspektive der Mitarbeitenden wurde die sieben Item Skala von Schyns (2002) verwendet, die auf der Skala von Graen und Uhl-Bien (1995) basiert (α = .88). Ein Beispielitem lautet: „Wie gut versteht Ihr*e Vorgesetzte*r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?“. Allen Items lag eine fünfstufige Skala zugrunde, die aber je nach Item unterschiedliche Beschriftungen aufweist (Item 1: 1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „gelegentlich“, 4 = „oft“, 5 = „immer“; Item 2–5: 1 = „gar nicht“, 2 = „wenig“, 3 = „mittelmäßig“, 4 = „gut“, 5 = „sehr gut“ ; Item 6: 1 = „trifft gar nicht zu“, 2 = „trifft wenig zu“, 3 = „trifft mittelmäßig zu“, 4 = „trifft überwiegend zu“, 5 = „trifft völlig zu“; Item 7: 1 = „sehr ineffektiv“, 2 = „schlechter als durchschnittlich“, 3 = „durchschnittlich“, 4 = „besser als durchschnittlich“, 5 = „sehr effektiv“).

Arbeitszufriedenheit. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden deckt deren eingeschätzte generelle Zufriedenheit mit der Berufstätigkeit im Alltag ab und geht dabei auf verschiedene Aspekte wie Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, technische Ausstattung etc., ein. Die Skala wurde von Ewen (2013) erstellt, der sich an der Bremer Absolventenstudie (Weymann & Koll, 2001) orientierte. Die Skala umfasst 17 Items ($\alpha = .91$). Die Beurteilung der Items erfolgte auf einer 5-stufigen Skala (1 = „sehr unzufrieden“; 5 = „sehr zufrieden“). Ein Beispielitem lautet: „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit den Inhalten Ihrer Berufstätigkeit?“.

Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Die von den Mitarbeitenden eingeschätzte Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person wurde ebenfalls mit einer von Ewen (2013) erstellten Skala gemessen, die sich an der Bremer Absolventenstudie (Weymann & Koll, 2001) orientiert. Dabei wurden aber drei Items verwendet, die sich spezifisch auf die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person beziehen ($\alpha = .92$). Die Beurteilung der Items erfolgte auf einer 5-stufigen Skala (1 = „sehr unzufrieden“; 5 = „sehr zufrieden“) Ein Beispielitem lautet: „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Führung durch Ihren direkten Vorgesetzten?“

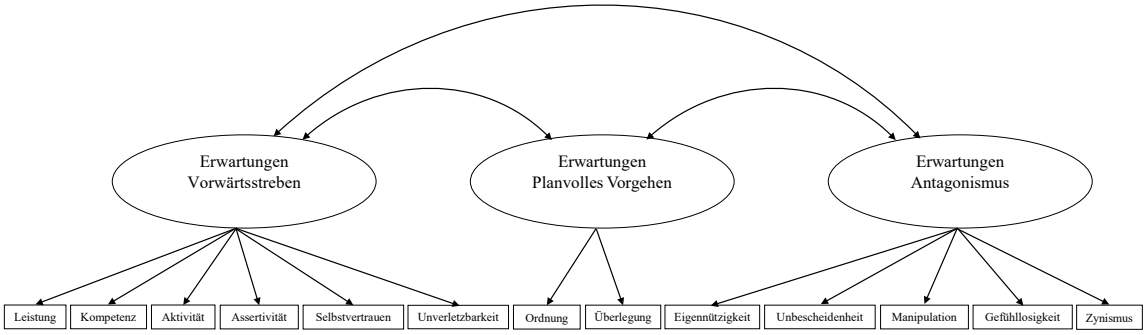
Affektives organisationales Commitment. Zur Erfassung des affektiven organisationalen Commitment (OCA) der Mitarbeitenden wurde die gleichnamige fünf-Item-Skala des Inventars von Felfe et al. (2014) eingesetzt ($\alpha = .85$). Allen Items lag eine fünfstufige Skala zugrunde (1 = „trifft nicht zu“; 5 = „trifft vollständig zu“). Ein Beispielitem lautet: „Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.“

POPS. Um das von den Mitarbeitenden wahrgenommene politische Klima der Organisation zu erfassen, wurde die von Ferris et al. (1989) entwickelte Skala zur *Perception of Organziational Politics (POPS)* eingesetzt ($\alpha = .86$). Die Skala umfasst 15 Items und wird anhand einer fünfstufigen Skala beantwortet (1 = „starke Ablehnung“, 2 = „ein wenig Ablehnung“, 3 = „weder Zustimmung noch Ablehnung“, 4 = „ein wenig Zustimmung“, 5 = „starke Zustimmung“). Ein Beispielitem lautet: „Beförderungen gelten hier nicht viel, da sie ohnehin auf Mauscheleien beruhen.“

Netzwerkfähigkeit. Die Selbsteinschätzung der Netzwerkfähigkeit (engl. *Networking Ability, NA*) der Mitarbeitenden wurde anhand von sechs Items der deutschen Übersetzung (Ferris et al., 2008; Lvina et al., 2012) des *Political Skill Inventory* (Ferris et al., 2005) erfasst. Allen Items lag eine 7-stufige Skala zugrunde (1 = „stimme überhaupt nicht zu“, 2 = „stimme nicht zu“, 3 = „stimme eher nicht zu“, 4 = „neutral“, 5 = „stimme eher zu“, 6 = „stimme zu“, 7 = „stimme stark zu“). Cronbach’s Alpha betrug $\alpha = .90$. Ein Beispielitem lautet: „Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe

Abbildung 6

Schematische Darstellung der angenommenen dreifaktoriellen Struktur des PEMSI



meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen."

Dargestellte Aufrichtigkeit. Die Selbsteinschätzung der dargestellten Aufrichtigkeit (engl. *Apparent Sincerity, AS*) der Mitarbeitenden wurde anhand von drei Items der deutschen Übersetzung (Ferris et al., 2008; Lvina et al., 2012) des *Political Skill Inventory* (Ferris et al., 2005, PSI) erfasst. Allen Items lag eine 7-stufige Skala zugrunde (1 = „stimme überhaupt nicht zu", 2 = „stimme nicht zu", 3 = „stimme eher nicht zu", 4 = „neutral", 5 = „stimme eher zu", 6 = „stimme zu", 7 = „stimme stark zu"). Cronbach's Alpha betrug α = .74. Ein Beispielitem lautet: „Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue."

4.5.4 Statistische Analysen

Im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion sollen die Korrelationen der PEMSI-Items der Dimensionen Erwartungen Antagonismus, Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Planvolles Vorgehen mit den jeweiligen Dimensionen des von den Vorgesetzten ausgefüllten FFMI betrachtet werden. Items, die nicht mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten (hinsichtlich der jeweiligen Dimension) korreliert sind, sollen identifiziert und ausgeschlossen werden. Auf der Basis dieser Item-Selektion soll eine modifizierte Version des PEMSI erstellt werden. Diese modifizierte Version soll anschließend für die weiteren Analysen zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität herangezogen werden.

Im Rahmen der Untersuchung der Konstruktvalidität soll zunächst die faktorielle Struktur des PEMSI betrachtet werden. Es soll aufgezeigt werden, dass das PEMSI bei einer dreifaktoriellen Struktur den besten Modelfit aufweist. Dazu soll eine konfirmatorische Faktorenanalyse berechnet werden, bei der die Facetten der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben auf einen latenten Faktor laden, die Facetten der Dimension Erwartungen Antagonismus auf einen latenten Faktor laden und die Facetten der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen auf einen latenten Faktor laden. Abbildung 6 stellt die angenommene Struktur schematisch dar. In Anlehnung an das Vorgehen von Collison et al. (2018) soll mit den Facetten und nicht mit den einzelnen Items als Indikatoren gerechnet werden. Das dreifaktorielle Modell soll mit einem Generalfaktormodell verglichen werden, bei dem alle Facetten auf einen latenten Faktor laden. Zur Auswertung von Hypothese 1 werden die Modelle mithilfe des χ^2-Tests verglichen. Da der χ^2-Wert von der Stichprobengröße abhängig ist, sollen weitere Anpassungsgütekriterien herangezogen werden (Schermelleh-Engel et al., 2003). Schermelleh-Engel et al. (2003, S. 33) schlagen zudem vor, das χ^2Ergebnis nicht als formale Test-Statistik, sondern als deskriptiven goodness-of-fit-Index aufzufassen. Dabei sollte das Verhältnis des χ^2-Werts zu den Freiheitsgraden möglichst klein ausfallen. Ein Verhältnis zwischen 2 und 3 soll dabei als „gut“ oder „akzeptabel“ gewertet werden. Die Anpassungsgüte soll zudem anhand des *Root Mean Square Estimate Approximation* (RMSEA), des *Standardized Root Mean Square* (SRMR) und des *Comparative Fit Index* (CFI) betrachtet werden. Eine Übersicht der Einordnungswerte ist in Tabelle 4 dargestellt. Die konfirmatorischen Faktorenanalysen sollen mit dem R Paket lavaan (Rosseel, 2012) berechnet werden.

Für die im Rahmen der konvergenten Validität angenommenen Zusammenhangshypothesen sollen die Korrelationen nullter Ordnung berechnet werden. Für die Prüfung der Hypothesen im Rahmen der diskriminanten Validität sollen Korrelationsvergleiche berechnet werden. Zu diesem Zweck soll auf das R Paket cocor (Diedenhofen & Musch, 2015) zurückgegriffen und dessen Schätzer William's T (Williams, 1959) genutzt werden.

Tabelle 4

Einordnung der Kennwerte der Modellgüte nach Schermelleh-Engel et al. (2003)

	RMSEA	SRMR	CFI	χ^2
guter Fit	<.05	<.05	>.97	$p \geq .05$
akzeptabler Fit	.05-.08	<.10	>.95	$2df < \chi 2 \leq 3df$
mittelmäßiger Fit	.08-.10	-	-	-
nicht akzeptabler Fit	>.10	-	-	-

Anmerkungen. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Comparative Fit Index (CFI).

Für die im Rahmen der Kriteriumsvalidität angenommenen Zusammenhänge mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien sollen die Korrelationen nullter Ordnung berechnet werden. Bei der Berechnung der Mediationsanalysen im Rahmen der Prüfung des Arbeitsmodells sollen Kontrollvariablen einbezogen werden, um mögliche Alternativerklärungen auszuschließen und die Fehlervarianz zu reduzieren (T. E. Becker et al., 2016).

Da im Rahmen des Arbeitsmodells davon ausgegangen wird, dass sowohl die Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als auch die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden die PEMS vorhersagen können, soll bei Betrachtung der Vorgesetztenausprägungen als Prädiktor, die Mitarbeitendenausprägungen als Kontrollvariable einbezogen werden. Bei Betrachtung der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor, soll die Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten als Kontrollvariable aufgenommen werden. Vorausgehende Studienergebnisse mit dem FFMI weisen darauf hin, dass die FFMI-Einschätzungen mit dem Alter (bei der Dimension Antagonismus, Collison et al., 2021) und dem Geschlecht der einschätzenden Personen korreliert sind (Collison et al., 2021; Kückelhaus & Blickle, 2023). Alter und Geschlecht sind zudem mit Kriterien des beruflichen Erfolgs (Ng et al., 2005) und arbeitsrelevanten Einstellungen (Yi et al., 2015) sowie bestimmten arbeitsbezogenen Verhaltensweisen wie dem CWB (Gonzalez–Mulé et al., 2013; Pletzer, 2021) assoziiert. Deshalb sollen das Alter und das Geschlecht der Vorgesetzten und Mitarbeitenden als Kontrollvariablen aufgenommen werden. Bei der Vorhersage von Kriterien des beruflichen Erfolgs von Personen ist es zudem relevant, für deren Bildungshintergrund zu kontrollieren (Ng et al., 2005). Da es im Rahmen der Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen eine Rolle spielt, wie häufig und mit welcher Intensität die Vorgesetzten und Mitarbeitenden interagieren (Katz & Kahn, 1978), sollen zudem die Arbeitszeit (Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche) der Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie deren Kontakthäufigkeit (Einschätzung der Vorgesetzten, wie häufig sie mit ihren Mitarbeitenden in

Kontakt stehen) als Kontrollvariablen aufgenommen werden. Da Vorgesetzte je nach der Hierarchieebene, die sie erreicht haben, unterschiedliche Verhaltensweisen ihren Mitarbeitenden gegenüber zeigen können (Ansari & Naeem, 2010), soll zudem für die erreichte Hierarchieebene der Vorgesetzten kontrolliert werden (Selbsteinschätzung der Vorgesetzten, wo sie prozentual in der organisationalen Hierarchie einzuordnen sind). Die Mediationen wurden mit dem SPSS-Makro PROCESS v4.1 (Hayes, 2018) berechnet (Modell 4). Bei allen Analysen wurde das Bootstrapping-Verfahren mit 5.000 Iterationen genutzt. Alle Analysen wurden sowohl mit als auch ohne Kontrollvariablen berechnet.

4.6 Ergebnisse

Nachfolgend soll zunächst auf die Prüfung der Voraussetzungen für die Analysen eingegangen werden. Anschließend werden die Ergebnisse der prädiktororientierten Item-Selektion sowie der im Rahmen der Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung berechneten Analysen dargestellt. Zuletzt werden die Ergebnisse der im Rahmen der Prüfung des Arbeitsmodells durchgeführten Mediationsanalysen berichtet.

4.6.1 Inspektion der Daten und Prüfung der Voraussetzungen

Eine Übersicht der grafischen Darstellung der Verteilung der relevanten Variablen ist im Anhang in B.2 dargestellt. Zusätzlich wurde die Kurtosis und die Schiefe der Variablen betrachtet. Bei Werten bis zu $< \pm 2$ für Schiefe und $< \pm 7$ für Kurtosis kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden (Curran et al., 1996). Wie Tabelle 29 im Anhang zeigt, kann in der vorliegenden Studie bei fast allen Variablen von einer Normalverteilung ausgegangen werden. Nur bei der Variable CWB und deren Facette CWB-I zeigten sich Abweichungen, eine grafische Darstellung ist im Anhang in Abbildung 18 abgebildet. Bei linearen Regressionsverfahren kann in der Regel aber auch bei Verletzungen der Normalverteilungsannahme von validen Ergebnissen ausgegangen werden (A. F. Schmidt & Finan, 2018), deshalb wurden keine Transformationen vorgenommen.

Für die Berechnung von Mediationsanalysen sind nach Hayes (2018) vier Voraussetzungen relevant: Linearität bei den Beziehungen der Daten, die Unabhängigkeit der Fehler, die Normalverteilung der Residuen sowie die Homoskedastizität der Schätzfehler bei der Vorhersage der Kriteriumswerte. Die Linearität der Beziehungen der Daten wurde durch die Inspektion der Matrixdiagramme untersucht, wobei sich keine Abweichungen von dem linearen Muster zeigten (siehe Anhang B.2, Abbildung 19–25). Für die Beurteilung der Unabhängigkeit der Residuen wurden die Durbin-Watson-Statistiken betrachtet: Werte nahe 2 gelten dabei als unauffällig. Wie Tabelle 30 im Anhang zeigt, stützen die Ergebnisse die Annahme der Unabhängigkeit. Durch die Wahl der Bootstrapping-Methode als statistisch robustes Verfahren müssen die letzten beiden Voraussetzungen nicht gegeben sein (Hayes, 2018). Zusammengefasst können die Voraussetzungen für die Berechnung von Mediationsanalysen als erfüllt angesehen werden.

4.6.2 Prädiktororientierte Item-Selektion

Wie in Abschnitt 4.1 dargestellt, sollen diejenigen Items für die finale Version des PEMSI ausgewählt werden, die mit der Selbstausprägung der Vorgesetzten korreliert sind. Zu diesem Zweck wurden die Items der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem selbstberichteten Antagonis-

mus der Vorgesetzten im FFMI korreliert (siehe Tabelle 5), die Items der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben wurden mit dem selbstberichteten Vorwärtsstreben der Vorgesetzten des FFMI korreliert (Tabelle 6) und die Items der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen wurden mit dem Selbstbericht der Vorgesetzten der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI korreliert (Tabelle 7).

Tabelle 5

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Antagonismus in Studie 1

PEMSI	Selbsteinschätzung VG Antagonismus
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Eigennützigkeit	
Item 3	.13*
Item 16	.26**
Item 29	.25**
Item 42	.19**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Unbescheidenheit	
Item 8	.17**
Item 21	.19**
Item 34	.17**
Item 47	.23**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Manipulation	
Item 11	.28**
Item 24	.20**
Item 37	.20**
Item 50	.25**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Gefühllosigkeit	
Item 12	.28**
Item 25	.22**
Item 38	.20**
Item 51	.27**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Zynismus	
Item 13	.16**
Item 26	.20**
Item 39	.30**
Item 52	.18**

Anmerkung. N = 311 Dyaden. PEMSI = Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory, VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$.
**$p < .01$.

Wie Tabelle 5 zeigt, korrelierten in Bezug auf die Dimension Antagonismus alle PEMSI-Items mit den Vorgesetztenausprägungen über alle Facetten hinweg signifikant. Die Korrelationswerte lagen zwischen .13 (Item 3) und .30 (Item 39). Daher wurden alle Items der Dimension Erwartungen Antagonismus der Entwicklungsversion des PEMSI für die modifizierte Version beibehalten.

Bei der Dimension Vorwärtsstreben waren, wie in Tabelle 6 dargestellt, bei den Facetten Aktivität, Assertivität und Selbstvertrauen je drei Items der Erwartungsskala mit der Ausprägung der Vorgesetzten korreliert. Bei der Facette Leistung waren zwei Items signifikant mit der Vorgesetztenausprägung korreliert; bei der Facette Unverletzbarkeit korrelierte Item 33 signifikant. Bei der Facette Kompetenz war keines der PEMSI-Items mit der Vorgesetztenausprägung korreliert. Die nicht korrelierten Items wurden für die Erstellung der modifizierten PEMSI-Version ausgeschlossen. Cronbach's Alpha der modifizierten PEMSI-Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben betrug α = .75 und fiel dadurch in den akzeptablen Bereich.

Bei der Dimension Planvolles Vorgehen (siehe Tabelle 7) waren bei der Facette Überlegung alle Items bis auf eines mit der Vorgesetzten-Ausprägung korreliert. Bei der Facette Ordnung waren zwei Items nicht mit der Ausprägung der Vorgesetzten korreliert. Da die interne Konsistenz der Dimension aber bei Weglassen der Items in den nicht akzeptablen Bereich (α = .57) gefallen wäre, wurden die Items dennoch beibehalten. Die Implikationen dieser Entscheidung werden in Abschnitt 4.7 diskutiert.

Tabelle 6

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Vorwärtsstreben in Studie 1

PEMSI	Selbsteinschätzung VG Vorwärtsstreben
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Leistung	
Item 1	.11*
Item 14	.10
Item 27	.19**
Item 40	.10
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Aktivität	
Item 2	.05
Item 15	.11*
Item 28	.20**
Item 41	.12*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Assertivität	
Item 4	.14*
Item 17	.13*
Item 30	.06
Item 43	.12*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Kompetenz	
Item 5	.08
Item 18	.06
Item 31	.09
Item 44	.08
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Selbstvertrauen	
Item 10	.14*
Item 23	.06
Item 36	.15**
Item 49	.14*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Unverletzbarkeit	
Item 7	.06
Item 20	-.07
Item 33	.15*
Item 46	.09

Anmerkung. N = 311 Dyaden. PEMSI = Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory. VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$.
**$p < .01$.

Tabelle 7

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit den Items der PEMSI-Dimension Planvolles Vorgehen in Studie 1

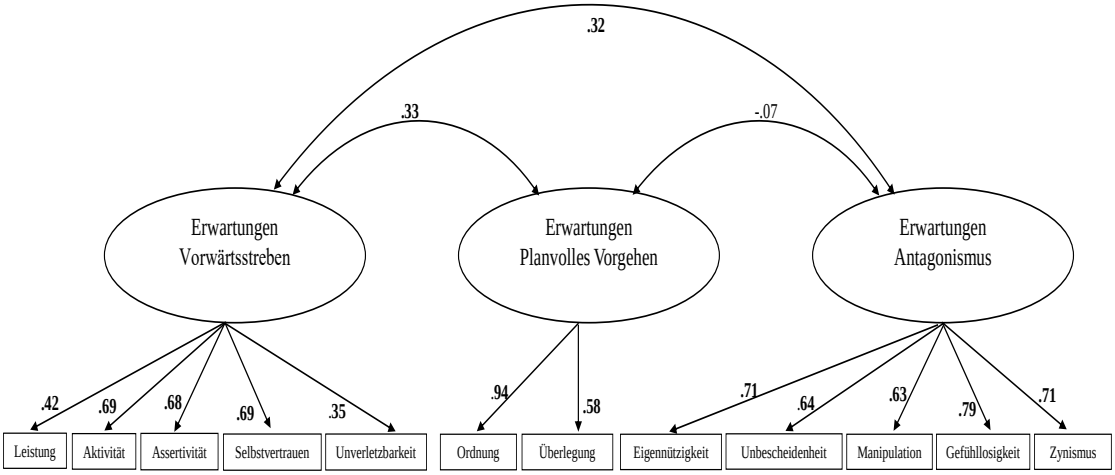
PEMSI	Selbsteinschätzung VG Planvolles Vorgehen
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Überlegung	
Item 6	-.04
Item 19	.12*
Item 32	.12*
Item 45	.12*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Ordnung	
Item 9	.07
Item 22	.18**
Item 35	-.06
Item 48	.14*

Anmerkung. N = 311 Dyaden. PEMSI = Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory. VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$.
**$p < .01$.

Das neue, auf Basis der prädiktororientierten Item-Selektion modifizierte PEMS-Inventar umfasst somit insgesamt 40 Items. Die Teilskala der Dimension Vorwärtsstreben umfasst 12 Items. Die Facetten Aktivität, Assertivität und Selbstvertrauen umfassen je drei Items, die Facette Leistung zwei und die Facette Unverletzbarkeit eines. Die Teilskalen der Dimensionen Antagonismus und Planvolles Vorgehen umfassen 20 Items (Erwartungen Antagonismus) und 8 Items (Erwartungen Planvolles Vorgehen), was dem ursprünglichen Aufbau des PEMSI entspricht. Antagonismus unterteilt sich — wie in der Ausgangsversion — in fünf Facetten, die je vier Items umfassen. Planvolles Vorgehen umfasst zwei Facetten mit ebenfalls je vier Items. Eine Darstellung der modifizierten Version der PEMSI Erwartungsskala ist im Anhang B.3 in Tabelle 31 abgebildet. Für die nachfolgenden Analysen wurde ausschließlich die modifizierte Version der Erwartungsskala genutzt.

Abbildung 7

Schematische Darstellung der konfirmatorischen Faktorenanalyse in Studie 1



Anmerkung. N = 311. Konfirmatorische Faktorenanalse der Dreifaktorenstruktur des PEMSI. Die fett eingetragenen Werte sind signifikant mit $p < .001$. Als Indikatoren wurden die Facetten genutzt.

4.6.3 Konstruktvalidierung

Nachfolgend soll zunächst auf die Ergebnisse der faktoriellen Validierung (4.6.3.1) eingegangen werden. Anschließend werden die Ergebnisse der konvergenten und diskriminanten Validierung berichtet (4.6.3.2).

4.6.3.1 Faktorielle Validierung

Wie in Abschnitt 4.2.1 dargestellt, sollte aufgezeigt werden, dass sich das PEMSI durch eine dreifaktorielle Struktur beschreiben lässt. Analog zu den Dimensionen sollen sich drei Faktoren identifizieren lassen: Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus. Aufbauend auf den Ergebnissen der prädiktororientierten Item-Selektion (Abschnitt 4.6.2) wurde die angenommene Struktur angepasst. Die Facetten Leistung, Aktivität, Assertivität, Selbstvertrauen und Unverletzbarkeit laden auf den Faktor Erwartungen Vorwärtsstreben, die Facette Kompetenz entfällt. Wie in Abbildung 7 schematisch dargestellt, luden alle Facetten der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben signifikant auf den Faktor Erwartungen Vorwärtsstreben. Die Facetten Eigennützigkeit, Unbescheidenheit, Manipulation, Gefühllosigkeit und Zynismus luden signifikant

auf den Faktor Erwartungen Antagonismus, während die Facetten Ordnung und Überlegung signifikant auf den Faktor Erwartungen Planvolles Vorgehen luden. Die Ladungen der Facetten auf die Faktoren lagen bei dem Faktor Erwartungen Vorwärtsstreben zwischen λ = .35-.69, dem Faktor Erwartungen Antagonismus λ = .63-.79. Die beiden Facetten Ordnung und Überlegung luden zu λ = .94 und λ = .58 auf den Faktor Erwartungen Planvolles Vorgehen. Die latenten Korrelationen zwischen den Faktoren Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Planvolles Vorgehen (ρ = .33) sowie den Faktoren Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Antagonismus (ρ = .32) fielen signifikant aus. McDonald's Omega für die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen betrug ω = .65, für die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben ω = .76 und für die Dimension Erwartungen Antagonismus ω = .82.

Hypothese 1 nahm an, dass ein dreifaktorielles Modell einen besseren Modelfit aufweist als ein Modell, in dem alle Facetten auf einen Generalfaktor laden. Das dreifaktorielle Modell zeigt einen mittelmäßigen bis akzeptablen Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003): RMSEA = .08; SRMR = .07; CFI = .90; χ^2 (51) = 152.02; $p < .001$). Für das Generalfaktormodell zeigten sich dagegen schlechtere Anpassungskennwerte: RMSEA = .16; SRMR = .15; CFI = .56; χ^2 (54) = 500.10, $p <$ .001). Das Ergebnis des χ^2-Vergleichstests zeigte eine signifikant bessere Anpassungsgüte für das dreifaktorielle Modell auf (χ^2_{diff} = 348.09, df_{diff} = 3, $p < .001$. Somit kann Hypothese 1 bestätigt werden.

4.6.3.2 Konvergente und diskriminante Validierung

In Tabelle 8 sind die Korrelationen des PEMSI mit der FFMI-Selbstausprägung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden dargestellt. Im Rahmen der konvergenten Validität war von einer positiven Korrelation des PEMSI mit dem FFMI ausgegangen worden. Hypothese 2a ging von einer positiven Korrelation des von den Mitarbeitenden eingeschätzten FFMI mit dem Gesamt-PEMSI aus. Diese Hypothese konnte bestätigt werden (r = .25, $p < .001$). In Hypothese 2b wurde eine positive Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mit der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI erwartet. Die Korrelation fiel signifikant positiv aus (r = .26, $p < .001$). Die Hypothese kann also bestätigt werden. In Hypothese 2c wurde eine positive Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Dimension Antagonismus angenommen. Die Hypothese konnte bestätigt werden (r =.40, $p < .001$). Auch die in Hypothese 2d angenommene positive Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Dimension Planvolles Vorgehen konnte aufgezeigt werden (r = .32, $p < .001$).

Im Rahmen der diskriminanten Validierung sollte – wie in Abschnitt 4.2.2 dargestellt – aufgezeigt werden, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI und der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI größer ist als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI mit der Dimension Antagonismus und der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI in der Mitarbeitendenstichprobe (Hypothese 3a). Die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI mit der FFMI-Dimension Vorwärtsstreben fiel signifikant höher aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen ($t(308) = 3.83$, $p < .001$) und der FFMI-Dimension Antagonismus ($t(308) = 3.64$, $p < .001$). Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

Hypothese 3b ging davon aus, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI mit der Dimension Antagonismus im FFMI größer ist als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI mit der Dimension Vorwärtsstreben und der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI. Die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus in der Mitarbeitendenstichprobe mit der FFMI-Dimension Antagonismus fiel signifikant höher aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen ($t(308) = 2.35$, $p < .01$) und der FFMI-Dimension Vorwärtsstreben ($t(308) = 6.22$, $p < .001$). Die Hypothese kann folglich bestätigt werden.

Tabelle 8

Korrelationen der FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit dem PEMSI in Studie 1

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. PEMSI (Gesamt)	3.15	0.36	(.83)											
2. Erwartungen Vorwärtsstreben	3.58	0.52	.77***	(.75)										
3. Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.59	0.54	.62***	.31***	(.64)									
4. Erwartungen Antagonismus	2.28	0.55	.61***	.25***	-.06	(.86)								
5. FFMI Mitarbeitende (Gesamt)	3.21	0.30	.25***	.17**	.14*	.19***	(.80)							
6. Vorwärtsstreben Mitarbeitende	3.67	0.47	.13*	.26***	.01	-.02	.60***	(.83)						
7. Planvolles Vorgehen Mitarbeitende	3.68	0.60	.18**	.04	.32***	-.01	.64***	.02	(.70)					
8. Antagonismus Mitarbeitende	2.29	0.46	.14*	.01	-.15**	.40**	.52***	.12*	-.08	(.80)				
9. FFMI Vorgesetzte (Gesamt)	3.28	0.28	.23***	.18**	.09	.18**	.02	-.02	-.07	.15*	(.78)			
10. Vorwärtsstreben Vorgesetzte	3.92	0.44	.18**	.28***	.06	.04	.03	.13*	-.09	.06	.59***	(.84)		
11. Planvolles Vorgehen Vorgesetzte	3.66	0.61	.01	-.06	.15**	-.08	-.10	-.15**	.01	-.04	.64***	.06	(.71)	
12. Antagonismus Vorgesetzte	2.26	0.46	.24***	.15**	-.10	.41***	.13*	.05	-.04	.27***	.42***	.05	-.20***	(.80)

Anmerkungen. N = 311. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. Bei dem Gesamt-PEMSI sowie dessen Dimensionen wurde die im Rahmen der prädiktororientierten Items-Selektion modifizierte Version genutzt.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

In Hypothese 3c wurde angenommen, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI mit der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI größer ist als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI mit der Dimension Vorwärtsstreben und der Dimension Antagonismus im FFMI. Die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen in der Mitarbeitendenstichprobe mit der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen war signifikant höher als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit den FFMI-Dimensionen Vorwärtsstreben ($t(308) = 4.43$, $p < .001$) und Antagonismus ($t(308) = 4.05$, $p < .001$). Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

Dieses Muster konnte auch bezüglich der FFMI-Selbstausprägungen der Vorgesetzten aufgezeigt werden. Hypothese 3d nahm an, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI und der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI größer ist als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI mit der Dimension Antagonismus und der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI. Die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der Dimension Vorwärtsstreben in der Vorgesetztenstichprobe war signifikant höher als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit den Dimensionen Planvolles Vorgehen ($t(308) = 3.42$, $p < .001$) und Antagonismus ($t(308) = 3.63$, $p < .001$) des FFMI. Die Hypothese konnte somit bestätigt werden.

Hypothese 3e ging davon aus, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI und der Dimension Antagonismus im FFMI größer ist, als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI mit der Dimension Vorwärtsstreben und der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI. Die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Dimension Antagonismus in der Vorgesetztenstichprobe fiel signifikant höher aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Dimension Planvolles Vorgehen ($t(308) = 6.63$, $p < .001$) und der Dimension Vorwärtsstreben ($t(308) = 4.05$, $p < .001$) im FFMI. Die Hypothese lässt sich somit bestätigen.

Zuletzt wurde in Hypothese 3f angenommen, dass die positive Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI und der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI größer ist als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI mit der Dimension Vorwärtsstreben und der Dimension Antagonismus im FFMI. Die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI mit der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen fiel in der Vorgesetztenstichprobe signifikant höher aus als die Korrelation mit den FFMI-Dimensionen Vorwärtsstreben ($t(308) = 3.30$, $p < .001$) und Antagonismus ($t(308) = 2.85$, $p < .001$).

4.6.4 Kriteriumsvalidität

Tabelle 9 zeigt die Korrelationen des Gesamt-PEMSI sowie der Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien. Ergänzt sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der Skalen. Wie in Hypothese 4 angenommen, war die PEMS-Skala Erwartungen Vorwärtsstreben positiv mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden assoziiert ($r = .18$, $p = .002$). In Abschnitt 4.3.2 war eine positive Assoziation der PEMSI-Antagonismusskala mit CWB angenommen worden, die sich sowohl bei der Gesamtskala (CWB, Hypothese 5a) zeigte ($r = .19$, $p < .001$) als auch bezüglich CWB-I (Hypothese 5b; $r = .15$, $p = .009$) und CWB-O (Hypothese 5c; $r = .17$, $p = .002$). Im Rahmen von Hypothese 6a war eine negative Korrelation des Gesamt-PEMSI mit LMX angenommen worden. Diese Annahme konnte bestätigt werden ($r = -.17$, $p = .002$). Auch die in Hypothese 6b angenommene negative Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit LMX konnte aufgezeigt werden ($r = -.44$, $p < .001$).

Hypothese 7a nahm eine negative Beziehung des Gesamt-PEMSI mit der Arbeitszufriedenheit an. Diese Annahme konnte allerdings nicht bestätigt werden ($r = -.10$, $p = .069$). Hypothese 7b, die eine negative Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Arbeitszufriedenheit annahm, konnte aber bestätigt werden ($r = -.25$, $p < .001$). Hypothese 7c nahm an, dass das Gesamt-PEMSI negativ mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert ist. Diese Hypothese konnte bestätigt werden ($r = -.16$, $p < .01$). Auch die in Hypothese 7d angenommene negative Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person konnte aufgezeigt werden ($r = -.40$, $p < .001$).

Hypothese 8 nahm an, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit dem affektiven organisationalen Commitment der Mitarbeitenden korreliert ist. Diese Hypothese konnte bestätigt werden ($r = -.33$, $p < .001$). Auch der in Hypothese 9 angenommene Zusammenhang der

Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem wahrgenommenen politischen Klima in der Organisation konnte aufgezeigt werden (r = .30, $p < .001$).

Hypothese 10 ging von einer positiven Beziehung der Dimension Vorwärtsstreben mit der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden aus. Diese Hypothese konnte bestätigt werden (r = .18, p = .001). In Hypothese 11a wurde angenommen, dass das Gesamt-PEMSI positiv mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden korreliert ist – diese Hypothese konnte bestätigt werden (r = .13, p = .022). Die in Hypothese 11b angenommene Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der dargestellten Aufrichtigkeit fiel aber nicht signifikant aus (r = .10, p = .069). Die in Hypothese 11c angenommene Beziehung der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der dargestellten Aufrichtigkeit konnte dagegen aufgezeigt werden (r = .19, p = .001). Die in Hypothese 11d angenommene negative Beziehung der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit zeigte sich allerdings nicht (r = -.02, p = .710).

Tabelle 9

Korrelationen des PEMSI mit berufsbezogenen Kriterien in Studie 1

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. PEMSI (Gesamt)	3.15	0.36	(.83)														
2. Erwartungen Vorwärtsstreben	3.58	0.52	.77***	(.75)													
3. Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.59	0.54	.62***	.31***	(.64)												
4. Erwartungen Antagonismus	2.28	0.55	.61***	.25***	-.06	(.86)											
5. Wahrgenommene Arbeitsmarktchancen	5.18	0.93	.10	.18**	-.03	.05	(.75)										
6. CWB (Gesamt)	1.65	0.54	-.01	-.14*	-.07	.19***	-.09	(.83)									
7. CWB-I	1.53	0.68	-.01	-.08	-.10	.15**	-.07	.78***	(.77)								
8. CWB-O	1.72	0.61	.01	-.14*	-.04	.17**	-.09	.91***	.46***	(.79)							
9. LMX	4.09	0.64	-.17**	.09	.03	-.44***	.22***	-.14*	-.02	-.18**	(.88)						
10. Arbeitszufriedenheit	4.06	0.66	-.10	.07	-.02	-.25***	.05	-.14*	-.05	-.16**	.48***	(.91)					
11. Zufriedenheit mit VG	4.28	0.91	-.16**	.05	.04	-.40***	.02	-.14*	-.06	-.15**	.64***	.77***	(.92)				
12. OCA	3.96	0.81	-.14*	.02	.04	-.33***	.10	-.26***	-.11*	-.30***	.45***	.44***	.37***	(.85)			
13. POPS	2.28	0.69	.08	-.11	-.04	.30***	-.09	.14*	.12*	.12*	-.34***	-.33***	-.29***	-.43***	(.86)		
14. Netzwerkfähigkeit	4.56	1.14	.09	.18**	-.04	.05	.39***	-.18**	-.19**	-.18**	.12*	.10	.02	.16**	-.03	(.90)	
15. Dargestellte Aufrichtigkeit	5.87	0.91	.13*	.10	.19**	-.02	.17**	-.22***	-.20***	-.17**	.10	.03	.02	.09	-.08	.20***	(.74)

Anmerkungen. $N = 311$. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. Kontraproduktives Arbeitsverhalten (Counterproductive Work Behavior, CWB) gerichtet gegen Individuen (CWB-I) und gegen die Organisation (CWB-O); Austauschbeziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden (Leader-Member-Exchange, LMX); VG = vorgesetzte Person; organisationsbezogenes affektives Commitment (Organizational Affective Commitment, OCA); von Mitarbeitenden wahrgenommenes politisches Klima in der Organisation (Perception of Organizational Politics, POPS). Bei dem Gesamt-PEMSI sowie den Dimensionen wurde die im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion modifizierte Version verwendet.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

4.6.5 Arbeitsmodell: Ergebnisse der Mediationen

In Abschnitt 2.5 wurde ein Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen (*Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors, PEMS*) abgeleitet. Das Modell geht davon aus, dass die PEMS sowohl in den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als auch in den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden verankert sind und deren Beziehung zu arbeitsrelevanten Kriterien mediieren. Diese angenommene Mediatorfunktion der PEMS soll nachfolgend geprüft werden. Es sollen zunächst die Mediationsergebnisse der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben, anschließend die Ergebnisse für die Dimensionen Erwartungen Antagonismus und Erwartungen Planvolles Vorgehen sowie an letzter Stelle für das Gesamt-PEMSI aufgezeigt werden.

4.6.5.1 Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben als Mediator

Tabelle 10 zeigt eine Übersicht der Korrelationen, Mittelwerte, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der verwendeten Instrumente und Variablen für die Mediationsanalysen mit der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben. In Tabelle 11 sind die Regressionskoeffizienten aufgeführt. Hypothese 12a nahm an, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten und den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden mediiert. Die Mitarbeitendenausprägung war als Kontrollvariable einbezogen. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden: Der indirekte Effekt fiel nicht signifikant aus (indirekter Effekt = .019, 95%-KI[-.001, .049]; totaler Effekt = .033, p = .487; direkter Effekt = -.052, p = .293). Auch Hypothese 12b, die eine mediierende Funktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben bei der Beziehung des Vorwärtsstrebens der Mitarbeitenden mit den wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung annahm, konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = .017, 95%-KI[-.005; .044]; totaler Effekt = .422, $p < .001$; direkter Effekt .404, $p < .001$). Die Mediationen wurden unter Einbezug der weiteren Kontrollvariablen wiederholt, aber auch in diesem Fall zeigte sich kein signifikanter indirekter Effekt (indirekter Effekt bei VG-Ausprägung als Prädiktor = .004, 95%-KI[-.012; .023]; indirekter Effekt bei MA-Ausprägung als Prädiktor = .004, 95%-KI [-.014; .023]).

Tabelle 10

Korrelationen der zur Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben verwendeten Instrumente

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Geschlecht Mitarbeitende	1.41	0.49	(-)													
2. Geschlecht Vorgesetzte	1.64	0.48	.25***	(-)												
3. Alter Mitarbeitende	39.12	12.32	-.11*	.09	(-)											
4. Alter Vorgesetzte	46.31	10.83	-.09	.07	.39***	(-)										
5. Hierarchie Vorgesetzte	71.47	23.05	.01	.16**	.16**	.32***	(-)									
6. Arbeitszeit Mitarbeitende	36.33	8.90	.37***	.13*	-.07	-.06	-.07	(-)								
7. Arbeitszeit Vorgesetzte	43.86	8.39	.07	.28***	.03	.07	.32***	.16**	(-)							
8. Bildung Mitarbeitende	5.82	3.15	.13*	.05	-.09	-.01	.01	.30***	.06	(-)						
9. Kontakt zu MA Vorgesetzte	4.03	0.83	-.05	-.01	-.02	-.08	.02	.09	.08	-.13*	(-)					
10. Vorwärtsstreben Mitarbeitende	3.67	0.47	.17**	.10	-.05	.03	.03	.26***	.15**	.05	.02	(.83)				
11. Vorwärtsstreben Vorgesetzte	3.92	0.44	.06	.14*	-.01	.12*	.27***	·14*	.24***	-.01	-.05	.19*	(.84)			
12. Erwartungen Vorwärtsstreben	3.58	0.52	.07	.14*	-.04	.13*	.19***	.23***	.27***	.09	-.06	.26***	.28***	(.75)		
13. Wahrg. Arbeitsmarkchancen (MA)	5.18	0.93	.08	.04	-.19***	-.01	.08	.23***	.18**	.15**	.08	.45***	.02	.18**	(.75)	
14. Netzwerkfähigkeit (MA)	4.56	1.14	.03	.04	-.10	.02	.02	.20***	.12*	.01	-.02	.53***	.07	.18**	.39***	(.74)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. Bei der Skala Erwartungen Vorwärtsstreben wurde die im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion modifizierte Version genutzt. Wahrg. = wahrgenommene, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

Hypothese 13a nahm an, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben die Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten und der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden mediiert. Die Mitarbeitendenausprägung war als Kontrollvariable einbezogen. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = .013, 95%-KI [-.017; .053]; totaler Effekt = .008, p = .892; direkter Effekt = -.006, p = .920). Auch die in Hypothese 13b angenommene mediierende Funktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben bei der Beziehung zwischen der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden mit der Netzwerkfähigkeit, bei Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Ausprägung der Vorgesetzten, muss verworfen werden (indirekter Effekt = .012, 95%-KI [-.019; .044]; totaler Effekt = .598, $p < .001$; direkter Effekt = .586, $p < .001$). Die Mediationen wurden unter Einbezug der weiteren Kontrollvariablen wiederholt, aber auch in diesem Fall zeigte sich kein signifikanter indirekter Effekt (indirekter Effekt bei VG-Ausprägung als Prädiktor = .003, 95%-KI [-.018; .030]; indirekter Effekt bei MA-Ausprägung als Prädiktor .004, 95%-KI [-.023; .029]). Im Rahmen von Hypothese 14a und Hypothese 14b war eine mediierende Funktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben bei der Beziehung der Vorwärtsstreben-Ausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit der dargestellten Aufrichtigkeit angenommen worden. Da die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben als Mediator aber nicht mit der dargestellten Aufrichtigkeit als abhängige Variable korreliert war (siehe Abschnitt 4.6.4), wurden die Hypothesen verworfen.

Tabelle 11

Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben

	Erwartungen Vorwärtsstreben (M)		Wahrgenommene Arbeitsmarktchancen		Netzwerkfähigkeit	
Hypothese			12a, b		13a, b	
	β	β	β	β	β	β
Geschlecht MA		-.06		-.05		-.10
Geschlecht VG		.04		-.02		-.01
Alter MA		-.09		-.18***		-.10
Alter VG		.10		.03		.03
Hierarchie VG		.08		.08		.01
Arbeitszeit MA		.16**		.10		.12*
Arbeitszeit VG		.14**		.08		.04
Bildung MA		.01		.09		-.06
Kontakt MA zu VG		-.08		.05		-.05
Vorwärtsstreben MA	.23***	.17**	.40***	.38***	.51***	.50***
Vorwärtsstreben VG	.25***	.16**	-.05	-.08	-.01	-.02
Erwartungen Vorwärtsstreben (M)			-.08	.03	.05	.02
R^2	.13***	.20***	.21***	.28***	.28***	.30***
$F_{R^2}(df1, df2)$	23.03 (2, 308)	6.98 (11, 299)	26.96 (3, 307)	9.72 (12, 298)	39.58 (3, 307)	11.79 (11, 299)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Bei der Skala Erwartungen Vorwärtsstreben wurde die im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion modifizierte Version genutzt. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte. M = Mediatorvariable, AV = Abhängige Variable (Kriterium), KV = Kontrollvariablen.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

4.6.5.2 Die Dimension Erwartungen Antagonismus als Mediator

Tabelle 12 zeigt eine Übersicht der Korrelationen, Mittelwerte, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der verwendeten Instrumente und Variablen. In Tabelle 13 sind die Regressionskoeffizienten aufgeführt. In Hypothese 15a wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem CWB der Mitarbeitenden bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden mediiert. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = -.002, 95%-KI [-.026; .023]; totaler Effekt = .055, p = .060; direkter Effekt = .057, p = .067). Auch die Hypothese 15b, in der die mediierende Rolle der Dimension Antagonismus bei der Beziehung der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden mit dem CWB, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, untersucht wurde, konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = -.002, 95%-KI [-.026; .023]; totaler Effekt = .211, p $<$ .001; direkter Effekt = .213, $p < .001$). Beide Mediationen wurden zusätzlich unter Einbezug aller Kontrollvariablen berechnet, auch in diesem Fall fielen die indirekten Effekte nicht signifikant aus (indirekter Effekt Vorgesetzte als Prädiktor = -.002, 95%-KI [-.026; .024; indirekter Effekt Mitarbeitende als Prädiktor = -.002, 95%-KI [-.026; .025]). Die Regressionsergebnisse mit Kontrollvariablen sind im Anhang in Tabelle 32 dargestellt.

Hypothese 15c nahm eine mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-O, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, an. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = -.001, 95%-KI [-.020; .037]); totaler Effekt = .052, p = .131; direkter Effekt = .045, p = .214). Auch die in Hypothese 15d angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und dem CWB-O, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, konnte nicht aufgezeigt werden (indirekter Effekt = -.001, 95%-KI [-.022; .036]; totaler Effekt = .171, $p < .001$; direkter Effekt = .165, $p < .001$). Die Mediationen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall zeigten sich keine signifikanten indirekten Effekte (indirekter Effekt bei Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.001, 95%-KI [-.021; .037]; indirekter Effekt bei Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor =.001, 95%-KI [-.022; .036]).

Hypothese 15e nahm eine mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB-I, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, an. Die

Hypothese konnte nicht bestätigt werden (indirekter Effekt = -.017, 95%-KI [-.047; .011]; totaler Effekt = .060, p = .092; direkter Effekt = .077, p = .043). Auch die in Hypothese 15f angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und dem CWB-I, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, konnte nicht aufgezeigt werden (indirekter Effekt = -.016, 95%-KI [-.044; .012]; totaler Effekt = .281, $p < .001$; direkter Effekt = .297, $p < .001$). Die Mediationen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall zeigten sich keine signifikanten indirekten Effekte (indirekter Effekt bei Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.016, 95%-KI [-.047; .013]; indirekter Effekt bei Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.016, 95%-KI [-.042; .015]).

Tabelle 12

Korrelationen der zur Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Erwartungen Antagonismus verwendeten Instrumente

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Geschlecht (MA)	1.41	0.49	(-)																			
2. Geschlecht (VG)	1.64	0.48	.25***	(-)																		
3. Alter (MA)	39.12	12.32	-.11*	.09	(-)																	
4. Alter (VG)	46.31	10.83	-.09	.07	.39***	(-)																
5. Hierarchie (VG)	71.47	23.05	.01	.16**	.16**	.32***	(-)															
6. Arbeitszeit (MA)	36.33	8.90	.37***	.13*	-.07	-.06	-.07	(-)														
7. Arbeitszeit (VG)	43.86	8.39	.07	.28***	.03	.07	.32***	.16**	(-)													
8. Bildung (MA)	5.82	3.15	.13*	.05	-.09	-.01	.01	.30***	.06	(-)												
9. Kontakt zu MA (VG)	4.03	0.83	-.05	-.01	-.02	-.08	.02	.09	.08	-.13*	(-)											
10. Antagonismus (MA)	2.29	0.46	.31***	.12*	-.16**	-.06	-.01	.14*	.04	.14*	.02	(.80)										
11. Antagonismus (VG)	2.26	0.46	.10	.15**	-.07	-.04	.03	.10	.06	.14*	.01	.27***	(.80)									
12. PEMS-Antagonismus	2.28	0.55	.12*	.06	-.07	.08	.04	.10	.07	.17**	.01	.40***	.41***	(.86)								
13. CWB	1.65	0.54	.24***	.05	-.18*	-.07	.03	.04	-.06	.11*	.03	.42***	.21***	.19***	(.83)							
14. CWB-I	1.53	0.68	.20***	.06	-.05	-.04	.10	.08	-.03	.06	.12*	.44***	.20***	.15**	.78***	(.77)						
15. CWB-O	1.72	0.61	.21***	.03	-.22***	-.08	-.02	-.01	-.07	.12*	-.03	.31***	.16**	.17**	.91***	.46***	(.79)					
16. OCA	3.96	0.81	-.16**	-.03	.23***	.05	.14*	-.06	.10	-.25***	.10	-.34***	-.18**	-.33***	-.26***	-.11*	-.30***	(.85)				
17. Zuf. mit VG (MA)	4.28	0.91	.07	-.04	-.01	-.01	.04	.06	.09	-.10	.06	-.12*	-.09	-.40***	-.14*	-.06	-.15**	.37***	(.92)			
18. Arbeitszuf. (MA)	4.06	0.66	.03	.01	.11	.09	.07	.01	.08	-.09	.10	-.11	-.02	-.25***	-.14*	-.05	-.16**	.44**	.77***	(.91)		
19. LMX	4.09	0.64	-.03	-.02	-.01	-.02	.09	.05	.12*	-.08	.15**	-.14*	.11	-.44***	-.14*	-.02	-.18**	.45***	.64***	.48***	(.88)	
20. POPS	2.28	0.69	.01	-.03	-.05	-.03	-.17**	.07	-.14*	.06	.07	.22***	.04	.30***	.14*	.12*	.12*	-.43***	-.29***	-.33***	-.34***	(.86)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. Bei der Skala Erwartungen Vorwärtsstreben wurde die im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion modifizierte Version genutzt. Erwart. = Erwartungen, CWB = kontraproduktives Arbeitsverhalten, -I = gegen Individuen gerichtet, -O = gegen die Organisation gerichtet. OCA = organisationales affektives Commitment, Zuf.= Zufriedenheit. LMX = Leader-Member-Exchange. POPS = Perception of organizational politics [wahrgenommenes politisches Klima in der Organisation]; MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

In Hypothese 16a wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.101, 95%-KI [-.150; -.058]; totaler Effekt = -.046, p = .222; direkter Effekt = .056, p = .127). Ebenfalls konnte die in Hypothese 16b angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus in der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und dem LMX, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung aufgezeigt werden (indirekter Effekt = -.099, 95%-KI [-.153; -.058]; totaler Effekt = -.081, p = .033; direkter Effekt = .018, p = .615). Die Mediationsanalysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall zeigten sich signifikante indirekte Effekte (indirekter Effekt bei Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.103, 95%-KI [-.152; -.059]; indirekter Effekt bei Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.100, 95%-KI [-.156, -.057]).

In Hypothese 17a wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und der von den Mitarbeitenden berichteten allgemeinen Arbeitszufriedenheit, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.060, 95%-KI [-.096, -.028]; totaler Effekt = .005, p = .905; direkter Effekt = .065, p = .111). Auch die in Hypothese 17b angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und deren Arbeitszufriedenheit, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.058, 95%-KI [-.096; -.029]; totaler Effekt = -.074, p = .060; direkter Effekt = -.015, p = .701). Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall fielen die indirekten Effekte signifikant aus (indirekter Effekt bei der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.063, 95%-KI [-.099; -.031]; indirekter Effekt bei der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.061, 95%-KI [-.101; -.030]).

In Hypothese 17c wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.135, 95%-KI [-.200; -.077]); totaler Effekt = .054, p = .316; direkter Effekt = .081, p = .124). Auch die in Hypothese 17d angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vor-

Tabelle 13

Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Antagonismus

	Erwartungen Ant (M)	CWB (AV)	CWB-O (AV)	CWB-I (AV)	LMX (AV)	Arbeits-Zufriedenheit (AV)	Zuf. mit VG (AV)	OCA (AV)	POPS (AV)
Hypothese		15a, b	15c, d	15e, f	16a, b	17a, b	17c, d	18a, b	19a, b
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Antagonismus MA	.32***	.39***	.27***	.44***	.03	-.02	.04	-.25***	13*
Antagonismus VG	.32***	-.02	.07	.11*	.09	.10	.09	-.03	-.12*
Erwartungen Ant (M)		-.02	.03	-.08	-.49***	-.28***	-.46***	-.22***	.30***
R^2	.26***	.18***	.10***	.21***	.20***	.07***	.17***	.16***	.11***
F_{R^2}	53.85	22.84	11.43	26.40	25.79	7.66	21.15	19.68	13.13
(df1, df2)	(2, 308)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)	(3, 307)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden.Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Ant = Antagonismus, Zuf. = Zufriedenheit, CWB = kontraproduktives Arbeitsverhalten, -I = gegen Individuen gerichtet, -O = gegen Organisationen gerichtet. LMX = Leader-Member-Exchange. OCA = affektives Organisationales Commitment. POPS = Perception of organisational politics [wahrgenommenes politisches Klima in der Orgainsation]. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte, M = Mediator, AV = Abhängige Variable.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

gesetzten, konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.131, 95%-KI [-.204; -.076]); totaler Effekt = -.094, p = .082; direkter Effekt = .038, p = .472). In Tabelle 13 sind die Regressionskoeffizienten abgebildet. Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall fielen die indirekten Effekte signifikant aus (indirekter Effekt bei der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.137, 95%-KI [-.204; -.077]; indirekter Effekt bei der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.133, 95%-KI [-.212; -.074]).

In Hypothese 18a wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden berichteten affektiven organisationalen Commitment, bei Kontrolle der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.058, 95%-KI [-.103; -.0212]; totaler Effekt = -.077, p = .089; direkter Effekt = -.019, p = .692). Auch die im Rahmen von Hypothese 18b angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und dem

OCA, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten, konnte aufgezeigt werden (indirekter Effekt = -.057, 95%-KI [-.102; -.020]; totaler Effekt = -.256 $p < .001$; direkter Effekt = -.200, $p < .001$). Allerdings handelte es sich dadurch, dass der direkte Effekt ebenfalls signifikant ausfiel, um eine partielle Mediation und nicht – wie im Rahmen des Arbeitsmodells angenommen – um eine vollständige Mediation. Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt. Bei der Mediation mit der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor zeigte sich eine vollständige Mediation (indirekter Effekt bei der Vorgesetztenausprägung = -.054, 95%-KI [-.098; -.017]), während bei der Analyse mit der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor erneut eine partielle Mediation aufgezeigt werden konnte (indirekter Effekt = -.053, 95%-KI [-.098; -.016]; totaler Effekt = -.215, $p < .001$; direkter Effekt = -.162, $p < .001$).

Hypothese 19a nahm an, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus die Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und dem von den Mitarbeitenden berichteten politischen Klima in der Organisation, bei Kontrolle für die Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden, mediiert. Es zeigte sich der erwartete signifikante indirekte Effekt = .067, 95%-KI [.035; .101]. Zusätzlich zu dem indirekten Effekt, fiel aber auch der direkte Effekt signifikant aus (=.-.083, $p = .042$; totaler Effekt = -.016, $p = .680$), weshalb es sich um eine partielle Mediation und nicht, wie angenommen, um eine vollständige Mediation handelte. In Hypothese 19b war eine mediierende Rolle der Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden mit dem wahrgenommenen politischen Klima, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, angenommen worden. Der angenommene signifikante indirekte Effekt konnte aufgezeigt werden (= .065, 95%-KI [.034; .106]), der direkte Effekt fiel aber ebenfalls signifikant aus (direkter Effekt = .087, $p = .034$; totaler Effekt = .152, $p < .001$), weshalb es sich ebenfalls um eine partielle Mediation handelte. Beide Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt. Es zeigte sich erneut eine partielle Mediation bei dem Modell mit der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor (indirekter Effekt = .068, 95%-KI [.035; .103], direkter Effekt = -.083, $p = .041$; totaler Effekt -.015, $p = .702$) sowie eine partielle Mediation bei der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor (indirekter Effekt = .066, 95%-KI [.033; .110]; direkter Effekt = .096, $p = .024$; totaler Effekt = .162, $p < .001$).

In den Hypothesen 20a und 20b war eine mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Beziehung der Antagonismus-Ausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit der dargestellten Aufrichtigkeit angenommen worden. Da die Dimension Erwartungen Antagonismus aber nicht mit der dargestellten Aufrichtigkeit korreliert war (siehe Tabelle 9), wurde die Hypothese verworfen.

4.6.5.3 Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen als Mediator

Tabelle 14 zeigt eine Übersicht der Korrelationen, Mittelwerte, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der verwendeten Instrumente. Die Regressionsergebnisse sind in Tabelle 15 dargestellt. In Hypothese 21a wurde angenommen, dass die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen den Zusammenhang zwischen der Vorgesetztenausprägung hinsichtlich der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen und der von den Mitarbeitenden berichteten dargestellten Aufrichtigkeit, bei Kontrolle für die Mitarbeitendenausprägung, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = .021, 95%-KI [.003; .050]; totaler Effekt = -.074, p = .142; direkter Effekt = -.096, p = .061). In Hypothese 21b wurde eine mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen bei der Beziehung der Mitarbeitendenausprägung hinsichtlich der Dimension Planvolles Vorgehen mit der dargestellten Aufrichtigkeit, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, angenommen. Es zeigte sich der erwartete indirekte Effekt (= .044, 95%-KI [.010; .091]), aber auch der direkte Effekt fiel signifikant aus (= .140, $p < .001$; totaler Effekt = .184, $p < .001$), weshalb es sich um eine partielle Mediation handelte. Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt. Bei der Mediation mit der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor fiel der indirekte Effekt signifikant aus (= .027, 95%-KI [.006; .059]). Bei der Mediation mit der Mitarbeitendenausprägung zeigte sich erneut eine partielle Mediation (indirekter Effekt = .047, 95%-KI [.013,; .095]; direkter Effekt = .117, p = .028; totaler Effekt = .164, p = .001).

Tabelle 14

Korrelationen der im Rahmen der Prüfung der Mediatorfunktion der Dimension Planvolles Vorgehen verwendeten Instrumente

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geschlecht Mitarbeitende	1.41	0.49	(-)												
2. Geschlecht Vorgesetzte	1.64	0.48	.25***	(-)											
3. Alter Mitarbeitende	39.12	12.32	-.11*	.09	(-)										
4. Alter Vorgesetzte	46.31	10.83	-.09	.07	.39***	(-)									
5. Hierarchie Vorgesetzte	71.47	23.05	.01	.16**	.16**	.32***	(-)								
6. Arbeitszeit Mitarbeitende	36.33	8.90	.37***	.13*	-.07	-.06	-.07	(-)							
7. Arbeitszeit Vorgesetzte	43.86	8.39	.07	.28***	.03	.07	.32***	.16**	(-)						
8. Bildung Mitarbeitende	5.82	3.15	.13*	.05	-.09	-.01	.01	.30***	.06	(-)					
9. Kontakt zu MA Vorgesetzte	4.03	0.83	-.05	-.01	-.02	-.08	.02	.09	.08	-.13*	(-)				
10. Planvolles Vorgehen Mitarbeitende	3.68	0.60	-.01	.12*	.15*	.05	-.01	.01	.11	.09	.01	(.70)			
11. Planvolles Vorgehen Vorgesetzte	3.66	0.61	.01	.04	-.02	.02	.04	-.05	-.13*	-.05	.03	.01	(.71)		
12. Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.59	0.54	.11	.05	.03	.06	.01	.09	.18**	-.03	-.04	.32***	.15**	(.64)	
13. Dargestellte Aufrichtigkeit (MA)	5.87	0.91	-.16**	.09	-.01	.01	-.01	.04	.14*	.12*	-.07	.20***	-.02	.19**	(.74)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

Tabelle 15

Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen

	PEMS-Planvolles Vorgehen (M)		dargestellte Aufrichtigkeit (AV)	
Hypothese			21a, b	
Modell	ohne weitere KV	alle KV	ohne weitere KV	alle KV
	β	β		
Geschlecht MA		.10		-.25***
Geschlecht VG		-.07		.11
Alter MA		-.03		-.06
Alter VG		.07		-.01
Hierarchie VG		-.05		-.02
Arbeitszeit MA		.08		.06
Arbeitszeit VG		.20***		.07
Bildung MA		-.11		.10
Kontakt MA zu VG		-.08		-.08
Planvolles Vorgehen MA	.32***	.32***	.15**	.13*
Planvolles Vorgehen VG	.15**	.18**	-.11	-.08
PEMS-Planvolles Vorgehen (M)			.15*	.16**
R^2	.13***	.19***	.07***	.14***
$F_{R^2}(df1, df2)$	22.01*** (2, 308)	6.27*** (11, 299)	7.47 (3,307)	4.14 (12, 298)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte, M = Mediator, AV = Abhängige Variable, KV = Kontrollvariablen.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

4.6.5.4 Das Gesamt-PEMSI als Mediator

Tabelle 16 zeigt eine Übersicht der Korrelationen, Mittelwerte, Standardabweichungen und internen Konsistenzen der verwendeten Instrumente. Tabelle 17 zeigt die Regressionsergebnisse der Analysen mit und ohne Kontrollvariablen. In Hypothese 22a wurde angenommen, dass das PEMSI die Beziehung zwischen den FFMI-Vorgesetztenausprägungen und dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX, bei Kontrolle für die Mitarbeitendenausprägung, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.027, 95%-KI [-.053; -.001]; totaler Effekt = -.038, p = .297; direkter Effekt = -.011, p = .765). Im Rahmen von Hypothese 22b war von einer mediierenden Rolle des PEMSI bei der Beziehung der FFMI-Mitarbeitendenausprägung mit dem LMX, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, ausgegangen worden. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.031, 95%-KI [-.060; -.009]; totaler Effekt = .026, p = .477; direkter Effekt = .057, p = .130). Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall fielen die Mediationen signifikant aus (indirekter Effekt bei der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.028, 95%-KI [-.053; -.009]; indirekter Effekt bei der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.027, 95%-KI [-.052; -.008]).

In den Hypothesen 23a und 23b war eine mediierende Rolle des PEMSI bei der Beziehung zwischen der FFMI-Vorgesetzten und -Mitarbeitendenausprägungen mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit angenommen worden. Da das PEMSI als Mediator aber nicht signifikant mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable korrelierte (siehe Tabelle 9), wurde die Hypothese verworfen.

Tabelle 16

Korrelationen der im Rahmen der Prüfung der Mediatorfunktion des PEMSI verwendeten Instrumente

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geschlecht Mitarbeitende	1.41	0.49	(-)														
2. Geschlecht Vorgesetzte	1.64	0.48	.25***	(-)													
3. Alter Mitarbeitende	39.12	12.32	-.11*	.09	(-)												
4. Alter Vorgesetzte	46.31	10.83	-.09	.07	.39***	(-)											
5. Hierarchie Vorgesetzte	71.47	23.05	.01	.16**	.16**	.32***	(-)										
6. Arbeitszeit Mitarbeitende	36.33	8.90	.37***	.13*	-.07	-.06	-.07	(-)									
7. Arbeitszeit Vorgesetzte	43.86	8.39	.07	.28***	.03	.07	.32***	.16**	(-)								
8. Bildung Mitarbeitende	5.82	3.15	.13*	.05	-.09	-.01	.01	.30***	.06	(-)							
9. Kontakt zu MA Vorgesetzte	4.03	0.83	-.05	-.01	-.02	-.08	.02	.09	.08	-.13*	(-)						
10. FFMI (Gesamt) Mitarbeitende	3.21	0.30	.24***	.19***	-.01	.02	.01	.22***	.18**	.16**	.03	(.80)					
11. FFMI (Gesamt) Vorgesetzte	3.28	0.28	.09	.18**	-.05	.06	.18**	.09	.06	.04	.01	.02	(.78)				
12. PEMSI (Gesamt)	3.15	0.36	.15**	.13*	-.04	.13*	.12*	.21***	.25***	.12*	-.05	.25***	.23***	(.83)			
13. LMX	4.01	0.64	-.03	-.02	-.01	-.02	.09	.05	.12*	-.08	.15**	.04	-.06	-.17**	(.88)		
14. Zufriedenheit mit VG	4.28	0.91	.07	-.04	-.01	-.01	.04	.06	.09	-.10	.06	-.04	.02	-.16**	.64**	(.92)	
15. Dargestellte Aufrichtigkeit	5.87	0.91	-.16**	.09	-.01	.01	-.01	.04	.14*	.12*	-.07	.12*	-.08	.13*	.03	.02	(.74)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. LMX = Leader-Member-Exchange. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

Tabelle 17

Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion des PEMSI

	PEMS-Gesamt (M)		LMX (AV)		Zuf mit VG (AV)		Dargestellte Aufrichtigkeit (AV)	
Hypothese			22a, b		23c, d		24a, b	
Modell	ohne weitere KV	alle KV	ohne weitere KV	alle KV	ohne weitere KV	alle KV	ohne weitere KV	alle KV
Geschlecht MA		.04		-.04		.10		-.26***
Geschlecht VG		-.02		-.05		-.09		-.11
Alter MA		-.08		-.04		-.02		-.03
Alter VG		.14*		.01		.04		-.02
Hierarchie VG		.01		.10		.02		-.03
Arbeitszeit MA		.12		.10		.09		.05
Arbeitszeit VG		.19**		.13*		.15*		.09
Bildung MA		.01		-.09		-.12		.09
Kontakt zu MA		-.06		.10		.02		-.09
FFMI MA	.25***	.18**	.09	.08	.01	-.02	.09	-.10
FFMI VG	.22***	.19***	-.02	-.03	.06	.06	-.11	-.11
PEMS-Gesamt (M)			-.19**	-.23***	-.18**	-.23***	.13*	.11
R^2	.11***		.04**	.10**	.03*	.08*	.04**	.12***
$F_R{}^2$	19.71 (2, 308)		3.95**	2.66	3.17	2.17	3.93	3.34***
(df1, df2)	2, 308)		3, 307	12, 298	3, 307	12, 298	3, 307	12, 298

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte, LMX = Leader-Member-Exchange, Zuf mit VG = Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person, M = Mediator, AV = Abhängige Variable, KV = Kontrollvariablen.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

In Hypothese 23c war angenommen worden, dass das PEMSI die Beziehung zwischen der FFMI-Ausprägung der Vorgesetzten und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, bei Kontrolle für die Mitarbeitendenausprägung, mediiert. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = -.036, 95%-KI [-.072; -.010]; totaler Effekt = .016, p = .759; direkter Effekt = .052, p = .324). Auch die in Hypothese 23d angenommene mediierende Rolle des PEMSI bei der Beziehung der Mitarbeitendenausprägung mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, konnte aufgezeigt werden (indirekter Effekt = -.041, 95%-KI [-.078; -.012], totaler Effekt = -.036, p = .490; direkter Effekt = .005, p = .929). Die Analysen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt, auch in diesem Fall konnten signifikante vollständige Mediationen aufgezeigt werden (indirekter Effekt bei der Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = -.039, 95%-KI [-.075; -.012]; indirekter Effekt bei der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = -.038, 95%-KI [-.074; -.010]).

Zuletzt wurde in Hypothese 24a angenommen, dass die PEMS die Beziehung zwischen der FFMI-Vorgesetztenausprägung und der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden, bei Kontrolle für die Mitarbeitendenausprägung, mediieren. Die Hypothese konnte bestätigt werden (indirekter Effekt = = .027, 95%-KI [.003; .056], totaler Effekt = -.073, p = .156; direkter Effekt = -.099, p = .059). Auch die im Rahmen von Hypothese 24b angenommene mediierende Rolle des PEMSI bei der Beziehung der Mitarbeitendenausprägung mit der dargestellten Aufrichtigkeit, bei Kontrolle für die Vorgesetztenausprägung, konnte aufgezeigt werden (indirekter Effekt = .030, 95%-KI [.003; .065]; totaler Effekt = .114, p = .027; direkter Effekt = .084, p = .112). Die Hypothesen wurden unter Einbezug aller Kontrollvariablen wiederholt. In diesem Fall fielen die indirekten Effekte aber nicht mehr signifikant aus (indirekter Effekt Vorgesetztenausprägung als Prädiktor = .019, 95%-KI [-.002, .044], indirekter Effekt Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor = .019, 95%-KI [-.002; .049]).

4.6.6 Weiterführende Analysen

Nachfolgend sollen die Analysen unter Einbezug von Filterbedingungen nach den Attention-Check-Items im Fragebogen wiederholt (4.6.6.1), alternative Modelle geprüft (4.6.6.2) sowie mögliche Erweiterungen des Arbeitsmodells untersucht werden (4.6.6.3).

4.6.6.1 Übersicht zur Sensitivität der Ergebnisse

Bei den oben dargestellten Ergebnissen wurde nicht einbezogen, wie aufmerksam die Teilnehmenden bei der Bearbeitung der Online-Fragebögen waren. In sowohl der Programmierung des Fragebogens in der Vorgesetztenstichprobe als auch bei der Programmierung in der Mitarbeitendenstichprobe wurde die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden durch die Erhebung von Attention-Check-Items abgebildet. In dem Fragebogen der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden waren je fünf Attention-Check-Items enthalten. Ein Beispielitem lautet: „Bitte wählen Sie bei dieser Frage „(5) starke Zustimmung“ aus.“ Bei der bisherigen Darstellung der Ergebnisse wurde der Datensatz nicht nach den Attention-Check-Items gefiltert, um eine möglichst große Stichprobengröße gewährleisten zu können. Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse (Thabane et al., 2013) soll geprüft werden, ob sich die generelle Tendenz der Ergebnisse auch in einer nach Attention-Check-Items gefilterten Stichprobe aufzeigen lässt. Zu diesem Zweck wurden alle Dyaden aus dem Datensatz ausgefiltert, bei denen mehr als ein Aufmerksamkeits-Check-Item falsch beantwortet wurde. Es verblieben N = 247 Dyaden. Anschließend wurden die Kernanalysen in der neuen Stichprobe wiederholt. Zu diesem Zweck wurde zunächst die prädiktororientierte Items-Selektion in der neuen Stichprobe erneut berechnet. Die Ergebnisse sind im Anhang B.5.1 in den Tabellen 33, 34 und 35 dargestellt. Wie in der Stichpro-

be ohne Beachtung der Attention-Check-Items korrelierten alle Items der Dimension Erwartungen Antagonismus signifikant mit der Selbstausprägung der Vorgesetzten. Auch hinsichtlich der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben zeigte sich größtenteils das gleiche Muster wie in der Stichprobe ohne Attention-Check-Items (vgl. Tabelle 34), das Item 15 korrelierte in der kleineren Stichprobe allerdings nicht mehr signifikant (r = .12, p = .053). Bei der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen (vgl. Tabelle 35) waren die Items 19 (r = .11, p = .101), 45 (r = .11, p = .105) und 48 (r = .11, p = .085) nicht mehr signifikant mit der Vorgesetztenausprägung korreliert. Zur erneuten Berechnung der Validierungsergebnisse wurde aber dennoch mit der im Rahmen von Abschnitt 4.6.2 erstellten Version gerechnet und keine neue PEMSI-Version erstellt, um die im vorherigen Abschnitt berichteten Ergebnisse in der nach Attention-Check-Items gefilterten Stichprobe replizieren zu können.

Auch die im Rahmen der faktoriellen Validität berechnete KFA mit drei korrelierten Faktoren (Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Antagonismus, Erwartungen Planvolles Vorgehen) wurde in der nach den Attention-Check-Items gefilterten Stichprobe wiederholt. Dabei luden alle Facetten signifikant auf die jeweiligen Faktoren und es konnte erneut ein akzeptabler Modelfit für das dreifaktorielle Modell aufgezeigt werden (RMSEA = .07; SRMR = .07; CFI = .93; χ^2 (51) = 112.41, $p < .001$). Cronbach's Alpha betrug α = .63 für die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen, α = .76 für die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben und α = .87 für die Dimension Erwartungen Antagonismus (ω Erwartungen Planvolles Vorgehen = .66, ω Erwartungen Vorwärtsstreben = .78, ω Erwartungen Antagonismus = .83). Wie in Abschnitt 4.6.3.1 in der Stichprobe ohne Einbezug der Aufmerksamkeits-Check-Items, zeigte sich auch in der nach AC-Items gefilterten Stichprobe eine schlechtere Anpassungsgüte für das Modell mit einem Generalfaktor (RMSEA = .16; SRMR = .13; CFI = .61; χ^2 (54) = 379.78, $p < .001$). Das Ergebnis des χ^2-Vergleichstests zeigte eine signifikant bessere Anpassungsgüte für das dreifaktorielle Modell (χ^2_{diff} = 267.37, df_{diff} = 3, $p < .001$).

Die im Rahmen der konvergenten Validität angenommenen positiven Beziehungen des PEMSI und dessen Dimensionen mit den FFMI-Selbstausprägungen in der Mitarbeitendenstichprobe konnten auch in der nach den Attention-Check-Items gefilterten Stichprobe aufgezeigt werden (siehe Tabelle 36 im Anhang). Im Rahmen der diskriminanten Validität konnte aufgezeigt werden, dass die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der Vorwärtsstreben-Ausprägung der Mitarbeitenden signifikant höher ausfiel als die Korrelation der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit Mitarbeitendenausprägung hinsichtlich der Dimension Planvolles Vorgehen (t(244) = 3.08, $p < .01$) und der Dimension Antagonismus (t(244) = 2.68, $p < .01$). Genauso konnte aufgezeigt werden, dass die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Mitar-

beitendenausprägung hinsichtlich der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen höher ausfällt als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Mitarbeitendenausprägung hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben ($t(244) = 3.18$, $p < .001$) und Antagonismus des FFMI ($t(244) = 4.55$, $p < .001$). Auch die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden fiel signifikant höher aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Mitarbeitendenausprägung hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben ($t(244) = 5.54$, $p < .001$) und der Dimension Planvolles Vorgehen ($t(244) = 4.51$, $p < .001$) im FFMI. Bei den Korrelationsvergleichen mit den Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten fiel die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles mit der Vorgesetztenausprägung hinsichtlich der Dimension Planvolles Vorgehen zwar deskriptiv größer aus als die Korrelation der Dimension Vorwärtsstreben des FFMI, der t-Test wurde allerdings in der kleineren Stichprobe nicht signifikant ($t(244) = 1.08$, $p = .142$). Die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Vorgesetztenausprägung Planvolles Vorgehen fiel aber signifikant größer aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Dimension Antagonismus im FFMI ($t(244) = 2.63$, $p < .01$). Hinsichtlich der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben fiel die Korrelation mit der FFMI-Dimension Vorwärtsstreben signifikant größer aus als die Korrelation mit der FFMI-Dimension Planvolles Vorgehen ($t(244) = 4.07$, $p < .001$) und der FFMI-Dimension Antagonismus ($t(244) = 2.09$, $p < .05$). Auch die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten fiel signifikant höher aus als die Korrelation der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Vorgesetztenausprägung hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben ($t(244) = 5.09$, $p < .001$) und der Dimension Planvolles Vorgehen ($t(244) = 6.12$, $p < .001$) im FFMI.

Zur Prüfung der Befunde der Kriteriumsvalidierung ist eine Übersicht der Korrelationen des PEMSI und dessen Dimension mit den in der vorliegenden Studie betrachteten arbeitsplatzrelevanten Kriterien im Anhang in Tabelle 37 eingefügt. Die in Abschnitt 4.6.4 dargestellten Ergebnisse konnten auch in der für die nach Attention-Check-Items gefilterten Stichprobe aufgezeigt werden. Wie Tabelle 38 im Anhang zeigt, konnte die allgemeine Tendenz der Meditationsergebnisse auch in der kleineren Stichprobe aufgezeigt werden. Einige indirekte Effekte fielen bei Einbezug aller Kontrollvariablen allerdings nicht mehr signifikant aus.

4.6.6.2 Testung von alternativen Modellen

Neben dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommenen und untersuchten Arbeitsmodell zu der Verankerung und Wirkweise der PEMS sind aus theoretischer Sicht alternative Modelle denkbar, die nachfolgend dargestellt und geprüft werden sollen.

Die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden als Moderator bei der Beziehung zwischen den Eigenschaften der Vorgesetzten und den PEMS. Im Rahmen der bisherigen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass sowohl die machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als auch die machiavellistischen Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden die von den Mitarbeitenden wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen vorhersagen. Neben der unabhängigen Vorhersage der PEMS durch die Vorgesetzten- und Mitarbeitendenausprägungen wäre aber auch ein Interaktionseffekt denkbar. Wie in Abschnitt 2.1.3 dargestellt, wird in dem rollentheoretischen Modell von Katz und Kahn (1978) angenommen, dass die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden in der Beziehung zwischen den gesendeten und wahrgenommenen Erwartungen als Moderator fungieren (siehe Abbildung 2) können. Folglich ist denkbar, dass die Beziehung der Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten, die sich in den gesendeten Erwartungen widerspiegeln, mit den aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Erwartungen durch die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden moderiert werden. In diesem Kontext könnte der Zusammenhang zwischen den machiavellistischen Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und den durch die Mitarbeitenden wahrgenommenen Erwartungen etwa stärker ausfallen, wenn die Mitarbeitenden selbst hohe machiavellistische Tendenzen aufweisen. Da Personen dazu neigen, selbst-relevanten Informationen mehr Aufmerksamkeit zu schenken (Bargh, 1982; Svensson et al., 2022), nehmen Mitarbeitende möglicherweise machiavellistische Hinweisreize der Vorgesetzten eher wahr, wenn diese selbst machiavellistische Tendenzen aufweisen.

Um die mögliche moderierende Rolle der Machiavellismusausprägungen der Mitarbeitenden zu prüfen, wurden multiple hierarchische Regressionsanalysen berechnet, Prädiktor und Moderator wurden dabei z-standardisiert, Tabelle 39 im Anhang zeigt die Ergebnisse. Wie Tabelle 39 zu entnehmen ist, leistete der Interaktionsterm der Vorgesetzten- und Mitarbeitendenausprägungen bei den wahrgenommenen Antagonismus-Erwartungen keinen inkrementellen Beitrag bei der Varianzaufklärung (Modell 1b, β = .02, p = .640), genauso wie auch der Interaktionsterm der Vorgesetzten- und Mitarbeitendenausprägung keine inkrementelle Varianzerklärung bei der Vorhersage der wahrgenommenen Erwartungen hinsichtlich der Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben (Modell 2b, β = -.02, p = .683) und Erwartungen Planvolles Vorgehen (Modell 3b, β = .02, p = .707) zeigte. Auch bei der Vorhersage der Gesamt-PEMSI Einschätzungen leistete der Interaktionsterm der FFMI-Vorgesetzten- und Mitarbeitendenausprägungen keinen inkrementellen Beitrag zu der Varianzaufklärung (Modell 4b, β = .04, p = .802). Stattdessen zeigten sich erneut die im Rahmen des Arbeitsmodells angenommenen Haupteffekte der Mitarbeitenden- und Vorgesetztenausprägungen.

Die PEMS als Moderator bei der Beziehung zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden und deren Einstellungen und Verhalten. Zusätzlich zu der allgemeinen mediierenden Funktion der PEMS wäre eine moderierende Rolle bei Mitarbeitenden mit höheren machiavellistischen Tendenzen denkbar. Wie Hayes (2018, S. 9) herausstellt, kann dieselbe Variable je nach Prozess sowohl als Mediator als auch als Moderator fungieren:

> A variable could function as either a mediator or a moderator, depending on how the phenomenon under investigation is being conceptualized and tested. And in principle, the same variable could serve both roles simultaneously for certain processes that evolve and operate over long periods of time. [Übersetzung d. A.: Eine Variable kann entweder als Mediator oder als Moderator fungieren, in Abhängigkeit davon, wie das zu untersuchende Phänomen konzeptualisiert und getestet wird. Und im Prinzip könnte ein und dieselbe Variable bei bestimmten Prozessen, die sich über lange Zeiträume hinweg entwickeln und wirken, beide Funktionen gleichzeitig erfüllen.]

Die Konzeptionalisierung der PEMS als Moderator lässt sich durch eine Verknüpfung der Rollentheorie mit den Annahmen der Trait Activation Theory (Tett & Burnett, 2003; Tett et al., 2021) begründen. Der Trait Activation Theory zufolge spiegeln sich Persönlichkeitseigenschaften von Personen in deren Verhalten wider, wenn situationale Hinweisreize dies möglich machen oder erfordern. Die wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten können dabei einen solchen situationalen (sozialen) Hinweisreiz darstellen (Neal et al., 2012; Tett et al., 2021). In diesem Sinne könnten die wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen also als Hinweisreiz für Mitarbeitende dienen, ihre machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen am Arbeitsplatz auszuleben. Die Trait Activation Theory geht zudem davon aus, dass Personen intrinsisch motiviert sind, ihre Persönlichkeit auszudrücken und zufriedener sind, wenn sie die Möglichkeit dazu haben (Tett & Burnett, 2003). Die Moderationen sollen beispielhaft mit der Dimension Erwartungen Antagonismus durchgeführt werden, weil sich bezüglich dieser Facette die stärksten Korrelationen mit den Einstellungen und dem Verhalten der Mitarbeitenden zeigten (vgl. Tabelle 9). Um die mögliche moderierende Funktion der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen bei Mitarbeitenden mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen zu prüfen, soll deshalb zunächst betrachtet werden, ob die Beziehung der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden mit ihrem berichteten kontraproduktiven Arbeitsverhalten durch die wahrgenommenen antagonistischen Vorgesetztenerwartungen moderiert wird. Dabei soll davon ausgegangen werden, dass der Zusammenhang zwischen der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden und dem berichteten kontraproduktiven Arbeitsverhalten stärker ausfällt, wenn verstärkt antagonistische Vorgesetztenerwartungen wahrgenommen werden. Zudem soll die Beziehung der antagonistischen Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden mit der Zufriedenheit mit der vorge-

setzten Person betrachtet werden. Dabei soll davon ausgegangen werden, dass hoch antagonistische Mitarbeitende zufriedener sind, wenn sie antagonistische Erwartungen ihrer Vorgesetzten wahrnehmen.

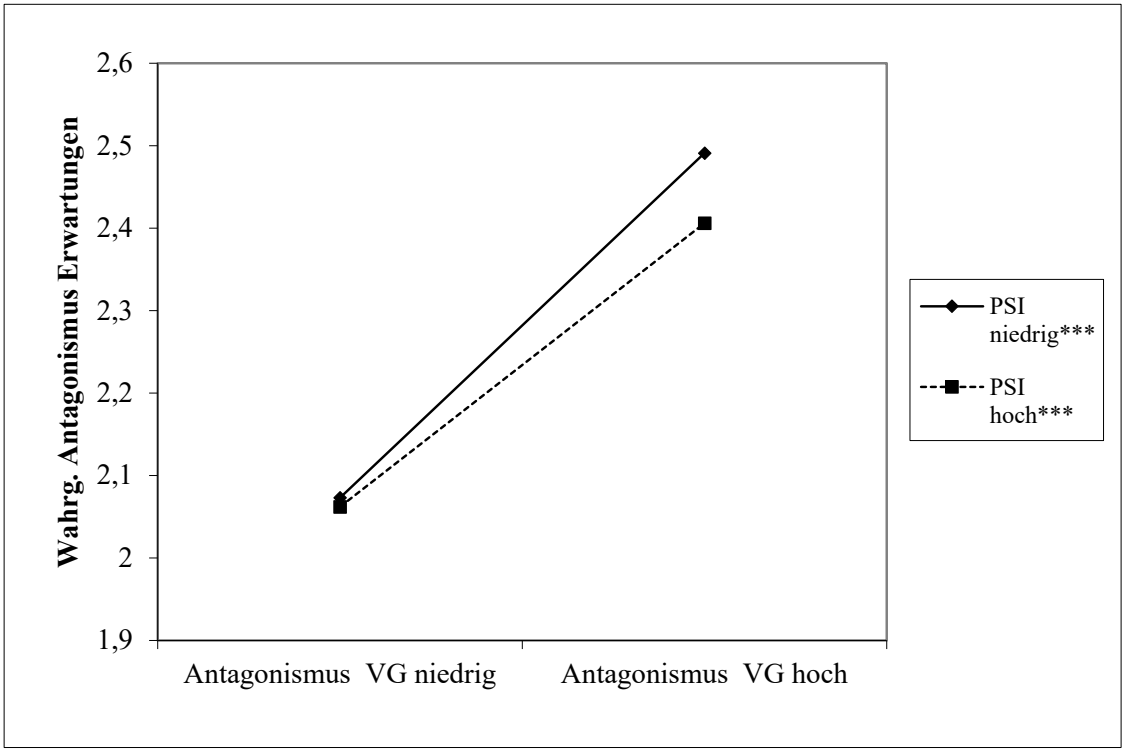
Um die mögliche moderierende Rolle der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen bei Mitarbeitenden mit hohen antagonistischen Ausprägungen zu untersuchen, wurden multiple hierarchische Regressionsanalysen berechnet. Dabei wurden Prädiktor und Moderator z-standardisiert. Aufgrund der Korrelation der antagonistischen Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden mit den wahrgenommenen antagonistischen Erwartungen der Vorgesetzten (siehe Tabelle 8), wurden zusätzlich die quadratischen Terme von Prädiktor und Moderator in die Regressionsanalysen einbezogen (Cortina, 1993; Dawson, 2014). Wie Tabelle 40 im Anhang zu entnehmen ist, zeigten sich aber weder bei CWB-I (Modell 1b) und CWB-O (Modell 2b) noch bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Modell 3b) oder der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person (Modell 4b) signifikante Interaktionseffekte.

4.6.6.3 Prüfung von Erweiterungen des Arbeitsmodells

In einem letzten Schritt soll eine weitere Variable einbezogen werden, die den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und den wahrgenommenen Erwartungen moderieren könnte. Nach Hogan und Shelton (1998) können soziale Fertigkeiten helle Persönlichkeitseigenschaften hervorheben und dunkle Persönlichkeitseigenschaften verbergen. Es soll also geprüft werden, ob die politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten die Beziehung zwischen 1) der Persönlichkeitsausprägung Antagonismus und den wahrgenommenen Erwartungen hinsichtlich der Dimension Antagonismus, 2) der Persönlichkeitsausprägung Vorwärtsstreben und den wahrgenommenen Erwartungen hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben, 3) der Persönlichkeitsausprägung Planvolles Vorgehen und den wahrgenommenen Erwartungen hinsichtlich der Dimension Planvolles Vorgehen sowie 4) der Vorgesetztenausprägung hinsichtlich des Gesamt-FFMI und den PEMS moderieren. Zu diesem Zweck wurden multiple hierarchische Regressionsanalysen berechnet, die Prädiktoren und Moderatoren wurden dazu z-standardisiert. Da die Vorgesetztenausprägung hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben im FFMI stark mit den selbstberichteten politischen Fertigkeiten korrelierte (r = .54) wurden bei den Moderationsanalysen für 2) zusätzlich die quadratischen Terme des Prädiktors und des Moderators aufgenommen. Tabelle 41 im Anhang zeigt die Ergebnisse. Wie Tabelle 41 zu entnehmen ist, fiel der Interaktionsterm bei der Dimension Erwartungen Antagonismus signifikant aus – Abbildung 8 zeigt eine grafische Darstellung der Interaktion.

Abbildung 8

Interaktionsplot der moderierenden Rolle der politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten bei der Wahrnehmung der antagonistischen Erwartungen



Anmerkung. N = 311. Prädiktor und Moderator wurden vor der Analyse z-standardisiert. VG = Vorgesetzte, Wahrg. = Wahrgenommene, PSI = Political Skill Inventory (Instrument zur Erfassung der politischen Fertigkeiten). Darstellung für die Ausprägungen von Prädiktor und Moderator +/- 1 *SD* vom Mittelwert. Der *Simple Slope Test* der Steigungen fiel sowohl bei hoher PSI-Ausprägung (b = .17, $p <$ .001) als auch bei niedriger PSI-Ausprägung (b = .21, $p <$ .001) signifikant aus.
$^{***}p < .001$ (zweiseitig).

4.7 Diskussion

Gemäß den Annahmen der Rollentheorie nach Katz und Kahn (1978) kommt den Erwartungen der Vorgesetzten eine zentrale Funktion bei der Definition der Arbeitsrolle von Mitarbeitenden zu. Die Betrachtung der aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen erlaubt es, das Verhalten (Binyamin, 2020) und die Einstellungen (Veestraeten et al., 2021) von Mitarbeitenden vorherzusagen. Bei vorausgehenden Forschungsarbeiten lag der Fokus primär auf normativen Erwartungen, die Vorgesetzte an ihre Mitarbeitenden stellen, um Unternehmensziele zu erreichen (z.B Carmeli & Schaubroeck, 2007). Hierbei wird jedoch übersehen, dass die Erwartungen der Vorgesetzten nicht zwangsläufig mit den Unternehmenszielen übereinstimmen müssen (Cialdini et al., 2021) und die wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten mit negativen Konsequenzen einhergehen können. Vorgesetzte können etwa durch ihre Erwartungshaltung zu unethischem Verhalten ermutigen (Mesdaghinia et al., 2023). Da sowohl die Erwartungen der Vorgesetzten als auch die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden von individuellen Merkmalen wie Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst sein können (Katz & Kahn, 1978), könnten sich „dunkle“ Persönlichkeitseigenschaften wie machiavellistische Persönlichkeitstendenzen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den von Mitarbeitenden wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten widerspiegeln.

In der vorliegenden Arbeit soll eine neue Skala entwickelt und validiert werden, welche die aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen von Vorgesetzten abbildet. Dazu wurde — wie in Abschnitt 3 beschrieben — aufbauend auf den Item-Formulierungen des Five Factor Machiavellianism Inventory (Collison et al., 2018; Kückelhaus et al., 2021) die Rohversion eines neuen Inventars zur Erfassung von machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (engl. *Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory, PEMSI*) entwickelt. Studie 1 verfolgte verschiedene Ziele. Erstens sollte die Rohversion des PEMSI im Rahmen einer prädiktororientierten Item-Selektion verfeinert werden. Diejenigen Items, die mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind, wurden für die finale Version des PEMSI ausgewählt. Zweitens, sollten Belege für die Validität der neuen Skala aufgezeigt werden. Dabei wurden im Rahmen der Konstruktvalidität die faktorielle Validität sowie die konvergente und diskriminante Validität der neuen Skala betrachtet. Um Belege für die Kriteriumsvalidität aufzuzeigen, wurden Bezüge des PEMSI mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien untersucht. In einem letzten Schritt wurde das in Abschnitt 2.5.2 aufgestellte Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der PEMS einer empirischen Prüfung unterzogen. Im Rahmen des Arbeitsmodells wurde angenommen, dass die PEMS sowohl in den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Vorgesetzten als auch in den Persön-

lichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden verankert sind und mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien in Zusammenhang stehen, also eine mediierende Rolle in der Beziehung zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten und Mitarbeitenden und relevanten Kriterien einnehmen.

Bei der im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion erfolgten Betrachtung der Korrelationen der einzelnen Items des PEMSI mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten, zeigte sich, dass alle Items der Dimension Erwartungen Antagonismus mit den Antagonismus-Ausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind. In Bezug auf die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben wurden diejenigen Items der Rohversion des PEMSI für die finale Version ausgewählt, die signifikant mit den Vorgesetztenausprägungen im FFMI korrelieren. Bei der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen korrelierten drei Items nicht signifikant mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten, diese wurden aber trotzdem beibehalten, um eine ausreichend hohe interne Konsistenz der Skala zu gewährleisten. Die im Rahmen der Validierung aufgestellten Hypothesen konnten fast alle bestätigt werden. Einzig die angenommenen Zusammenhänge der Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Antagonismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit sowie die Korrelation des Gesamt-PEMSI mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zeigten sich nicht. Tabelle 18 zeigt eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Bei den im Rahmen des Arbeitsmodells angenommenen Mediationshypothesen konnte die angenommene mediierende Rolle der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben nicht aufgezeigt werden. Auch die mediierende Funktion der Dimension Erwartungen Antagonismus bei dem Kriterium kontraproduktives Arbeitsverhalten konnte nicht bestätigt werden. Ansonsten fielen aber fast alle angenommenen indirekten Effekte signifikant aus. Tabelle 19 zeigt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Tabelle 18

Übersicht der Ergebnisse zu den Validierungshypothesen in Studie 1

Konstruktvalidität		
Hypothese 1	3-Faktorenmodell bessere Anpassungsgüte als Generalfaktormodell	+
Hypothese 2a	Positive Korrelation PEMSI FFMI MA-Stichprobe	+
Hypothese 2b	Positive Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit FFMI-Vorwärtsstreben in MA-Stichprobe	+
Hypothese 2c	Positive Korrelation PEMS-Antagonismus mit FFMI-Antagonismus in MA-Stichprobe	+
Hypothese 2d	Positive Korrelation PEMS-planvolles Vorgehen mit FFMI-planvolles Vorgehen in MA-Stichprobe	+
Hypothese 3a	Stärkere Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit FFMI-Vorwärtsstreben als mit anderen FFMI-Dimensionen bei MA	+
Hypothese 3b	Stärkere Korrelation PEMS-Antagonismus mit FFMI-Antagonismus als mit anderen FFMI-Dimensionen bei MA	+
Hypothese 3c	Stärkere Korrelation PEMS-planvolles Vorgehen mit FFMI-planvolles Vorgehen als mit anderen FFMI-Dimensionen bei MA	+
Hypothese 3d	Stärkere Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit FFMI-Vorwärtsstreben als mit anderen FFMI-Dimensionen bei VG	+
Hypothese 3e	Stärkere Korrelation PEMS-Antagonismus mit FFMI-Antagonismus als mit anderen FFMI-Dimensionen bei VG	+
Hypothese 3f	Stärkere Korrelation PEMS-planvolles Vorgehen mit FFMI-planvolles Vorgehen als mit anderen FFMI-Dimensionen bei VG	+
Kriteriumsvalidität		
Hypothese 4	Positive Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit wahrgenommenen Arbeitsmarktchancen der Mitarbeitenden	+
Hypothese 5a	Positive Korrelation PEMS-Antagonismus mit Gesamt-CWB der Mitarbeitenden	+
Hypothese 5b	Positive Korrelation PEMS-Antagonismus mit CWB-O der Mitarbeitenden	+
Hypothese 5c	Positive Korrelation PEMS-Antagonismus mit CWB-I der Mitarbeitenden	+
Hypothese 6a	Negative Korrelation Gesamt-PEMSI mit LMX der Mitarbeitenden	+
Hypothese 6b	Negative Korrelation PEMS-Antagonismus mit LMX der Mitarbeitenden	+
Hypothese 7a	Negative Korrelation Gesamt-PEMSI mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	-
Hypothese 7b	Negative Korrelation PEMS-Antagonismus mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 7c	Negative Korrelation Gesamt PEMSI mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person der Mitarbeitenden	+
Hypothese 7d	Negative Korrelation PEMS-Antagonismus mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person der Mitarbeitenden	+
Hypothese 8	Negative Korrelation PEMS-Antagonismus mit dem affektiven organisationalen Commitment der Mitarbeitenden	+
Hypothese 9	Positive Korrelation PEMS-Antagonismus mit dem wahrgenommenen politischen Klima der Mitarbeitenden	+
Hypothese 10	Positive Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit der Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 11a	Positive Korrelation Gesamt-PEMS mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 11b	Positive Korrelation PEMS-Vorwärtsstreben mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden	-
Hypothese 11c	Positive Korrelation PEMS-planvolles Vorgehen mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 11d	Negative Korrelation PEMS-Antagonismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden	-

Anmerkungen. + = Hypothese wurde bestätigt, - Hypothese wurde abgelehnt. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte.

Tabelle 19

Übersicht der Ergebnisse zu den Mediationshypothesen in Studie 1

Mediationen Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben		
Hypothese 12a	VG-Vorwärts → VorwärtsERW → wahrgenommene Arbeitsmarktchancen	-
Hypothese 12b	MA-Vorwärts → VorwärtsERW → wahrgenommene Arbeitsmarktchancen	-
Hypothese 13a	VG-Vorwärts → VorwärtsERW → Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden	-
Hypothese 13b	MA-Vorwärts → VorwärtsERW → Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden	-
Hypothese 14a	VG-Vorwärts → VorwärtsERW → dargestellte Aufrichtigkeit der MA	-
Hypothese 14b	MA-Vorwärts → VorwärtsERW → dargestellte Aufrichtigkeit der MA	-
Mediationen Dimension Erwartungen Antagonismus		
Hypothese 15a	VG-Ant → AntERW → Gesamt-CWB der Mitarbeitenden	-
Hypothese 15b	MA-Ant → AntERW → Gesamt-CWBder Mitarbeitenden	-
Hypothese 15c	VG-Ant → AntERW → CWB-O der Mitarbeitenden	-
Hypothese 15d	MA-Ant → AntERW → CWB-O der Mitarbeitenden	-
Hypothese 15e	VG-Ant → AntERW → CWB-I der Mitarbeitenden	-
Hypothese 15f	MA-Ant → AntERW → CWB-I der Mitarbeitenden	-
Hypothese 16a	VG-Ant → AntERW → LMX der Mitarbeitenden	+
Hypothese 16b	MA-Ant → AntERW → LMX der Mitarbeitenden	+
Hypothese 17a	VG-Ant → AntERW → Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 17b	MA-Ant → AntERW → Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	+
Hypothese 17c	VG-Ant → AntERW → Zufriedenheit mit VG der MA	+
Hypothese 17d	MA-Ant → AntERW → Zufriedenheit mit VG der MA	+
Hypothese 18a	VG-Ant → AntERW → affektives organisationales Commtiment MA	+
Hypothese 18b	MA-Ant → AntERW → affektives organisationales Commtiment MA	partiell
Hypothese 19a	VG-Ant → AntERW → wahrgenommenes politisches Klima MA	partiell
Hypothese 19b	MA-Ant → AntERW → wahrgenommenes politisches Klima MA	partiell
Hypothese 20a	VG-Ant → AntERW → dargestellte Aufrichtigkeit MA	-
Hypothese 20b	MA-Ant → AntERW → dargestellte Aufrichtigkeit MA	-
Mediationen Dimension Erwartungen planvolles Vorgehen		
Hypothese 21a	VG-Pl → PlERW→ dargestellte Aufrichtigkeit MA	+
Hypothese 21b	MA-Pl → PlERW→ dargestellte Aufrichtigkeit MA	partiell
Mediationen Gesamt-PEMS		
Hypothese 22a	VG-FFMI → PEMSI → LMX der MA	+
Hypothese 22b	MA-FFMI → PEMSI → LMX der MA	+
Hypothese 23a	VG-FFMI → PEMSI → Arbeitszufriedenheit der MA	-
Hypothese 23b	MA-FFMI → PEMSI → Arbeitszufriedenheit der MA	-
Hypothese 23c	VG-FFMI → PEMSI → Zufriedenheit mit der VG	+
Hypothese 23d	MA-FFMI → PEMSI → Zufriedenheit mit der VG	+
Hypothese 24a	VG-FFMI → PEMSI → dargestellte Aufrichtigkeit	0
Hypothese 24b	MA-FFMI → PEMSI → dargestellte Aufrichtigkeit	0

Anmerkungen. + = Hypothese wurde bestätigt, - Hypothese wurde abgelehnt, 0 = Ergebnis bei Einbezug aller Kontrollvariablen nicht mehr signifikant, partiell = partielle Mediation anstelle einer vollständigen Mediation gefunden. MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte. Vorwärts = Vorwärtsstreben, VorwärtsERW = Erwartungen Vorwärtsstreben (Dimension PEMSI), Ant = Antagonismus, AntERW = Erwartungen Antagonismus (Dimension PEMSI), Pl = Planvolles Vorgehen, PlERW = Erwartungen Planvolles Vorgehen (Dimension PEMSI).

4.7.1 Einordnung und Implikationen

Im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion war in Abschnitt 4.1 angenommen worden, dass bei der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben nicht alle Items der Rohversion des PEM-SI mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind. Es zeigte sich, dass bei Items, die das Machtbedürfnis sowie das selbstständige Weiterkommen von Personen mit machiavellistischen Tendenzen abbilden, keine signifikante Korrelation besteht (z. B. Item 14: „ermutigt dazu, nach Macht zu streben“). Auch das Item 44 der Facette Kompetenz („toleriert, wenn man unsicher ist, wie man in seinem Leben weiter vorgehen soll“) lässt sich dahingehend einordnen und ist nicht mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten korreliert. Des Weiteren zeigten sich in Bezug auf drei Items der Facette Kompetenz keine Korrelationen mit der Vorgesetztenausprägung. Dies ist möglicherweise durch die geringe Varianz der Items in der Stichprobe erklärbar. Wie der Darstellung der Häufigkeitsverteilung in Abbildung 27 im Anhang zu entnehmen ist, kreuzten die Teilnehmenden bei diesem Item hauptsächlich die Antwortoptionen „stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“ an. Die gering ausgeprägte Varianz der Items könnte es erschwert haben, Korrelationen aufzuzeigen. Eine Erklärungsmöglichkeit ist, dass Vorgesetzte möglicherweise grundsätzlich und unabhängig von ihren Persönlichkeitsausprägungen ein gewisses Mindestmaß an Leistungsfähigkeit erwarten. Bei der Facette Unverletzbarkeit waren ebenfalls drei Items nicht mit der Persönlichkeitsausprägung der Vorgesetzten korreliert (z. B. Item 20: „toleriert, wenn man unter viel Stress steht, wenn man sagt, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen“). Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass sich Vorgesetzte mit machiavellistischen Tendenzen durch emotionale Kälte und Egoismus auszeichnen (Kückelhaus et al., 2021) und vor allem daran interessiert sind, dass ihre Mitarbeitenden dazu beitragen, ihre eigenen Ziele zu erreichen (Uppal & Bansal, 2023). Dadurch, dass sich machiavellistische Vorgesetzte generell wenig um die emotionale Befindlichkeit ihrer Mitarbeitenden kümmern (Drory & Gluskinos, 1980; Gkorezis et al., 2015), führen sie möglicherweise keine Gespräche mit ihren Mitarbeitenden über deren Stresserleben und emotionale Befindlichkeit — bzw. sind generell nicht an deren Gemütslage interessiert, solange diese am Arbeitsplatz ausreichende Leistung erbringen.

Bei der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen waren drei Items nicht mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert. Auch in diesem Fall ist dies möglicherweise durch die geringe Varianz bei den Item-Einschätzungen erklärbar. Wie Abbildung 26 im Anhang zeigt, ist die Häufigkeitsverteilung der Items 6 und 35 in der Stichprobe rechtssteil. Bei Item 9 („erwartet, dass man Projekte erst ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht“) sind dagegen Variationen je nach Stelle denkbar. Bei manchen Tätigkeiten kann es für Mitarbeitende notwendig sein,

spontanes und flexibles Handeln zu zeigen (Nikander & Eloranta, 2001), auch wenn die Aufgaben der Vorgesetzten in der Regel eher planerische Tätigkeiten umfassen (Kraut et al., 2005) und das planvolle Vorgehen die persönliche Präferenz der Vorgesetzten ist. Da die Entfernung der Items zu einem Reliabilitätswert im nicht akzeptablen Bereich (Nunnally & Bernstein, 1995) geführt hätte, wurden die Items trotzdem beibehalten. Es wird aber weiterführende Forschung benötigt, um zu untersuchen, ob die drei Items der Dimension Planvolles Vorgehen nur in der vorliegenden Stichprobe nicht mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korreliert sind oder ob es sich dabei um ein allgemeines Muster handelt. Generell ist es notwendig, die prädiktororientierte Item-Selektion in einer anderen Stichprobe zu wiederholen, um sicherzustellen, dass die Selektion nicht auf bloßen Stichprobeneffekten fußt.

Die für das PEMSI angenommene Faktorstruktur konnte bestätigt werden. Die Einteilung des Inventars in drei Faktoren (Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen, Erwartungen Antagonismus) wies eine bessere Anpassungsgüte auf als ein Modell mit einem Generalfaktor. Entsprechend zeigt das PEMSI genauso wie das FFMI, auf dessen Grundlage das PEMSI entwickelt wurde, bei einer dreifaktoriellen Lösung die beste Anpassungsgüte (Collison et al., 2018), was für die faktorielle Validität des neuen Instruments spricht. Für das Gesamt-PEMSI sowie für die Dimensionen Erwartungen Antagonismus und Erwartungen Vorwärtsstreben konnten zudem zufriedenstellende Reliabilitätswerte aufgezeigt werden. Bei der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen fiel Cronbach's Alpha niedriger aus, es lag aber in einem noch akzeptablen Bereich (Nunnally, 1978). Da das PEMSI in nur einer Mitarbeitendenstichprobe erhoben wurde, konnte allerdings nicht untersucht werden, ob unterschiedliche Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person zu ähnlichen PEMS-Einschätzungen kommen. Wie in Abschnitt 2.1.4 dargestellt, wird in der vorliegenden Arbeit zwar davon ausgegangen, dass die Einschätzung der PEMS mit bestimmten Ratereinflüssen wie den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden assoziiert sein kann. Es sollen aber nicht nur Projektionen der Mitarbeitenden abgebildet werden. Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person sollten substanzielle Übereinstimmungen in ihren PEMS-Einschätzungen aufweisen. Bei der Untersuchung der Ähnlichkeit der PEMS-Einschätzungen bei Mitarbeitenden derselben vorgesetzten Person handelt es sich also um einen weiteren relevanten Aspekt bei der Betrachtung der Konstruktvalidität des PEMSI. Um die Interrater-Reliabilität und Interrater-Übereinstimmung des PEMSI zu untersuchen, werden PEMSI-Einschätzungen in verschiedenen Mitarbeitendenstichproben benötigt. Durch den Einbezug mehrerer Mitarbeitenden-Einschätzungen könnte zudem die faktorielle Modellierung des PEMSI erweitert werden. Neben den inhaltlichen Faktoren könnten im Rahmen einer sogenannten Bifactor-Modellierung (Reise, 2012; Rodriguez et al., 2016) Ratereinflüsse der Mitarbeitenden abgebildet werden.

Im Rahmen der konvergenten und diskriminanten Validierung konnten die in Abschnitt 4.2.2 dargestellten Annahmen hinsichtlich der Bezüge des PEMSI zu den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden bestätigt werden. Dadurch konnten erste Belege für die in der vorliegenden Arbeit vertretene Annahme, dass die PEMS sowohl in den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten als auch in den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden verankert sein können, aufgezeigt werden. Im Rahmen einer weiterführenden Analyse (siehe Abschnitt 4.6.6.2) konnte zudem bestätigt werden, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Vorgesetzten und Mitarbeitenden unabhängig voneinander die Wahrnehmung der machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen vorhersagen und — anders als von Katz und Kahn (1978) angenommen — kein signifikanter Interaktionseffekt besteht. Das spricht für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Annahme, dass die Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen dazu neigen, ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften zu projizieren (Thielmann & Hilbig, 2014). Auch die signifikant stärkeren Korrelationen der Dimensionen des PEMSI mit den korrespondierenden FFMI-Dimensionen als mit den beiden anderen Dimensionen (diskriminante Validierung) in der Mitarbeitenden- und der Vorgesetztenstichprobe können als Hinweis für die Konstruktvalidität des PEMSI interpretiert werden.

Die im Rahmen der Kriteriumsvalidität angenommenen Hypothesen zu den Bezügen zu arbeitsplatzrelevanten Kriterien konnten größtenteils aufgezeigt werden. Die angenommenen Korrelationen der Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Antagonismus mit der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden konnten allerdings nicht aufgezeigt werden. Wie bei Kückelhaus und Blickle (2023) zeigten sich aber signifikante Korrelationen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen und des Gesamt-PEMSI mit der dargestellten Aufrichtigkeit. Auch die Korrelation des Gesamt-PEMSI mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden fiel nicht signifikant aus, es zeigte sich aber die angenommene negative Korrelation mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Da in der vorliegenden Validierungsstudie eine Vielzahl von Korrelationshypothesen untersucht wurden, sollte nicht nur darauf geachtet werden, ob die Korrelationen signifikant ausfielen, sondern auch die Effektgrößen betrachtet werden. Gignac und Szodorai (2016) definierten die Effektgrößen von Korrelationen auf Basis einer Metaanalyse im Bereich von .10 als klein, im Bereich .20 als mittel und bei Korrelationen, die .30 übertreffen, als groß. Dieser Einteilung folgend, zeigt sich bei dem Zusammenhang der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der dargestellten Aufrichtigkeit und dem Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit der Arbeitszufriedenheit jeweils ein kleiner Effekt, auch wenn dieser nicht statistisch signifikant ausfällt. Es finden sich starke Effekte bei den Zusammenhängen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit affektivem Commitment, LMX sowie der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Die stärksten Effekte

zeigten sich bei den Zusammenhängen mit LMX und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person: Beide Zusammenhänge überschritten eine Korrelation von .40. Dies deutet auf eine mögliche große Bedeutung der PEMS bei der Vorhersage der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person sowie der Beziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden hin. Sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person als auch die LMX-Einschätzungen gelten zudem als relevante Kriterien, um die Führungseffektivität von Vorgesetzten zu beurteilen (DeRue et al., 2011). Um die Führungseffektivität von Vorgesetzten, die machiavellistische Erwartungen an ihre Mitarbeitenden stellen, umfassend beurteilen zu können, wird aber weiterführende Forschung benötigt.

Viele der im Rahmen des Arbeitsmodells angenommenen Mediationshypothesen (siehe Abschnitt 4.4.4) konnten bestätigt werden. Dadurch finden sich erste Belege für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Annahme, dass die PEMS bei der Beziehung der Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien eine mediierende Rolle einnehmen. Bei den Hypothesen 18, 19a und 21b zeigten sich allerdings partielle, anstelle der angenommenen vollständigen Mediationen. Neben den PEMS leisteten auch die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden einen signifikanten direkten Beitrag zur Vorhersage der arbeitsbezogenen Einstellungen (affektives Commitment), Wahrnehmung (wahrgenommenes politisches Klima) sowie der dargestellten Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden. Das ist kongruent mit der von Katz und Kahn (1978) vertretenen Annahme, dass die ausgeführte Arbeitsrolle neben den Erwartungen der Vorgesetzten auch mit den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden assoziiert sein kann.

Die erwartete Mediation des Zusammenhangs der Antagonismus-Ausprägung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit dem CWB der Mitarbeitenden (sowie den Facetten CWB-I und CWB-O) durch die wahrgenommenen Erwartungen konnte nicht aufgezeigt werden. Weder bei Betrachtung der Mediation bei den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten noch der Mitarbeitendenausprägung als Prädiktor fiel der indirekte Effekt signifikant aus. Die Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI ist zwar positiv mit dem CWB der Mitarbeitenden assoziiert (siehe Tabelle 9). Wie Tabelle 13 zeigt, scheint dies aber auf die geteilte Varianz mit der Antagonismus-Ausprägung der Mitarbeitenden zurückzugehen. Bei gleichzeitiger Aufnahme der Selbstausprägung der Mitarbeitenden und den wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen in ein Regressionsmodell besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Erwartungen und dem von den Mitarbeitenden berichteten CWB mehr. Die Ergebnisse sind allerdings durch die Verteilungseigenschaften der CWB-Einschätzungen in der Stichprobe limitiert. Wie Abbildung 18 im Anhang zu entnehmen ist, fiel die Verteilung bei CWB und CWB-I deutlich linkssteil aus. Diese Varianzeinschränkung könnte

es erschwert haben, Korrelationen aufzuzeigen.

Auch bei der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben konnten die erwarteten Mediatoreffekte nicht aufgezeigt werden. Der Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen und den Kriterien (wahrgenommene Arbeitsmarktchancen, Netzwerkfähigkeit) fiel nicht mehr signifikant aus, wenn die Vorwärtsstreben-Ausprägungen der Mitarbeitenden in die Regressionsgleichung einbezogen wurde (siehe Tabelle 11). Als Erklärungsansatz ist denkbar, dass die Erwartungen der Dimension Vorwärtsstreben, die vordergründig auf das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz abzielen, eher geeignet sind, um Kriterien wie die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden vorherzusagen und bei den Kriterien wahrgenommene Arbeitsmarktchancen und Netzwerkfähigkeit über die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden hinausgehend keine Varianz aufklären.

Im Rahmen der weiterführenden Analysen konnte gezeigt werden, dass die Kernbefunde auch in einer Stichprobe aufgezeigt werden können, bei der nach dem Aufmerksamkeitscheck-Kriterium gefiltert wurde (siehe Abschnitt 4.6.6.1). Zwar wurden einige Zusammenhänge in der kleineren Stichprobe nicht signifikant, die Tendenzen blieben aber trotzdem erkennbar und die starken Effekte bei den Zusammenhängen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem LMX und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person zeigten sich auch hier. Dies untermauert die Annahme, dass die Ergebnisse nicht auf unaufmerksames Antwortverhalten der Teilnehmenden zurückgehen. In Abschnitt 4.6.6.2 wurden Modelle zur Verankerung und Wirkweise der PEMS geprüft, die aus theoretischer Sicht als Alternativen zu dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellten Arbeitsmodell denkbar sind. Dabei konnte keine empirische Bestätigung der alternativen Modelle aufgezeigt werden, was für die Fundierung des in dieser Arbeit aufgestellten Arbeitsmodells spricht. In Abschnitt 4.6.6.3 wurde geprüft, ob sich das Arbeitsmodell durch den Einbezug von möglichen moderierenden Variablen erweitern lässt. Es konnte gezeigt werden, dass die politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten eine moderierende Rolle bei dem Zusammenhang der antagonistischen Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten mit den wahrgenommenen Erwartungen der Mitarbeitenden einnehmen können. Dieses Ergebnis ist kongruent mit den Annahmen der sozioanalytischen Theorie, laut der die sozialen Fertigkeiten von Personen, deren sozial unerwünschte Persönlichkeitseigenschaften verbergen können (Hogan & Shelton, 1998). Dies gliedert sich in einen breiteren Forschungskontext ein, in dessen Rahmen aufgezeigt werden konnte, dass soziale Fertigkeiten „dunkle“ Persönlichkeitseigenschaften maskieren können (z. B. Blickle et al., 2020).

4.7.2 Stärken

Die Studie zeichnet sich durch eine große Stichprobe aus, die berufstätige Personen aus verschiedenen beruflichen Bereichen umfasst. Die Stichprobe war groß genug, um stabile Parameterschätzungen zu gewährleisten (Schönbrodt & Perugini, 2018). Dadurch, dass verschiedene Anreize zur Studienteilnahme gesetzt wurden (Gutscheinverlosung, Ergebnisse eines Persönlichkeitstests, Spende an eine gemeinnützige Organisation), war es möglich, Personen mit verschiedenen Interessen und Motivausprägungen anzusprechen. Die Rekrutierung durch verschiedene Studierende kann zudem dazu beitragen, Personen mit verschiedenen Hintergründen zu erreichen, wodurch sich die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöhen kann (Wheeler et al., 2014). Des Weiteren konnte die Einladung zu der Studie sowohl über die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden erfolgen. Durch die automatisierte Weiterleitung der passenden Zugangslinks spielte es keine Rolle, ob zuerst die vorgesetzte oder die mitarbeitende Person an der Studie teilnahm: Beide konnten die jeweils andere Person automatisiert zu der Studie einladen. Dies erleichterte nicht nur den Ablauf bei der Rekrutierung, sondern schwächt möglicherweise Selektionseffekte ab.

Die Studie zeichnet sich durch ein umfassendes Vorgehen bei der Validierung aus. Die Item-Entwicklung erfolgte im Rahmen einer Inhaltsvalidierung. Im Rahmen der Konstruktvalidierung wurden neben der faktoriellen Validität auch konvergente und diskriminante Beziehungen betrachtet. Um die Kriteriumsvalidität zu untersuchen, wurde eine Vielzahl von arbeitsplatzrelevanten Kriterien herangezogen, um Bezüge des PEMSI zu sowohl „hellen“ (z. B. Arbeitszufriedenheit, affektives organisationales Commitment) als auch „dunklen“ Kriterien (z. B. kontraproduktives Arbeitsverhalten, POPS) aufzuzeigen. Über die klassische Validierung hinausgehend, wurde zudem ein Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der PEMS am Arbeitsplatz aufgestellt und geprüft.

Im Rahmen einer weiterführenden Analyse wurden die Berechnungen in einer Stichprobe mit einem strengeren Selektionskriterium wiederholt. Durch die Neuberechnung der Ergebnisse in einer Stichprobe, in der Personen, die mehr als einen Fehler bei den Aufmerksamkeitscheck-Items aufwiesen, ausgeschlossen wurden, konnte aufgezeigt werden, dass die Ergebnisse nicht durch unaufmerksames Antwortverhalten der Teilnehmenden verzerrt worden sind. Dies begegnet der im Rahmen der Replikationskrise aufgekommenen Forderung, Ergebnisse dadurch zu sichern, indem verschiedene Datenaufbereitungsvarianten durch die Wiederholung der Berechnungen bei alternativen Datensätzen durchgespielt werden (Oberauer & Lewandowsky, 2019; Steegen et al., 2016).

4.7.3 Limitationen

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind durch das querschnittliche, korrelative Studiendesign limitiert. Insbesondere bei der Prüfung der Mediationshypothesen wäre ein längsschnittliches Design zu bevorzugen, denn bei Mediationen wird eine zeitliche Präzedenz der Prädiktor- und Mediatorvariablen vor dem Kriterium vorausgesetzt (MacKinnon et al., 2012). In einigen Veröffentlichungen wird deshalb empfohlen, Mediationen ausschließlich bei längsschnittlichen Daten zu berechnen (Cole & Maxwell, 2003; Maxwell & Cole, 2007; Maxwell et al., 2011). Bei Persönlichkeitseigenschaften wird aber in der Regel davon ausgegangen, dass sich diese in der Jugendzeit entwickeln und im Erwachsenenalter relativ stabil sind (McCrae & Costa, 1994), weshalb die Annahme einer zeitlichen Vorgeordnetheit der machiavellistischen Persönlichkeitseigenschaften bei den Vorgesetzten und Mitarbeitenden dennoch fundiert erscheint.

Bei den Ergebnissen der prädiktororientierten Item-Selektion kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Korrelationen auf Stichprobeneffekte zurückgehen und sich in anderen Stichproben nicht replizieren lassen. Daher sollten die Ergebnisse als vorläufig angesehen und im Rahmen einer weiteren Untersuchung in einer unabhängigen Stichprobe wiederholt werden. Zudem erfolgte die Selektion der Items für die finale Version und die Validierung des PEMSI anhand derselben Stichprobe. Es sollte also geprüft werden, ob sich die Kernergebnisse der Validierung in einer anderen Stichprobe erneut aufzeigen lassen.

Des Weiteren wurden trotz des Multisource-Designs sowohl die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als auch die arbeitsplatzrelevanten Kriterien von den Mitarbeitenden eingeschätzt. Zwar ist es sinnvoll, die Vorgesetztenerwartungen aus Mitarbeitendenperspektive zu erfassen, da davon ausgegangen wird, dass diese nur dann Einfluss auf die Mitarbeitendenrolle nehmen können, wenn sie auch von diesen wahrgenommen werden (Katz & Kahn, 1978). Zudem gelten Selbstberichte als geeigneter Zugang zu arbeitsbezogenen Einstellungen wie der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Conway & Lance, 2010) und verdecken Verhaltensweisen wie kontraproduktives Arbeitsverhalten (Berry et al., 2012). Durch dieses methodische Vorgehen lassen sich Verzerrungen hinsichtlich des Common-Method-Bias (Podsakoff et al., 2012) aber nicht ausschließen.

Durch das umgesetzte Studiendesign konnte zudem nicht untersucht werden, inwiefern Mitarbeitende in ihren PEMS-Einschätzungen übereinstimmen. Zwar soll in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen werden, dass PEMS-Einschätzungen der Mitarbeitenden mit deren individuellen Persönlichkeitstendenzen assoziiert sein können. Dennoch soll aber aufgezeigt werden, dass Mitar-

beitende derselben vorgesetzten Person, auch unabhängig von ihren individuellen Persönlichkeitstendenzen, einen gewissen Grad an Übereinstimmung in ihren Einschätzungen aufweisen. Um die Übereinstimmung der Mitarbeitenden bei den PEMS-Einschätzungen überprüfen zu können, wird eine Erhebung in mehreren Mitarbeitendenstichproben benötigt.

Obwohl in der Studie auf eine große Stichprobe berufstätiger Personen zurückgegriffen wurde, die stabile Parameterschätzungen ermöglicht (Schönbrodt & Perugini, 2018), wurde das benötigte Stichprobenziel, um die verschiedenen Mediationshypothesen zu testen, nicht erreicht. Es sollte also geprüft werden, ob sich die Ergebnisse in einer größeren Stichprobe erneut replizieren lassen. Zuletzt konnten bei der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben keine der angenommenen Mediationshypothesen bestätigt werden. Zwar zeigten sich signifikante Korrelationen nullter Ordnung mit den Kriterien wahrgenommene Arbeitsmarktchancen und Netzwerkfähigkeit (vgl. Tabelle 9), die Regressionsergebnisse der Mediationen weisen aber darauf hin, dass die wahrgenommenen Erwartungen bei Einbezug der Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden keinen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage der Kriterien leisten (vgl. Tabelle 11). In Abschnitt 4.7.1 wurde die Annahme aufgestellt, dass die Vorgesetztenerwartungen der Dimension Vorwärtsstreben, die primär auf die Gewährleistung von leistungsorientiertem Arbeitsverhalten abzielen, am besten zur Vorhersage von Kriterien wie der arbeitsbezogenen Leistung der Mitarbeitenden geeignet sind. Um diese Annahme empirisch zu prüfen, wird aber weitere Forschung benötigt.

4.7.4 Fazit

Im Rahmen der ersten Studie der Arbeit konnte die Entwicklung des PEMSI durch die Durchführung einer prädiktororientierten Item-Selektion ergänzt werden. Zudem konnten erste Belege für die Validität des neuen Instruments aufgezeigt werden. Dabei wurden neben der Betrachtung der faktoriellen sowie konvergenten und diskriminanten Validität im Rahmen der Konstruktvalidität auch Bezüge des PEMSI zu arbeitsrelevanten Kriterien untersucht, um Belege für die Kriteriumsvalidität des PEMSI aufzuzeigen. Des Weiteren wurde das in Abschnitt 2.5.2 aufgestellte Arbeitsmodell zu der Verankerung und Wirkweise der PEMS erstmals einer empirischen Prüfung unterzogen.

Die Studie weist allerdings einige Limitationen auf. Da die PEMS in nur einer Mitarbeitendenstichprobe erhoben worden sind, konnte nicht geprüft werden, ob unterschiedliche Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person in ihren Einschätzungen der PEMS übereinstimmen. Zudem konnten durch das gewählte Studiendesign mögliche Common-Source-Verzerrungen nicht kontrolliert werden. Aus diesen Gründen sollte die Validierung des PEMSI in einer weiteren Studie repliziert werden, bei der ein anderes Studiendesign umgesetzt wird.

5 Studie 2: Konstruktive Replikation der Validierung

In der ersten Studie konnten Belege für die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des neuen *Perceived Expectations of Machiavellian Supervisors Inventory (PEMSI)* aufgezeigt werden. Zusätzlich wurde das aufgestellte Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (vgl. Abschnitt 2.5.2) erstmals geprüft. Es konnte gezeigt werden, dass die PEMS mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden korreliert sind und in einem Zusammenhang mit einer Vielzahl an relevanten Kriterien stehen. Die PEMS können also eine Mediatorrolle zwischen der Persönlichkeit der Vorgesetzten und Mitarbeitenden und relevanten Kriterien einnehmen.

Jedoch sind die Ergebnisse dadurch limitiert, dass die PEMSI-Einschätzungen bisher nur in einer Mitarbeitendenstichprobe erhoben wurden. Deshalb konnte aufgrund des in Studie 1 umgesetzten Studiendesigns nicht geprüft werden, ob Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person die machiavellistischen Erwartungen der Vorgesetzten ähnlich einschätzen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zwar einbezogen, dass die Wahrnehmung der machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen durch die Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden beeinflusst sein kann. Es wird also angenommen, dass die Mitarbeitenden dazu neigen können, ihre eigenen Persönlichkeitseigenschaften in ihre Wahrnehmung der PEMS hineinzuprojizieren. Die PEMS-Einschätzungen der Mitarbeitenden sollen aber nicht allein auf Projektionen zurückgehen. Wenn sich die Mitarbeitenden bei ihren Einschätzungen auf ein gemeinsames Kriterium beziehen, sollte ein gewisser Konsens bei ihren Einschätzungen bestehen (vgl. Abschnitt 2.1.4). Deshalb sollten Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person, auch unabhängig von ihren Persönlichkeitstendenzen, einen gewissen Grad an Übereinstimmung bei ihren PEMSI-Einschätzungen aufweisen. Zur Untersuchung der Übereinstimmung der Mitarbeitenden wird ein Studiendesign benötigt, bei dem die PEMS-Einschätzungen von mehreren Mitarbeitenden derselben vorgesetzten Person einbezogen werden.

Ein solches Studiendesign könnte zudem die faktorielle Validierung des PEMSI erweitern, indem Ratereinflüsse einbezogen werden. Im Rahmen einer sogenannten Bifactor-Modellierung (Reise, 2012; Rodriguez et al., 2016) könnten neben den drei Inhaltsfaktoren (Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Antagonismus, Erwartungen Planvolles Vorgehen) Raterfaktoren modelliert werden. Dadurch können zum einen raterspezifische Einflüsse kontrolliert werden. Zum anderen kann an die oben aufgeworfene Frage der Übereinstimmung der Ratereinschätzungen bei den PEMS angeknüpft werden. Es kann untersucht werden, ob — bei Kontrolle der individuellen Ratereinflüsse — die PEMS-Einschätzungen verschiedener Mitarbeitender derselben vorgesetzten Person signifi-

kant auf die Inhaltsfaktoren laden.

In Studie 1 wurde eine Vielzahl von arbeitsbezogenen Kriterien betrachtet (z.B. die Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden, das wahrgenommene politische Klima der Mitarbeitenden, die dargestellte Aufrichtigkeit der Mitarbeitenden). Die stärksten Effekte zeigten sich bei den Zusammenhängen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX und deren Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Dies deutet auf eine mögliche große Bedeutung der PEMS bei der Vorhersage der Beziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden hin. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person gilt zudem als wichtiges Kriterium bei der Beurteilung der Führungseffektivität von Vorgesetzten (Blessin & Wick, 2017). Auch die LMX-Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist zentral für effektive Führung wie Graen und Uhl-Bien (1995) herausstellen:

> (...) effective leadership processes occur when leaders and followers are able to develop mature leadership relationships (partnerships) and thus gain access to the many benefits these relationships bring [Übersetzung d. A.: Effektive Führungsprozesse sind dann gegeben, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende in der Lage sind, ausgereifte Führungsbeziehungen (Partnerschaften) aufzubauen und so Zugang zu vielen Vorteilen, die mit diesen Beziehungen einhergehen, erhalten.] (S. 225)

Die Betrachtung der berichteten Zufriedenheit und des LMX der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person erlaubt also Rückschlüsse auf die Führungseffektivität der Vorgesetzten. Wie oben dargestellt, sind die Ergebnisse in Studie 1 allerdings dadurch limitiert, dass sowohl die PEMS als auch die Einschätzungen des LMX und der Zufriedenheit in derselben Mitarbeitendenstichprobe erhoben wurden. Deshalb sollte geprüft werden, ob sich diese Ergebnisse erneut aufzeigen lassen, wenn Common-Source-Einflüsse (Podsakoff et al., 2012) kontrolliert werden. Bei der Untersuchung der Führungseffektivität von Vorgesetzten empfiehlt es sich zudem, eine Auswahl verschiedener Kriterien heranzuziehen (DeRue et al., 2011).

Wie Hogan und Kaiser (2005) argumentieren, stellt die Betrachtung der jeweiligen Arbeitsgruppe den besten Zugang dar, um die Führungseffektivität von Vorgesetzten abzubilden:

> In our view, then, leadership should be defined in terms of the ability to build and maintain a group that performs well relative to its competition. It follows that leadership should be evaluated in terms of the performance of the group over time. [Übersetzung d. A.: Unserer Ansicht nach also sollte Führung als die Fähigkeit definiert werden, eine Gruppe aufzubauen und zu erhalten, die im Vergleich zur Konkurrenz gute Leistung erbringt. Daraus folgt, dass die Führung anhand der Leistung der Gruppe im Laufe der Zeit bewertet werden sollte.] (S. 172)

Die Leistung der Arbeitsgruppe der Mitarbeitenden der vorgesetzten Person stellt demnach ein weiteres relevantes Kriterium dar. Die Erhebung der Gruppenleistung ermöglicht es zudem, an eine weitere Limitation von Studie 1 anzuknüpfen. In der ersten Studie konnten für die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI zwar signifikante Korrelationen nullter Ordnung mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien aufgezeigt werden, im Rahmen der Analysen des Arbeitsmodells (Abschnitt 4.6.5) zeigte sich aber, dass die signifikanten Korrelationen auf die geteilte Varianz mit der Mitarbeitendenausprägung zurückzugehen scheinen. Bei Einbezug der Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden in die Regressionsanalysen fielen alle Zusammenhänge der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien nicht mehr signifikant aus. Wie in der Diskussion in Abschnitt 4.7. dargestellt, lässt sich das möglicherweise dadurch erklären, dass in Studie 1 Kriterien herangezogen wurden, die weniger zentral für die wahrgenommenen Erwartungen der Dimension Vorwärtsstreben sind. Da in der Dimension Erwartungen formuliert sind, die vorwiegend auf die Förderung der Leistungsfähigkeit und des Engagements der Mitarbeitenden abzielen, könnte die Betrachtung der Leistung von der vorgesetzten Person geführten Gruppe ein relevantes Kriterium darstellen.

Eine Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitenden einer Arbeitsgruppe gute Leistung erbringen können, ist allerdings das soziale Miteinander der Gruppenmitglieder (Lu & Fan, 2017). Das Arbeitsklima der Mitarbeitenden, deren kollegialer Zusammenhalt sowie deren Austausch von Informationen untereinander können die Leistung der Gruppe bedingen (González-Romá & Hernández, 2014; Urban et al., 1995). Auch im Hinblick auf den Zusammenhalt der Gruppenmitglieder spielt das Verhalten der Vorgesetzten eine entscheidende Rolle: Vorgesetzte haben die Möglichkeit, durch ihr Verhalten den Zusammenhalt der Mitarbeitenden zu fördern, zu unterstützen und zu stärken (Post, 2015). Zusätzlich zu der Leistung der Gruppenmitglieder stellt also auch der Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe einen Zugang zu der Bewertung der Führungseffektivität der Vorgesetzten dar.

Folglich soll eine neue Studie umgesetzt werden, bei der die in Studie 1 vorgestellten Validierungsbefunde des PEMSI konstruktiv repliziert werden sollen. Replikationen gelten als wichtiges Mittel, um die Robustheit und Gültigkeit von wissenschaftlichen Erkenntnissen aufzuzeigen (Martin & Clarke, 2017; Mongrain & Anselmo-Matthews, 2012). Bamberger (2019) empfiehlt Forschenden, die Ergebnisse von einer Studie in einer weiteren Studie zu prüfen, um sicherzustellen, dass es sich dabei nicht um Zufallsbefunde handelt (S. 104). Dabei bieten sich besonders Studien an, die nicht nur die Ergebnisse der ersten Studie replizieren, sondern diese erweitern, indem z. B. weitere Variablen einbezogen oder Änderungen im Versuchsdesign vorgenommen werden, die Limitationen der ersten Studie angehen (S. 106).

Eine Änderung des Studiendesigns in Studie 2 sowie der Einbezug weiterer Variablen ermöglichen es, an die Ergebnisse von Studie 1 anzuknüpfen, Limitationen von Studie 1 zu begegnen sowie weitere zentrale Aspekte zu beleuchten. Durch die Umsetzung eines Designs mit mehreren Mitarbeitendenden-Einschätzungen der PEMS können die Übereinstimmungen der Mitarbeitenden bei den PEMS-Einschätzungen betrachtet werden. Die in Studie 1 berichteten Ergebnisse der faktoriellen Validität des PEMSI können repliziert und durch den Einbezug mehrerer Rater-Einschätzungen in die Modellierung erweitert werden. Im Rahmen einer Bifactor-Modellierung (Reise, 2012; Rodriguez et al., 2016) kann dabei die raterspezifische Varianz berücksichtigt werden, indem zusätzlich zu den inhaltlichen Faktoren, Raterfaktoren modelliert werden.

Während in Studie 1 Zusammenhänge der PEMS mit einer Vielzahl von berufsbezogenen Kriterien (z. B. die Netzwerkfähigkeit der Mitarbeitenden, die POPS der Mitarbeitenden) betrachtet wurden, soll Studie 2 spezifisch auf Kriterien fokussieren, die einen Zugang zu der Beurteilung der Führungseffektivität der vorgesetzten Person ermöglichen. Dazu können die Einschätzungen der Mitarbeitenden, wie zufrieden sie mit ihrer vorgesetzten Person sind, sowie deren LMX mit der vorgesetzten Person, die in Studie 1 bereits als Kriterien betrachtet wurden, erneut einbezogen werden. Ein Studiendesign mit mehreren Mitarbeitendenden-Einschätzungen ermöglicht es dabei, mögliche raterspezifische Varianzen abzubilden und zu kontrollieren. Da in Studie 1 Zusammenhänge der PEMS mit den Einstellungen Verhaltensfolgen der Mitarbeitenden abgeschwächt wurden oder nicht mehr signifikant ausfielen, wenn die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden einbezogen wurden, sollen die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden als Kontrollvariablen aufgenommen werden, um aufzuzeigen, dass die PEMS -– über die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden hinausgehen — zu der Vorhersage der Kriterien beitragen. Durch den Einbezug von zwei neuen Kriteriumsvariablen, der Gruppenleistung und dem Gruppenzusammenhalt der Mitar-

beitenden, wird ermöglicht, zwei weitere relevante Größen bei der Beurteilung der Effektivität der vorgesetzten Person einzubeziehen.

5.1 Darstellung des Forschungsvorhabens

Die vorliegende Studie verfolgt verschiedene Ziele. Zum einen soll die Interrater-Reliabilität und Interrater-Übereinstimmung des PEMSI betrachtet werden (5.1.1). Des Weiteren sollen Validierungsergebnisse von Studie 1 konstruktiv repliziert werden (5.1.2). Wie in Studie 1 soll erneut die Faktorstruktur des PEMSI betrachtet werden. Anders als in Studie 1 soll aber auf eine sogenannte Bifactor-Modellierung zurückgegriffen werden. In Studie 1 gefundene Zusammenhänge des PEMSI mit den Kriterien LMX und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person sollen in Studie 2 erneut aufgezeigt werden. Zudem sollen zwei weitere Kriterien herangezogen werden, die ebenfalls als relevante Kriterien für die Bewertung der Führungseffektivität der Vorgesetzten gelten: die Leistung und der Zusammenhalt der Gruppe (5.1.3).

5.1.1 Betrachtung der Interrater-Reliabilität und der Interrater-Übereinstimmung

In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass sich die Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden in ihren Einschätzungen der PEMS niederschlagen können. In Studie 1 konnte aufgezeigt werden, dass die PEMS erwartungskonform mit den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden korreliert sind. Wie in Abschnitt 2.1.4 erläutert, soll jedoch gezeigt werden, dass Mitarbeitende auch unabhängig von ihren Persönlichkeitsmerkmalen eine gewisse Übereinstimmung aufweisen, wenn sie sich in ihren Einschätzungen auf dasselbe Kriterium stützen. Mitarbeitende, welche dieselbe vorgesetzte Person teilen, sollten also ähnliche PEMS-Einschätzungen vergeben. Um dies zu prüfen, können Schätzer der Interrater-Reliabilität und Interrater-Übereinstimmung herangezogen werden (vgl. Abschnitt 2.6.1). Zudem können raterspezifische Einflüsse im Rahmen der faktoriellen Validierung abgebildet werden, wie im nächsten Abschnitt dargestellt werden soll.

5.1.2 Konstruktive Replikation von Befunden in Studie 1

Im Rahmen der faktoriellen Validierung des PEMSI in Studie 1 wurde gezeigt, dass ein Modell mit drei Inhaltsfaktoren (Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen, Erwartungen Antagonismus) eine bessere Anpassungsgüte bietet als ein alternatives Modell, bei dem alle Facetten auf einen Generalfaktor laden (siehe Abschnitt 4.6.3). Auch in der vorliegenden Studie soll aufgezeigt werden, dass die Modellierung mit drei Faktoren eine bessere Anpassungsgüte aufweist als die Modellierung mit einem Generalfaktor. Dabei soll auf eine Bifactor-Modellierung mit drei Inhaltsfaktoren und einer Modellierung der Ratervarianz durch Raterfaktoren zurückgegriffen werden.

Wie oben dargestellt, erlaubt diese Modellierung zum einen, die geteilte Methodenvarianz zu kontrollieren. Zum anderen soll herausgestellt werden, dass die PEMSI-Einschätzungen der verschiedenen Rater — bei Kontrolle für spezifische Ratereinflüsse — signifikant auf die Inhaltsfaktoren laden. Wie in Studie 1 soll sich dabei zeigen, dass drei Inhaltsfaktoren unterschieden werden können: Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen, Erwartungen Antagonismus.

Hypothese 1a: Bei einer Bifactor-Modellierung des PEMSI laden die PEMS-Einschätzungen der Mitarbeitenden — bei Kontrolle spezifischer Ratereinflüsse — signifikant auf die Inhaltsfaktoren.

Hypothese 1b: Eine Modellierung mit drei Inhaltsfaktoren zeigt eine bessere Anpassungsgüte als ein Alternativmodell mit einem Generalfaktor.

In Studie 1 war die Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX korreliert. Dieser Zusammenhang fiel auch dann signifikant aus, wenn die Antagonismus-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden in die Regressionsgleichung einbezogen wurden. Dies deutet darauf hin, dass die PEMS über die Persönlichkeitsausprägung der Mitarbeitenden hinaus einen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage des LMX leisten. Der negative Zusammenhang der PEMSI-Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX soll in der vorliegenden Studie erneut aufgezeigt werden. Als Kontrollvariable soll die antagonistische Persönlichkeitsausprägung der Mitarbeitenden einbezogen werden.

Hypothese 2a: Die Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI ist bei der Kontrolle für die Antagonismus-Selbstausprägung der Mitarbeitenden im FFMI negativ mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX korreliert.

In Studie 1 wurde zudem ein negativer Zusammenhang des Gesamt-PEMSI bei der Kontrolle für die FFMI-Ausprägung der Mitarbeitenden gefunden. Auch dieser Zusammenhang soll in der vorliegenden Studie ein weiteres Mal aufgezeigt werden. Die Selbstausprägung der Mitarbeitenden soll erneut als Kontrollvariable einbezogen werden.

Hypothese 2b: Das Gesamt-PEMSI ist bei der Kontrolle für die FFMI-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden negativ mit den von den Mitarbeitenden berichteten LMX korreliert.

In Studie 1 konnte ein negativer Zusammenhang der Dimension Erwartungen Antagonismus mit

der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person aufgezeigt werden, der auch bei Einbezug der Antagonismus-Selbstausprägung der Mitarbeitenden signifikant ausfiel. Dieser Zusammenhang soll in Studie 2 ein weiteres Mal aufgezeigt werden. Die Selbstausprägung der Mitarbeitenden soll erneut als Kontrollvariable einbezogen werden, um einen inkrementellen Beitrag der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Vorhersage nachzuweisen.

> *Hypothese 3a:* Die Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI ist auch bei der Kontrolle für die Antagonismus-Selbstausprägung der Mitarbeitenden im FFMI negativ mit der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert.

In Studie 1 wurde ein negativer Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person gefunden. Der Zusammenhang blieb statistisch signifikant, auch wenn für die FFMI-Selbstausprägung der Mitarbeitenden kontrolliert wurde. Dieser Zusammenhang soll in der vorliegenden Studie ein weiteres Mal aufgezeigt werden. Die Selbstausprägungen der Mitarbeitenden sollen erneut als Kontrollvariablen einbezogen werden.

> *Hypothese 3b:* Das Gesamt-PEMSI ist auch bei der Kontrolle für die FFMI-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden negativ mit der von den Mitarbeitenden berichteten Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert.

5.1.3 Zusammenhänge mit der Gruppenleistung und dem Gruppenzusammenhalt

Die Gruppenleistung lässt sich als „[t]eam members' perceptions of effectiveness [Übersetzung d. A.: die Wahrnehmung der Effektivität durch die Teammitglieder]“ (Sauer, 2011, S. 576) definieren. Wie Hogan und Kaiser (2005) herausstellen, stellt sie einen wichtigen Indikator für den Erfolg von Vorgesetzten dar. Die Gruppenleistung steht in Beziehung mit dem Verhalten (Sauer, 2011) und den Fertigkeiten (Ahearn et al., 2004) von Vorgesetzten. Bezogen auf die im PEMSI spezifizierten Erwartungen der Vorgesetzten ist anzunehmen, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der Gruppenleistung assoziiert ist. Wie Kückelhaus und Blickle (2021) aufzeigen konnten, ist die Dimension Vorwärtsstreben des FFMI mit der Arbeitsleistung von Beschäftigten in Organisationen assoziiert. Mit Rückgriff auf die rollentheoretische Annahme, dass die Erwartungen der Vorgesetzten die Arbeitsrolle von Mitarbeitenden definieren (Katz & Kahn, 1978), soll davon ausgegangen werden, dass die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen hinsichtlich der Dimension Vorwärtsstreben im PEMSI in positivem Zusammenhang mit der Gruppenleistung stehen. Die im Rahmen der PEMSI-Dimension Vorwärtsstreben wahrgenommene Förderung von ehrgeizigem, assertivem und leistungsorientiertem Verhalten soll mit einer höheren Leistung der Arbeitsgruppe einhergehen.

Dieser Zusammenhang soll sich auch bei der Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Selbstausprägung der Mitarbeitenden zeigen.

> *Hypothese 4a:* Die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben im PEMSI ist auch bei der Kontrolle für die Vorwärtsstreben-Selbstausprägung der Mitarbeitenden im FFMI positiv mit der von den Mitarbeitenden berichteten Gruppenleistung korreliert.

Auch in Bezug auf die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen sind Bezüge zu der Gruppenleistung denkbar. Die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit gilt als zuverlässiger Prädiktor der Arbeitsleistung (Bakker et al., 2012). Die Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI weist starke Bezüge zu der Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit auf (Collison et al., 2018). Mit Rückgriff auf die rollentheoretische Annahme, dass die wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten das arbeitsbezogene Verhalten von Mitarbeitenden vorhersagen können (Katz & Kahn, 1978), soll angenommen werden, dass die im Rahmen der PEMSI-Dimension Planvolles Vorgehen wahrgenommene Förderung von strukturiert und geordnet vorgehendem Verhalten bei den Mitarbeitenden positiv mit der Leistung der Arbeitsgruppe assoziiert ist. Die Selbstausprägungen der Mitarbeitenden sollen erneut als Kontrollvariablen einbezogen werden.

> *Hypothese 4b:* Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen im PEMSI ist auch bei der Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden bei der Dimension Planvolles Vorgehen im FFMI positiv mit der von den Mitarbeitenden berichteten Gruppenleistung korreliert.

Neben der Leistungsbewertung durch die Mitglieder stellen auch ihre Einschätzungen zum Zusammenhalt der Gruppe ein wichtiges Kriterium dar. Reizer et al. (2022, S. 719) definierten den Gruppenzusammenhalt auf folgende Weise:

> Group cohesion is defined as *team spirit* and indicates the level of coordination, cooperation, support, and consensus existing among group members that motivate them to stick together and feel solidarity and unity [Übersetzung d. A. : Gruppenzusammenhalt wird als Teamgeist definiert und bezeichnet den Grad an Koordination, Kooperation, Unterstützung und Konsens unter den Gruppenmitgliedern, der sie dazu motiviert, zusammenzuhalten und Solidarität und Einheit zu empfinden]

Der Gruppenzusammenhalt steht in Zusammenhang mit der Leistung der Gruppe (Lu & Fan, 2017) sowie mit der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder (Bae et al., 2023). Das Verhalten der vorgesetzten Person ist dabei mit dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder assoziiert (Post, 2015).

Im Hinblick auf das PEMSI wird angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen der Dimension der Erwartungen an Antagonismus und dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder besteht. Mit Rückgriff auf die rollentheoretischen Annahme, dass die Erwartungen der Vorgesetzten, die Rolle, die die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz einnehmen, definieren — wobei die Rolle neben bestimmten Verhaltensweisen auch bestimmte Charakteristiken oder Einstellungen umfassen kann (Katz & Kahn, 1978) – soll von einem negativen Zusammenhang ausgegangen werden. Es soll angenommen werden, dass sich die im Rahmen der PEMSI-Dimension Antagonismus wahrgenommene Betonung der Bedeutung einer gefühlskalten, misstrauischen und egoistischen Orientierung bei der Arbeitsrolle der Mitarbeitenden in dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder niederschlägt. Dieser Zusammenhang soll sich auch bei der Kontrolle für die Antagonismus-Selbstausprägung der Gruppenmitglieder zeigen.

> *Hypothese 5:* Die Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI ist auch bei der Kontrolle für die Antagonismus-Selbstausprägung der Mitarbeitenden im FFMI negativ mit dem von den Mitarbeitenden berichteten Gruppenzusammenhalt korreliert.

5.2 Methode

Die Studie war als Folgestudie von Studie 1 angelegt, weshalb sich einige Überschneidungen bei dem verwendeten Design und den Instrumenten finden. Nachfolgend soll der Schwerpunkt auf die Elemente gelegt werden, die anders als in Studie 1 umgesetzt wurden.

5.2.1 Design und Ablauf

Bei der Untersuchung handelte es sich — wie bei Studie 1 — um eine Multisource-Online-Studie. Betrachtet wurden die Angaben von Mitarbeitenden-Teams, die sich aus jeweils drei Personen zusammensetzten, welche dieselbe vorgesetzte Person teilten. Die Teilnehmenden wurden zunächst über den Ablauf und den Zweck der Studie aufgeklärt. Wie in Studie 1 wurden die Teilnehmenden darüber informiert, dass sich die Studie mit der Untersuchung von Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen befassen soll. Die Teilnehmenden machten demografische Angaben und schätzten die wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen der vorgesetzten Person mit dem neuen PEMSI sowie ihre eigene Machiavellismus-Ausprägung mit dem FFMI ein. Zusätzlich wurden die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person und der Leader-Member-Exchange beurteilt sowie die Leistung und der Zusammenhalt der Teams eingeschätzt. Eine Übersicht der verwendeten Instrumente ist in Abschnitt 5.2.3 dargestellt.

Wie in Studie 1 erfolgte die Rekrutierung der Stichprobe durch Studierende, die im Rahmen von Abschlussarbeiten oder Lehrveranstaltungen an dem Projekt mitwirkten. Eine Zielperson wurde angesprochen, die nach der Teilnahme aufgefordert wurde, zwei weitere Teammitglieder zur Teilnahme einzuladen. Dazu wurden der Zielperson personalisierte Links in einer automatisch generierten E-Mail zugesandt. Allen Teilnehmenden wurde zugesichert, dass die Angaben vertraulich sind und nicht an die anderen Teammitglieder oder Dritte weitergegeben werden. Wie in Studie 1 wurden auch in Studie 2 verschiedene Anreize für die Teilnahme gesetzt, um eine möglichst große Varianz der Stichprobe zu erreichen. Es handelte sich um dieselben Teilnahmeanreize wie in Studie 1 (vgl. Anschnitt 4.5.1).

Die Programmierung der Umfrage wurde — wie in Studie 1 — mithilfe des Programms Unipark umgesetzt. Dabei wurden die Vorgaben der DSGVO beachtet. Die Angaben der Teilnehmenden waren pseudonymisiert: Um die Angaben der Teammitglieder bei der Auswertung zusammenführen zu können, wurden Links mit personalisierten Codes erstellt. Da aber die Rekrutierung von den Studierenden ausging, die während der Erhebung keinen Zugriff auf die Daten hatten, und die Versuchsleiterin die Vorgänge der Rekrutierung nicht kannte, war die Pseudonymität der Teilnehmenden während der Erhebung gewährleistet. Bevor die Studierenden im Rahmen von Abschlussarbeiten Zugriff auf die Daten erhielten, wurden die personalisierten Codes sowie weitere Informationen, die Hinweise auf die Identität der Teilnehmenden geben könnten, gelöscht, sodass Anonymität hergestellt wurde. Die Teilnehmenden konnten die Teilnahme jederzeit abbrechen und vor der Auswertung der Studie jederzeit die Löschung der Daten beantragen. Eine Kopie der Instruktionen im Einleitungstext der Fragebögen bei den Zielpersonen sowie der Kolleginnen und Kollegen ist im Anhang C.1 dargestellt.

5.2.2 Stichprobe

Die Stichprobe wurde, wie in Abschnitt 5.2.1 beschrieben, von Studierenden rekrutiert. Analog zu Studie 1 sollte sich die angestrebte Stichprobe aus volljährigen Mitarbeitenden zusammensetzen, die seit mindestens drei Monaten mit derselben vorgesetzten Person zusammenarbeiten, mindestens in Teilzeit arbeiten und in regelmäßigem Kontakt zu der vorgesetzten Person stehen. Die Teilnahmebedingungen waren Teil der Unipark-Programmierung, sodass Personen, die diese Anforderungen nicht erfüllten, direkt aus der Studie ausgeschlossen wurden. Die angestrebte Stichprobengröße orientierte sich wie in Studie 1 an der Untersuchung von Schönbrodt und Perugini (2018) und betrug somit 260 Tripletten. Zur Bestimmung der notwendigen Stichprobengröße für die Bifactor-Modelle wurde zudem eine a-priori-Poweranalyse mit dem R Paket semPower (Moshagen & Bader, 2023) berechnet. Um eine Fehlspezifikation eines Modells (mit df = 555 Freiheitsgraden) mit einer Teststärke

von .80 (J. Cohen, 1988) bei einem Alpha-Fehlerniveau von .05 zu erkennen, wird eine Stichprobengröße von N = 42 Tripletten benötigt. Wie Moshagen und Bader (2023) herausstellen, können bei der Schätzung von einer großen Anzahl von freien Parametern aber größere Stichproben benötigt werden. Als Faustregel gilt, mit fünf Observationen pro frei geschätztem Parameter zu rechnen (Wolf et al., 2013), was bei der Bifactor-Modellierung einer benötigten Stichprobengröße von N = 555 Tripletten entspricht.

Eingeladen wurden insgesamt 1781 Zielpersonen, von denen 475 den Online-Fragebogen vollständig ausfüllten (Beendigungsquote = 27 %). Die Zielpersonen luden 8805 Kolleginnen und Kollegen zu der Studie ein, von denen 666 den Fragebogen vollständig ausfüllten (Beendigungsquote = 8 %). Bei insgesamt 309-Mitarbeitenden-Tripletten lagen die vollständigen Beurteilungen von allen Teammitgliedern vor. Die Stichprobe der Zielpersonen (Teammitglieder 1) umfasste 169 (55 %) Frauen und 140 (45 %) Männer. In der ersten Kollegen- und Kolleginnen-Stichprobe (Teammitglieder 2) waren 158 (51 %) Frauen und 151 (49 %) Männer vertreten. In der zweiten Kollegen- und Kolleginnen-Stichprobe (Teammitglieder 3) waren 185 (60%) der 309 Teilnehmenden weiblich und 124 (40 %) männlich. Insgesamt umfasste die Studie also 512 (55 %) Frauen und 415 (45 % Männer). In der Stichprobe der ersten Teammitglieder betrug der Altersdurchschnitt 37 Jahre (SD = 11.75), in der zweiten Stichprobe 38 Jahre (SD = 11.61) und in der dritten Stichprobe ebenfalls 38 Jahre (SD = 12.42). In der Gesamtstichprobe betrug der Altersdurchschnitt 38 Jahre (SD = 11.93). In der ersten Stichprobe arbeiteten die Teilnehmenden durchschnittlich 36 Stunden pro Woche (SD = 7.57), in der zweiten Stichprobe 37 Stunden (SD = 7.83) und in der dritten Stichprobe 36 Stunden (SD = 8.27). In der Gesamtstichprobe arbeiteten die Teilnehmenden durchschnittlich 36 Stunden pro Woche (SD = 7.89). In der Stichprobe der Zielpersonen (erste Teammitgliederstichprobe) wiesen 50 % der Teilnehmenden einen akademischen Abschluss (mindestens Bachelor-Abschluss bis Promotion), in der zweiten Kollegen- und Kolleginnen-Stichprobe (zweite Teammitgliederstichprobe) waren es 49 % und in der zweiten Kollegen- und Kolleginnen-Stichprobe (dritte Teammitgliederstichprobe) 45 %. In der Gesamtstichprobe wiesen somit 48 % der Mitarbeitenden einen akademischen Abschluss auf.

5.2.3 Instrumente

Im Folgenden werden die für die Studie relevanten Instrumente vorgestellt.

FFMI. Sowohl die Zielperson als auch die beiden weiteren Teammitglieder bearbeiteten das FFMI, dieses war wie in Studie 1 beschrieben aufgebaut. In der Stichprobe der Zielpersonen (erste Teammitglieder) betrug Cronbach's Alpha für das Gesamt-Instrument α = .83. Cronbach's Alpha der Dimension Vorwärtsstreben betrug α = .86, Cronbach's Alpha der Dimension Planvolles Vorgehen

betrug α = .74. Das Cronbach's Alpha der Dimension Antagonismus war α = .84. In der Stichprobe der zweiten Teammitglieder betrug Cronbach's Alpha für das Gesamtinstrument α = .84, für die Dimension Vorwärtsstreben α = .86, für die Dimension Planvolles Vorgehen α = .76 und für die Dimension Antagonismus α = .83. In der Stichprobe der dritten Teammitglieder betrug das Cronbach's Alpha für das Gesamt-Instrument α = .83, für die Dimension Vorwärtsstreben α = .85, für die Dimension Planvolles Vorgehen α = .75 und für die Dimension Antagonismus α = .85.

PEMSI. Die aktuelle Version des PEMSI wurde wie in Abschnitt 4.6.2 beschrieben, auf Basis der Korrelationen der PEMSI-Items mit den FFMI-Ausprägungen der Vorgesetzten erstellt. Wie in Abschnitt 4 beschrieben, umfasst das PEMSI die Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus. Insgesamt umfasst das Instrument 40 Items. Tabelle 31 im Anhang zeigt eine Übersicht. Die Facette Erwartungen Vorwärtsstreben umfasst fünf Facetten mit je 1–3 Items. Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen umfasst ebenso wie in der Entwicklungsversion zwei Facetten mit je vier Items. Auch die Dimension Erwartungen Antagonismus setzt sich wie in der Entwicklungsversion aus fünf Facetten mit je vier Items zusammen. Sowohl die Zielperson als auch die beiden weiteren Teammitglieder beurteilten die vorgesetzte Person anhand des PEMSI. In der Teilstichprobe der Zielpersonen (Teammitglieder 1) betrug Cronbach's Alpha für das Gesamt-Inventar α = .85, für die Facette Erwartungen Vorwärtsstreben α = .76, für die Facette Planvolles Vorgehen α = .67 und für die Facette Erwartungen Antagonismus α = .89. In der Teilstichprobe der zweiten Teammitglieder betrug das Cronbach's Alpha des Gesamt-Inventars α = .84, der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben α = .75, der Dimension Planvolles Vorgehen α = .63 und der Dimension Erwartungen Antagonismus α = .86. In der Teilstichprobe der dritten Teammitglieder betrug das Cronbach's Alpha des Gesamt-Inventars α = .85, der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben α = .77, der Dimension Planvolles Vorgehen α = .67 und der Dimension Erwartungen Antagonismus α = .89. Bei einer Zusammenfassung der Einschätzungen in den drei Teammitgliederstichproben betrug das Cronbach's Alpha des Gesamt-PEMSI α = .92, der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben α = .84, der Dimension Planvolles Vorgehen = .81 und der Dimension Erwartungen Antagonismus α = .93.

Leader-Member-Exchange. Der Leader-Member-Exchange (LMX) wurde wie in Studie 1 mit der LMX-7 Skala (Schyns, 2002) erfasst. Die LMX-7-Skala war wie in Studie 1 beschrieben aufgebaut. In der Teilstichprobe der Zielpersonen (erste Teammitglieder) betrug Cronbach's Alpha α = .91, in der Teilstichprobe der zweiten Teammitglieder betrug Cronbach's Alpha α = .91, in der Teilstichprobe der dritten Teammitglieder betrug Cronbach's Alpha α = .90. Bei einer Zusammenfassung der Einschätzungen in den drei Teammitgliedsstichproben betrug das Cronbach's Alpha α = .91.

Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Die Zufriedenheit der Teammitglieder mit der vorgesetzten Person wurde mit der in Studie 1 beschriebenen Skala von Ewen (2013) erfasst. Diese drei Items wurden um die zwei Items der SAT-Skala des SAT-MLQ (Felfe & Goihl, 2002) ergänzt. Ein Beispielitem lautet: „Die Person, die ich einschätzte, gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin." Somit umfasste die Skala insgesamt 5 Items. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Skala eingeschätzt (1 = „nie", 2 = „selten", 3 = „hin und wieder", 4 = „oft", 5 = „fast immer"). In der Teilstichprobe der Zielpersonen (erste Teammitglieder) betrug Cronbach's Alpha α = .92, bei den zweiten Teammitgliedern α = .92 und bei den dritten Teammitgliedern α = .94. Bei einer Zusammenfassung der Einschätzungen in den drei Teammitgliederstichproben betrug das Cronbach's Alpha α = .91.

Gruppenleistung. Die Gruppenleistung wurde ebenfalls von allen Teammitgliedern eingeschätzt. Hierfür wurde eine Skala mit sechs Items verwendet, die von Ewen (2013) entwickelt und in einer Studie von Ewen et al. (2014) eingesetzt wurde. Die Teammitglieder beurteilten die Leistung der Arbeitsgruppe auf einer fünfstufigen Likert-Skala – wobei die Leistung im Vergleich zu anderen Arbeitsgruppen eingeschätzt werden sollte (1 = „sehr viel schlechter als in vergleichbaren Arbeitsgruppen" bis 5 = „viel besser als in vergleichbaren Arbeitsgruppen"). Ein Beispielitem lautet: „Wie gut ist die Arbeitsgruppe, die von der Person, die Sie bewerten, geleitet wird, bei folgenden Aktivitäten?" Eine Beispieleinschätzung könnte z. B. „Qualität der durch das Team insgesamt erbrachten Arbeit" lauten. In der Teilstichprobe der Zielpersonen (erste Teammitglieder) betrug α = .88, bei den zweiten Teammitgliedern α = .87 und bei den dritten Teammitgliedern α = .87. Bei einer Zusammenfassung der Einschätzungen in den drei Teammitgliederstichproben betrug das Cronbach's Alpha α = .88.

Gruppenzusammenhalt. Die Skala Gruppenzusammenhalt wurde analog zur Skala Gruppenleistung entwickelt (Ewen, 2013; Ewen et al., 2014). Sie erfasst den von den Mitgliedern wahrgenommenen Zusammenhalt und die Kooperation der Mitglieder. Die Skala besteht aus neun Items, die wie die Skala zur Gruppenleistung auf einer fünfstufigen Skala eingeschätzt werden (1 = „sehr viel schlechter als in vergleichbaren Arbeitsgruppen", 5 = „viel besser als in vergleichbaren Arbeitsgruppen"). Ein Beispielitem lautet „Ein geschlossenes Auftreten gegenüber Dritten haben." In der Teilstichprobe der Zielpersonen betrug α = .90, bei den zweiten Teammitgliedern α = .92 und bei den dritten Teammitgliedern α = .87. Bei einer Zusammenfassung der Einschätzungen in den drei Teammitgliederstichproben betrug das Cronbach's Alpha = .91.

5.2.4 Statistische Analysen

Zur Untersuchung der Interrater-Reliabilität sollen Intraklassenkorrelationen berechnet werden. Dabei sollen sowohl der *ICC*(1,1) als auch der *ICC*(1, k) betrachtet werden (LeBreton & Senter, 2008). Mit dem r_{wg} (James et al., 1993) soll ein Maß der Interrater-Übereinstimmung herangezogen werden. Zur Untersuchung der faktoriellen Validität soll — wie in Studie 1 — eine konfirmatorische Faktorenanalyse berechnet werden. Dazu soll erneut auf das R Paket lavaan (Rosseel, 2012) zurückgegriffen werden. Analog zu dem Vorgehen von Collison et al. (2018) sollen wie in Studie 1 die Facetten anstelle der einzelnen Items als Indikatoren genutzt werden. Es soll erneut aufgezeigt werden, dass die dreifaktorielle Modellierung des PEMSI eine bessere Anpassungsgüte aufweist als eine Modellierung mit einem Generalfaktor. Anders als in Studie 1, sollen die PEMSI-Einschätzungen der drei Teammitglieder einbezogen werden. Neben den drei Inhaltsfaktoren Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Antagonismus und Erwartungen Planvolles Vorgehen sollen zudem drei Faktoren für die Ratereinschätzungen modelliert werden. Eine solche Bifactor-Modellierung (Reise, 2012; Rodriguez et al., 2016) ermöglicht es, die Methodenvarianz der Ratereinschätzungen getrennt von der inhaltlichen Varianz abzubilden. Die drei Methodenfaktoren (je Rater ein Faktor) sind dabei unkorreliert, während bei den Inhaltsfaktoren Korrelationen zugelassen werden. Zur Prüfung von Hypothese 1 soll zum einen aufgezeigt werden, dass die von den Mitarbeitenden eingeschätzten Facetten signifikant auf die Inhaltsfaktoren laden (Hypothese 1a). Zum anderen soll, wie in Studie 1, aufgezeigt werden, dass eine dreifaktorielle Modellierung eine bessere Anpassungsgüte aufweist als ein Generalfaktormodell (Hypothese 1b).

Zur Prüfung der Hypothesen 2–5 sollen Strukturgleichungsmodelle berechnet werden. Auch dazu soll auf das R Paket lavaan (Rosseel, 2012) zurückgegriffen werden. Für die Abbildung der Kriterien sowie der PEMS sollen auf die Einschätzung aller Teammitglieder zurückgegriffen werden. Wie bei der faktoriellen Validierung sollen drei Methodenfaktoren (je ein Faktor für jeden Rater) modelliert werden, auf welche die von dem jeweiligen Teammitglied eingeschätzten Indikatoren laden. Bei den PEMS sollen erneut die Facetten als Indikatoren dienen. Bei den Hypothesen 2b und 3b, im Rahmen derer die Zusammenhänge des Gesamt-PEMSI bei Kontrolle für die FFMI-Ausprägungen der Teammitglieder mit den Kriterien betrachtet werden, sollen zur Reduktion der Komplexität der zu schätzenden Modelle neue Indikatoren gebildet werden (Matsunaga, 2008). Dazu werden die Facetten des FFMI gleichmäßig auf drei Indikatoren verteilt, sodass jede Dimension überall vertreten ist. Für den Indikator 1 des FFMI werden die Facetten 1, 4, 7, 10 und 13 gemittelt (Leistung, Kompetenz, Eigennützigkeit, Gefühllosigkeit, Ordnung). Für den Indikator 2 des FFMI werden die Facetten 2, 5, 8 und 11 gemittelt (Aktivität, Selbstvertrauen, Unbescheidenheit, Zynismus). Die Mittelung der

Facetten 3, 6, 9, 12 (Assertivität, Unverletzbarkeit, Manipulation und Überlegung) bildet Indikator 3. Analog zu diesem Vorgehen werden auch die Indikatoren des PEMSI erstellt, nur dass im PEMSI die Facette Kompetenz entfällt, da sich bei dieser Facette im Rahmen der prädiktororientierten Item-Selektion in Studie 1 keine signifikanten Korrelationen mit der Selbstausprägung der Vorgesetzten zeigten. Bei der Modellierung der Kriterien sollen die einzelnen Items als Indikatoren dienen. Die Strukturgleichungsmodelle sollen einmal mit und einmal ohne Kontrollvariablen berechnet werden. Als Kontrollvariablen sollen dieselben Variablen wie in Studie 1 genutzt werden (siehe Abschnitt 4.5.4). Die Kontrollvariablen sollen dazu als manifeste Variablen in die Modelle einbezogen werden. Zusätzlich zu den Ergebnissen der Strukturgleichungsmodelle sollen die manifesten Pearson-Korrelationen berechnet und dargestellt werden. Dazu sollen die PEMSI-Einschätzungen sowie die Einschätzungen der Kriterien der drei Rater gemittelt werden. Vor der Mittelung sollen Maße der Raterübereinstimmung berechnet und dargestellt werden. Zusätzlich zu den Darstellungen der Raterübereinstimmungen der PEMS sollen also auch für die in der vorliegenden Studie herangezogenen Kriterien, der $ICC(1,1)$, $ICC(1, k)$ sowie der r_{wg} betrachtet werden, bevor die unterschiedlichen Ratereinschätzungen gemittelt werden.

5.3 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Zunächst sollen die Ergebnisse der Betrachtung der Interrater-Übereinstimmung und Interrater-Reliabilität des PEMSI berichtet werden (5.3.1). Anschließend sollen die Ergebnisse zu den aufgestellten Hypothesen dargestellt werden (5.3.2).

5.3.1 Betrachtung der Interrater-Übereinstimmung und -Reliabilität des PEMSI

Wie in Abschnitt 5.2.4 dargestellt, wurden in der vorliegenden Arbeit Schätzer der Interrater-Übereinstimmung und -Reliabilität herangezogen. Zu diesem Zweck wurden die *Intraklassenkorrelationen (*$ICC(1, 1)$, $ICC(1, k)$ sowie die r_{wg}-Werte betrachtet. Für das Gesamt-PEMSI beträgt $ICC(1,1)$ = .49, $ICC(1, k)$ = .74 und r_{wg} = .95; für die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben $ICC(1,1)$ = .32, $ICC(1, k)$ = .58. und r_{wg} = .87; für die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen $ICC(1,1)$ = .46, $ICC(1, k)$ = .72 und r_{wg} = .89; für die Dimension Erwartungen Antagonismus $ICC(1,1)$ = .49, $ICC(1, k)$ = .74 und r_{wg} = .88. Bei dem $ICC(1,1)$ gilt eine Aggregation als gerechtfertigt, wenn der Wert größer als .10 ausfällt (Biemann & Heidemeier, 2010). Bei dem $ICC(1, k)$ sowie dem r_{wg} wird ein Wert von $> .70$ empfohlen, um eine Aggregation zu rechtfertigen (LeBreton & Senter, 2008). Folglich sind bei dem Gesamt-PEMSI sowie den Dimensionen Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus Aggregationen als angemessen zu beurteilen.

Bei der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben liegt der $ICC(1, k)$ unter .70 – der $ICC(1, k)$ sollte aber bei einer kleineren Anzahl von Beurteilungen mit Vorsicht aufgenommen werden, da der Wert bei einer geringeren Anzahl von Beurteilungen häufig unterschätzt wird (Klein & Kozlowski, 2000). Zudem liegen die Ergebnisse des $ICC(1,1)$ sowie der r_{wg} im zufriedenstellenden Bereich.

5.3.2 Prüfung der Hypothesen

Nachfolgend sollen die Ergebnisse zu den aufgestellten Hypothesen dargestellt werden. Abschnitt 5.3.2.1 soll der Inspektion der Daten sowie der Prüfung der Voraussetzungen gewidmet sein. Anschließend sollen die Replikationsergebnisse berichtet werden (5.3.2.2). Zuletzt sollen die Ergebnisse der Hypothesen mit den beiden neu erhobenen Kriteriumsvariablen Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt dargestellt werden (5.3.2.3).

5.3.2.1 Inspektion der Daten und Prüfung der Voraussetzungen

Wie in Studie 1 wurden zur Untersuchung der Normalverteilung der Variablen deren Schiefe und Kurtosis betrachtet, denn die Ergebnisse von Maximum-Likelihood (ML)-Schätzern, die bei Strukturgleichungsmodellen genutzt werden, können bei Schätzungen mit nicht normalverteilten Daten verzerrt sein (Lai, 2018). Wie im Rahmen von Studie 1 dargestellt, kann bis zu Werten von Schiefe $< \pm 2$ und Kurtosis $< \pm 7$ von einer Normalverteilung ausgegangen werden (Curran et al., 1996). Die Ergebnisse sind in Tabelle 42 im Anhang dargestellt. Die Betrachtung der Werte zeigt, dass bei allen Variablen von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann.

Tabelle 20 zeigt eine Übersicht der Korrelationen der PEMSI-Einschätzungen der Teammitglieder sowie die Mittelwerte und Standardabweichungen der betrachteten Variablen. Wie Tabelle 20 zu entnehmen ist, sind die PEMSI-Einschätzungen der drei Teammitglieder hoch (Korrelationen zwischen $.37 \leq r \leq .50$, $p < .01$) untereinander korreliert. Zudem wurden die Raterübereinstimmungen der Teammitglieder bei der Gruppenleistung, dem Gruppenzusammenhalt, der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person sowie dem LMX betrachtet. Für die Gruppenleistung beträgt $ICC(1,1)$ = .31, $ICC(1, k)$ = .57, r_{wg} = .78; für den Gruppenzusammenhalt $ICC(1,1)$ = .30, $ICC(1, k)$ = .57, r_{wg} = .77; für die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person $ICC(1,1)$ = .37, $ICC(1, k)$ = .64, r_{wg} = .80; für den LMX $ICC(1,1)$ = .30, $ICC(1, k)$ = .57, r_{wg} = .75. Auch hier zeigen sich in Bezug auf den $ICC(1,1)$ sowie den r_{wg} zufriedenstellende Werte, während der $ICC(1, k)$ unter .70 verbleibt. Wie oben dargestellt, ist der $ICC(1, k)$-Wert bei einer kleineren Anzahl von Urteilenden aber mit Vorsicht zu betrachten.

Tabelle 20

Korrelationen der PEMSI-Einschätzungen der Teammitglieder in Studie 2

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teammitglied 1 (Rater 1)														
1. PEMSI (Gesamt)	3.19	0.43	(.85)											
2. – Erwartungen Handlungsorientierung	3.53	0.61	.78***	(.76)										
3. – Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.35	0.66	.61***	.33***	(.67)									
4. – Erwartungen Antagonismus	2.70	0.69	.60***	.26***	-.10	(.89)								
Teammitglied 2 (Rater 2)														
5. PEMSI (Gesamt)	3.22	0.43	.51***	.37***	.34***	.30***	(.84)							
6. – Erwartungen Handlungsorientierung	3.56	0.59	.38***	.37**	.25***	.16**	.82***	(.75)						
7. – Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.38	0.64	.36***	.23***	.50***	-.01	.66***	.41***	(.63)					
8. – Erwartungen Antagonismus	2.73	0.62	.32***	.18***	-.05	.49***	.61***	.32***	-.06	(.86)				
Teammitglied 3 (Rater 3)														
9. PEMSI (Gesamt)	3.19	0.42	.50***	.31***	.28***	.40***	.46***	.33***	.26***	.36***	(.85)			
10. – Erwartungen Handlungsorientierung	3.56	0.59	.35***	.30***	.09	.30***	.30***	.29***	.09	.26***	.80***	(.77)		
11. – Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.42	0.64	.25***	.09	.45***	-.03	.29***	.18**	.44***	-.03	.53***	.22***	(.67)	
12. – Erwartungen Antagonismus	2.63	0.69	.38***	.23***	.01	.50***	.31***	.19**	-.02	.47***	.64***	.37***	-.15**	(.89)

Anmerkungen. N = 309 Tripletten (drei Teammitglieder, die die gleiche vorgesetzte Person teilen). Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

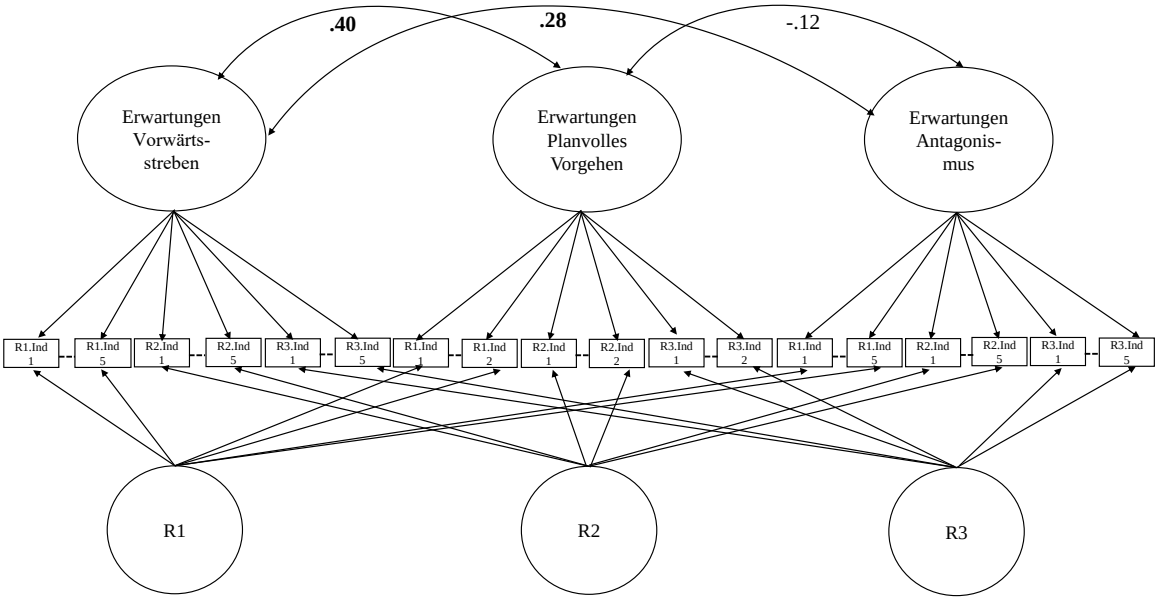
5.3.2.2 Konstruktive Replikation von Befunden von Studie 1

Im Rahmen von Hypothese 1a wurde angenommen, dass die PEMSI-Facetten signifikant auf die Inhaltsfaktoren laden. Im Rahmen von Hypothese 1b soll zudem aufgezeigt werden, dass ein Modell mit drei Inhaltsfaktoren eine bessere Anpassungsgüte aufweist als ein Generalfaktormodell. Die KFA war als Bifactor-Modell spezifiziert (siehe Abschnitt 5.2.4). In Abbildung 9 ist das berechnete Bifactor-Modell schematisch – mit eingetragenen latenten Korrelationen – dargestellt. Das Modell wies einen mittelmäßigen bis akzeptablen Fit auf: RMSEA = .08; SRMR = .09; CFI = .76; χ^2 (555) = 1536.38, $p < .001$. Die Indikatoren aller Rater luden signifikant auf den Faktor Erwartungen Vorwärtsstreben, wobei die Ladungen zwischen λ = .23 und λ = .62 lagen. Auch die Facetten der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen luden alle signifikant auf den entsprechenden Faktor (λ =.54-.65), ebenso wie die von den drei Ratern ausgefüllten Facetten der Dimension Erwartungen Antagonismus (λ = .29-.79). Eine Übersicht der Faktorladungen im Bifactor-Modell ist im Anhang in Tabelle 43 dargestellt: Alle Indikatoren luden signifikant auf die Inhaltsfaktoren. Wie in Abbildung 9 dargestellt, fiel – genauso wie in Studie 1 – die latente Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben und der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen signifikant aus, ebenso die latente Korrelation zwischen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben und der Dimension Erwartungen Antagonismus. Für das Generalfaktormodell zeigte sich eine schlechtere Anpassungsgüte: RMSEA = .09; SRMR = .13; CFI = .66; $\chi^2(558) = 1969.11$, $p < .001$ (χ^2_{diff} = 432.73, df_{diff} = 3, $p < .001$). Hypothesen 1a und 1b können somit bestätigt werden.

Hypothese 2a nahm an, dass die Dimension Erwartungen Antagonismus – wie in Studie 1 – auch bei Einbezug der Selbstausprägungen der Teammitglieder als Kontrollvariablen negativ mit dem berichteten LMX korreliert ist. Tabelle 21 zeigt die manifesten Korrelationen der Dimension Erwartungen Antagonismus sowie der Selbstausprägung der Teammitglieder mit dem LMX. Wie in Abschnitt 5.2.4 dargestellt, wurden die Ergebnisse anhand eines Strukturgleichungsmodells berechnet. Abbildung 10 zeigt eine schematische Darstellung des zur Prüfung der Hypothese genutzten Modells. Die Items der Skala LMX-7 der Rater 1, Rater 2 und Rater 3 luden auf den Faktor „LMX“. Die Facetten der Dimension Antagonismus der neuen PEMS-Skala für Rater 1, Rater 2 und Rater 3 luden auf den Faktor „Erwartungen Antagonismus“. Um die Antagonismus-Selbstausprägungen von Rater 1, Rater 2 und Rater 3 abzubilden, luden die von Rater 1 beantworteten Selbsteinschätzungen der Skala Antagonismus auf den Faktor „Antagonismus R1“. Die von Rater 2 beantworteten Selbsteinschätzungen der Skala Antagonismus auf den Faktor „Antagonismus R2“ und die von Rater 3 beantworteten Selbsteinschätzungen der Skala Antagonismus auf den Faktor „Antagonismus R3“. Zur Kontrolle für die geteilte Methodenvarianz der von denselben Ratern bearbeiteten Indikatoren

Abbildung 9

Schematische Darstellung Bifactor-Modell

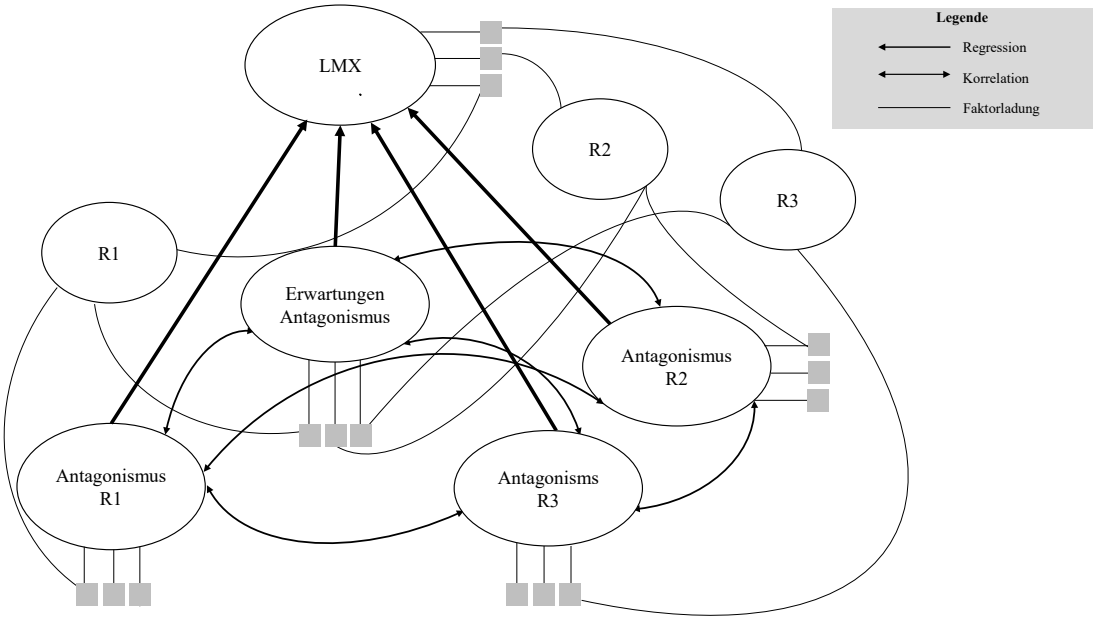


Anmerkung. N = 309 Tripletten. Die Indikatoren der Facette Erwartungen Vorwärtsstreben (Facetten der drei Rater, hier nur schematisch dargestellt) laden auf den entsprechenden Faktor, ebenso wie die Indikatoren der Faktoren Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus. Indikatoren, die von Rater 1 beantwortet wurden, laden auf den Faktor R1. Diesem Prinzip folgend laden die von Rater 2 und 3 beantworteten Indikatoren auf die Faktoren R2 und R3. Die fett eingetragenen latenten Korrelationen zwischen den Faktoren sind signifikant ($p < .001$).

wurden drei orthogonale Methodenfaktoren spezifiziert: Faktor „R1“, auf den die von Rater 1 bearbeiteten Indikatoren luden, Faktor „R2“, auf den die von Rater 2 bearbeiteten Indikatoren luden, und Faktor „R3“, auf den die von Rater 3 bearbeiteten Indikatoren luden. Der angenommene negative Zusammenhang der PEMSI-Dimension Antagonismus mit dem von den Mitarbeitenden berichteten LMX konnte aufgezeigt werden (β = -.50, $p < .001$; $\chi^2(1163) = 2559.80$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .84;, SRMR = .08). Die negative Beziehung konnte auch bei Einbezug der Kontrollvariablen aufgezeigt werden. Tabelle 44 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 45 im Anhang zeigt die Ergebnisse unter Einbezug der Kontrollvariablen.

Abbildung 10

Schematische Darstellung Modell Regression LMX und Erwartungen Antagonismus im Strukturgleichungsmodell



Anmerkung. Schematische Darstellung des Bifactor-Modells zur Prüfung der Regression von LMX auf die Dimension Erwartungen Antagonismus. Die manifesten Indikatoren der Skala LMX von Rater 1, Rater 2 und Rater 3 luden auf den Faktor „LMX“. Die manifesten Indikatoren der Dimension Erwartungen Antagonismus luden auf den Faktor „Erwartungen Antagonismus“. Um die Antagonismus-Ausprägung von den Ratern 1, 2 und 3 abzubilden, luden die von Rater 1 beantworten Selbsteinschätzungen auf den Faktor „Antagonismus R1“, die von Rater 2 beantworteten Selbsteinschätzungen auf den Faktor „Antagonismus R2“ und die von Rater 3 beantworteten Selbsteinschätzungen auf den Faktor „Antagonismus R3“. Zur Kontrolle für die geteilte Methodenvarianz der von denselben Ratern beantworteten Items wurden drei orthogonale Methodenfaktoren spezifiziert: Faktor R1, auf den die von Rater 1 bearbeiteten Items luden; Faktor R2, auf den die von Rater 2 bearbeiteten Items luden und Faktor R3, auf den die von Rater 3 bearbeiteten Items luden.

Tabelle 21

Korrelationen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit arbeitsbezogenen Kriterien in Studie 2

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Alter[a]	37.30	11.75	(-)																			
2. Alter[b]	38.30	11.61	.32**	(-)																		
3. Alter[c]	37.57	12.42	.45**	.37**	(-)																	
4. Geschlecht[a]	1.48	0.56	.05	.05	.02	(-)																
5. Geschlecht[b]	1.50	0.51	.04	.01	.01	.25**	(-)															
6. Geschlecht[c]	1.42	0.53	.11	.09	.12*	.28**	.22**	(-)														
7. Arbeitszeit[a]	36.37	7.57	.01	.06	.04	.24**	.10	.16**	(-)													
8. Arbeitszeit[b]	36.50	7.83	.05	-.01	-.05	.18**	.21**	.20**	.24**	(-)												
9. Arbeitszeit[c]	36.32	8.27	.03	-.06	-.06	.21**	.04	.27**	.20**	.26**	(-)											
10. Kont_VG[a]	3.85	0.82	.06	.06	.06	-.03	-.02	-.10	.08	-.04	-.12*	(-)										
11. Kont_VG[b]	3.83	0.80	.06	.07	-.04	.04	-.00	.00	-.06	.16**	.03	.44**	(-)									
12. Kont_VG[c]	3.71	0.80	.09	.05	.02	.12*	-.04	.08	-.07	.06	.11*	.37**	.35**	(-)								
13. Ant[a]	2.55	0.65	-.17**	-.11*	-.18**	.19**	.05	.05	.01	.11*	.10	.10	.07	.03	(.84)							
14. Ant[b]	2.63	0.63	-.14*	-.09	-.08	.11*	.15**	.04	-.03	.03	-.03	.08	.08	-.03	.31**	(.83)						
15. Ant[c]	2.51	0.67	-.09	-.10	-.12*	.16**	.14*	.26**	.04	.13*	.03	.00	-.03	-.01	.37**	.32**	(.85)					
16. PEMS_Ant-G	2.69	0.54	-.09	-.16**	-.12*	.12*	-.01	.12*	.06	.15**	.07	-.01	.04	-.04	.50**	.34**	.42**	(.93)				
17. GL-G	3.64	0.58	-.02	.02	.03	.07	.01	.07	.01	-.01	.09	.04	-.00	.00	.07	.04	.14*	-.01	(.88)			
18 Zuf-G	3.68	0.72	.04	.09	.02	-.02	-.04	-.03	-.10	-.06	-.05	.05	-.03	.04	-.16**	-.14*	-.05	-.46**	.51**	(.91)		
19. LMX-G	3.62	0.61	.06	.09	.02	-.05	-.03	-.00	-.12*	-.09	-.06	.10	.05	.11	-.22**	-.15**	-.08	-.49**	.49**	.90**	(.91)	
20. GZ-G	3.58	0.59	.05	.04	.02	.01	.01	.02	-.00	-.06	-.02	.15**	-.01	.05	-.10	-.08	-.03	-.20**	.71**	.60**	.63**	(.91)

Anmerkungen. N = 309 Tripletten (drei Teammitglieder, die die gleiche vorgesetzte Person teilen). Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Interne Konsistenzen der Instrumente (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen. Kont_VG = Kontakthäufigkeit der Mitarbeitenden mit ihrer vorgesetzten Person. Ant = Antagonismus. PEMS = Perceived Expectations of Machiavellian Supervisor (Erwartungsskala PEMSI). Die Endung „G" steht für über die drei Rater gemittelte Einschätzungen. GL = Gruppenleistung, Zuf = Zufriedenheit, GZ = Gruppenzusammenhalt.

[a] Diese Variablen wurden von Teammitglied 1 eingeschätzt.

[b] Diese Variablen wurden von Teammitglied 2 eingeschätzt.

[c] Diese Variablen wurden von Teammitglied 3 eingeschätzt.

*$p < .05$ (zweiseitig). **$p < .01$ (zweiseitig).

Hypothese 2b ging von einem negativen Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit dem LMX bei Kontrolle für die Selbstausprägungen der Mitarbeitenden aus. Tabelle 46 im Anhang zeigt die manifesten Korrelationsergebnisse. Die Auswertung erfolgte nach dem gleichen Muster wie die Auswertung von Hypothese 2a, nur dass mit dem Gesamt-PEMSI und dem Gesamt-FFMI, anstelle der Dimension Antagonismus gerechnet wurde. Die Hypothese konnte bestätigt werden (β = -.37, $p <$ 001; $\chi^2(653) = 1399.10$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .89; SRMR = .08). Tabelle 47 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 48 im Anhang zeigt die Ergebnisse unter Einbezug der Kontrollvariablen – auch in diesem Fall konnte die Hypothese bestätigt werden.

Hypothese 3a ging von einem negativen Zusammenhang der Dimension Erwartungen Antagonismus des PEMSI mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden aus. In Tabelle 21 sind die manifesten Korrelationen dargestellt. Die Hypothese konnte bestätigt werden (β = -.54, $p < .001$; $\chi^2(890) = 2117.63$, $p < .001$; RMSEA = .07; CFI = .86; SRMR = .08). Tabelle 49 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 50 im Anhang zeigt die Ergebnisse unter Einbezug der Kontrollvariablen; auch in diesem Fall konnte die Hypothese bestätigt werden.

Hypothese 3b nahm einen negativen Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person bei Kontrolle für die FFMI-Selbstausprägungen der Teammitglieder an. Tabelle 46 im Anhang zeigt die manifesten Korrelationen. Die Hypothese konnte bestätigt werden (β = -.37, $p < .001$; $\chi^2(452) = 1030.53$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .91; SRMR = .08). Tabelle 51 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 52 im Anhang zeigt die Ergebnisse unter Einbezug der Kontrollvariablen – auch in diesem Fall konnte die Hypothese bestätigt werden.

5.3.2.3 Zusammenhänge mit der Gruppenleistung und dem Gruppenzusammenhalt

Hypothese 4a nahm einen positiven Zusammenhang der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben des PEMSI mit der Gruppenleistung bei Einbezug der Selbstausprägungen der Mitarbeitenden als Kontrollvariablen an. Die manifesten Korrelationen sind im Anhang in Tabelle 53 dargestellt. Die Hypothese konnte bestätigt werden (β = .17, $p < .05$; $\chi^2(1163) = 2063.71$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .85; SRMR = .07). Tabelle 54 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 55 zeigt die Ergebnisse mit Einbezug der Kontrollvariablen – auch in diesem Fall konnte die Hypothese bestätigt werden.

Hypothese 4b nahm einen positiven Zusammenhang der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen des PEMSI bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden mit der Gruppenleistung an. Tabelle 56 im Anhang zeigt die manifesten Korrelationen. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden (β = -.15, p = .099; $\chi^2(365) = 575.44$; $p < .001$; RMSEA = .04; CFI = .94; SRMR = .06). Tabelle 57 zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten. Tabelle 58 zeigt die Ergebnisse mit Einbezug der Kontrollvariablen, auch in diesem Fall konnte die Hypothese nicht bestätigt werden.

Hypothese 5 ging von einer negativen Beziehung der PEMSI-Dimension Antagonismus mit dem Gruppenzusammenhalt – bei Kontrolle für die Selbstausprägungen der Mitarbeitenden – aus. Tabelle 21 zeigt die manifesten Korrelationen. Die Hypothese konnte bestätigt werden (β = -.20, $p < .05$; $\chi^2(1472) = 3064.67$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .80; SRMR = .06). Tabelle 59 im Anhang zeigt die Faktorladungen sowie die latenten Korrelationen und Regressionskoeffizienten, Tabelle 60 im Anhang zeigt die Ergebnisse unter Einbezug der Kontrollvariablen – auch in diesem Fall konnte die Hypothese bestätigt werden.

5.3.3 Weiterführende Analysen

Wie in Studie 1 wurde auch im Rahmen von Studie 2 geprüft, ob die Ergebnisse bei Filterung des Datensatzes nach den Attention-Check-Kriterien repliziert werden können. Die gleichen Attention-Check-Items wie in Studie 1 wurden erhoben (siehe Abschnitt 4.6.6.1); und erneut wurden diejenigen Teilnehmenden aus der Stichprobe entfernt, die mehr als ein Attention-Check-Item falsch beantwortet hatten. Es verblieben 259 vollständige Mitarbeitenden-Tripletten. Die Anpassungsgüte des Bifactor-Modells lag in der kleineren Stichprobe im mittelmäßigen Bereich: $\chi^2(555) = 1455.38$, $p < .001$; RMSEA = .08; CFI = .77; SRMR = .08). Alle Indikatoren luden signifikant auf die Inhaltsfaktoren. Die Anpassungsgüte des Generalfaktormodells fiel erneut schlechter aus als die Modellierung mit drei Faktoren: $\chi^2(558) = 1865.65$, $p < .001$; RMSEA = .10; CFI = .66; SRMR = .14; χ^2_{diff} = 837.84, df_{diff} = 3, $p < .001$. Auch der im Rahmen von Hypothese 2a angenommene Zusammenhang der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem LMX, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, konnte erneut aufgezeigt werden (β = -.46, $p < .001$; $\chi^2(1163) = 2393.22$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .84; SRMR = .07). Auch bei Einbezug der Kontrollvariablen konnte der Zusammenhang aufgezeigt werden (β = -.46, $p < .001$; $\chi^2(1763) = 3210.14$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .82; SRMR = .07). Ebenso konnte der im Rahmen von Hypothese 2b angenommene negative Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit dem LMX, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, auch in der kleineren Stichprobe aufgezeigt werden (β = -.32, $p < .05$; $\chi^2(899)$ = 2080.09, $p < .001$; RMSEA = .07; CFI = .83; SRMR = .08). Auch bei Einbezug der Kontrollva-

riablen konnte die Hypothese bestätigt werden (β = -.29, $p < .05$; $\chi^2(1427) = 2727.65$, $p < .001$; RMSEA = .07; CFI = .83; SRMR = .08).

Der in Hypothese 3a angenommene Zusammenhang der Dimension Erwartungen Antagonismus mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person – bei Einbezug der Selbstausprägung der Mitarbeitenden – konnte erneut aufgezeigt werden (β = -.44, $p < .001$; $\chi^2(890) = 1959.44$, $p < .001$; RMSEA = .07; CFI = .86; SRMR = .07). Die Hypothese konnte auch bei Einbezug aller Kontrollvariablen bestätigt werden (β = -.44, $p < .001$; $\chi^2(1418) = 2722.03$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .83; SRMR = .07). Auch der in Hypothese 3b angenommene negative Zusammenhang des Gesamt-PEMSI mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, konnte aufgezeigt werden. (β = -.35, $p < .05$; $\chi^2(662) = 1685.00$, $p < .001$; RMSEA = .08; CFI = .84; SRMR = .09). Die Hypothese konnte auch bei Einbezug aller Kontrollvariablen bestätigt werden (β = -.32, $p < .05$; $\chi^2(1118) = 2278.79$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .82; SRMR = .08).

Im Rahmen von Hypothese 4a war eine positive Beziehung der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der Gruppenleistung, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, angenommen worden. Auch diese Hypothese konnte in der kleineren Stichprobe bestätigt werden (β = .19, $p < .05$; $\chi^2(1163) = 2082.36$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .83; SRMR = .07). Auch bei Einbezug aller Kontrollvariablen fiel der Zusammenhang signifikant aus (β = .22, $p < .05$, $\chi^2(1763)$ = 2959.59, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .78; SRMR = .07).

Im Rahmen von Hypothese 4b war eine positive Beziehung der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Gruppenleistung, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, angenommen worden. Wie in der größeren Stichprobe konnte der Zusammenhang auch hier nicht aufgezeigt werden (β = -.10, p = .307; $\chi^2(365) = 505.55$, $p < .001$; RMSEA = .04; CFI = .95; SRMR = .07). Der Zusammenhang fiel auch bei Einbezug aller Kontrollvariablen nicht signifikant aus (β = -.09, p = .349; $\chi^2(713) = 920.21$, $p < .001$; RMSEA = .03; CFI = .93; SRMR = .07).

Zuletzt fiel auch der im Rahmen von Hypothese 5 angenommene negative Zusammenhang der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem Gruppenzusammenhalt, bei Kontrolle für die Selbstausprägung der Mitarbeitenden, in der kleineren Stichprobe nicht signifikant aus (β = -.13, p = .162; $\chi^2(1472) = 2864.29$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .82; SRMR = .07. Auch bei Einbezug aller Kontrollvariablen fiel der Zusammenhang nicht mehr signifikant aus (β = -.10, p = .292; $\chi^2(2144)$ = 3787.99, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .80; SRMR = .07).

5.4 Diskussion

Studie 2 verfolgte das Ziel, einerseits Befunde von Studie 1 zu replizieren – durch eine Änderung des Studiendesigns sowie die Berücksichtigung zusätzlicher Variablen, aber auch Limitationen von Studie 1 zu begegnen sowie weitere Forschungsaspekte zu beleuchten. Durch den Einbezug mehrerer Mitarbeitendeneinschätzungen konnte die Rater-Übereinstimmung bei den PEMS untersucht werden. Zudem wurden potenzielle Verzerrungen durch gemeinsame Datenquellen im Rahmen der Auswertung mithilfe von Strukturgleichungsmodellen kontrolliert, indem Raterfaktoren modelliert wurden. Die Ergebnisse der faktoriellen Validität des PEMSI in Studie 1 konnten in Studie 2 durch den Einbezug von mehreren Rater-Quellen in der Modellierung erweitert werden. Während in Studie 1 im Rahmen der Kriteriumsvalidierung Zusammenhänge der PEMS mit einer Vielzahl von relevanten Kriterien betrachtet wurden, sollte Studie 2 spezifisch auf die Beurteilung der Effektivität der Führungsleistung der vorgesetzten Person fokussieren. Zu diesem Zweck wurden die Einschätzungen der Zufriedenheit und des LMX mit der vorgesetzten Person, die bereits in der ersten erhoben wurden, in Studie 2 erneut betrachtet. Des Weiteren wurden zwei neue Kriterien – die berichtete Leistung und der berichtete Zusammenhalt in den Mitarbeitendenteams – untersucht, um einen zusätzlichen Einblick in die Effektivität der Führungsleistung der vorgesetzten Person zu gewinnen. Abgesehen von Hypothese 4b konnten alle angenommenen Hypothesen bestätigt werden. Wie in Studie 1 wurde geprüft, ob sich die Ergebnisse erneut aufzeigen lassen, wenn die Ergebnisse der Attention-Check-Items einbezogen werden (Teilnehmende mit mehr als einem Fehler wurden ausgefiltert). Auch in dem kleineren Datensatz konnten fast alle Hypothesen bestätigt werden. Neben Hypothese 4b fiel allerdings auch der in Hypothese 5 angenommene Zusammenhang nicht mehr signifikant aus.

5.4.1 Einordnung und Implikationen

Bei Betrachtung der Interrater-Reliabilität und der Interrater-Übereinstimmung zeigten die in der vorliegenden Studie eingesetzten Schätzer zufriedenstellende Ergebnisse auf. Die faktorielle Validierung von Studie 1 wurde in der vorliegenden Studie wiederholt, wobei diesmal anstelle einer einfachen KFA ein Bifactor-Modell verwendet wurde. Dies erlaubt einerseits, die geteilte Methodenvarianz (Podsakoff et al., 2012) der Rater zu kontrollieren. Es zeigt andererseits, dass unterschiedliche Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person in Bezug auf ihre Einschätzungen der von der vorgesetzten Person kommunizierten Erwartungen substanziell miteinander übereinstimmen und zugleich die drei verschiedenen Erwartungsdimensionen differenzieren.

Während in Studie 1 im Rahmen der Kriteriumsvalidierung eine Vielzahl an arbeitsrelevanten Kriterien betrachtet wurde, sollte Studie 2 spezifisch auf Kriterien fokussieren, die einen Zugang zu der Beurteilung der Führungseffektivität der Vorgesetzten erlauben. In Studie 1 wurden im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem LMX und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person starke Effekte beobachtet. In Studie 2 wurden die Zusammenhänge der Dimension Erwartungen Antagonismus mit dem LMX und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person erneut betrachtet, bei der Modellierung der verwendeten Strukturgleichungsmodelle aber mögliche methodenspezifische Verzerrungen kontrolliert. Auch in Studie 2 korrelierte die Dimension Erwartungen Antagonismus negativ mit dem LMX und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Auch bei dem Gesamt-PEMSI zeigten sich die erwarteten signifikant negativen Beziehungen, diese fielen aber – wie in Studie 1 – etwas kleiner aus als die Beziehungen mit der Dimension Erwartungen Antagonismus.

Als neue Kriterien wurden die berichtete Gruppenleistung sowie der Gruppenzusammenhalt in den Mitarbeitendenteams betrachtet. Angenommen wurde, dass die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der berichteten Gruppenleistung korreliert ist. Dabei konnte der erwartete positive Zusammenhang der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben mit der Gruppenleistung aufgezeigt werden. Dies gliedert sich in die Forschung zum FFMI ein, im Rahmen derer ebenfalls aufgezeigt werden konnte, dass die Dimension Vorwärtsstreben mit leistungsorientierten Kriterien assoziiert ist (Kückelhaus & Blickle, 2021, 2023). Den Ergebnissen von Studie 2 folgend, geht auch eine Förderung von vorwärtsstrebendem Verhalten der Mitarbeitenden durch die Vorgesetztenerwartungen mit einer höheren berichteten Gruppenleistung einher. Nicht signifikant fiel allerdings die Beziehung der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen mit der Gruppenleistung aus. Dies scheint zunächst überraschend, da die Gewissenhaftigkeit als stabiler Prädiktor von Arbeitsleistung gilt (F. L. Schmidt et al., 2008). Sehr hohe Gewissenhaftigkeitsausprägungen können aber hinderlich sein: Hoch gewissenhafte Personen tendieren zu perfektionistischem und rigidem Verhalten, bei dem es an der erforderlichen Flexibilität fehlt (H. Le et al., 2011). Ein solcher *„too much of a good thing“*-Effekt (Dupré et al., 2022) wäre auch in Bezug auf die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen denkbar. Betonen Vorgesetzte zu sehr, dass die Mitarbeitenden strukturiert und geordnet vorgehen sollen, kann dies möglicherweise die erforderliche Flexibilität der Mitarbeitenden hemmen und sich negativ auf die Teamleistung auswirken.

Die Dimension Erwartungen Antagonismus war negativ mit dem von den Gruppenmitgliedern berichteten Gruppenzusammenhalt korreliert. Dies bestätigt Hypothese 5, die annahm, dass die im Rahmen der Vorgesetztenerwartungen wahrgenommene Förderung einer Mitarbeitendenrolle, die

auf gefühlskaltes und egoistisches Mitarbeitendenverhalten am Arbeitsplatz abzielt, mit reduziertem Gruppenzusammenhalt in Verbindung steht. In dem kleineren, hinsichtlich der Attention-Check-Items gefilterten Datensatz fiel der Zusammenhang allerdings nicht mehr signifikant aus.

5.4.2 Stärken

Auch in Studie 2 wurde eine breite Stichprobe rekrutiert, die sich aus berufstätigen Mitarbeitenden aus verschiedenen Branchen zusammensetzte. Die angestrebte Stichprobengröße, basierend auf den Befunden von Schönbrodt und Perugini (2018), konnte erreicht werden. Studie 2 begegnet mehreren der im Rahmen der Diskussion von Studie 1 angesprochenen Limitationen. Anstelle der manifesten Betrachtung in Studie 1 wurden in Studie 2 die latenten Zusammenhänge mithilfe von Strukturgleichungsmodellen untersucht. Durch die Modellierungen der Ratereinflüsse in den Strukturgleichungsmodellen wurden mögliche Methodenverzerrungen berücksichtigt.

Die konstruktive Replikation der Befunde von Studie 1 stellt einen wichtigen Hinweis auf die Stabilität der Ergebnisse dar (Hüffmeier et al., 2016). Durch den Einbezug der Kriterien Gruppenleistung und Gruppenzusammenhang wurden die Befunde zur Kriteriumsvalidierung des PEMSI um zwei weitere arbeitsplatzrelevante Kriterien ergänzt. Bei der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben, bei der im Rahmen der ersten Studie kein – über die Vorwärtsstreben-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden hinausgehender – Kriteriumszusammenhang gefunden werden konnte, zeigte sich eine positive Beziehung mit der Gruppenleistung. Dieser Zusammenhang blieb auch dann bestehen, wenn die Vorwärtsstreben-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden als Kontrollvariablen aufgenommen wurden. Dadurch kann auch für die Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben ein Beleg für die Kriteriumsvalidität aufgezeigt werden. Wie in Studie 1 wurden die Ergebnisse in einer Stichprobe, bei der nach den Attention-Check-Items gefiltert wurde, repliziert. Dadurch kann ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse auf unaufmerksames Antwortverhalten der Teilnehmenden zurückzuführen sind.

Während Studie 1 eine Vielzahl an arbeitsrelevanten Kriteriumsvariablen untersuchte, sollte Studie 2 auf Variablen fokussieren, die einen Zugang zu der Beurteilung der Führungseffektivität der Vorgesetzten ermöglichen. DeRue et al. (2011) empfehlen bei der Betrachtung der Führungseffektivität verschiedene Kriterien heranzuziehen, die sich auf verschiedene inhaltliche Aspekte fokussieren sowie unterschiedliche Analyse-Ebenen und Zielobjekte einbeziehen. In der vorliegenden Studie wurden Kriterien herangezogen, die verschiedene inhaltliche Aspekte abbilden. Neben aufgabenbezogenen Aspekten wie der Gruppenleistung wurden affektive Elemente wie die Zufriedenheit sowie der LMX der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person betrachtet. Die Mitarbeitendeneinschät-

zungen bezogen sich auf unterschiedliche Analyse-Ebenen: Die Mitarbeitenden sollten die Leistung und den Zusammenhalt ihrer Arbeitsgruppe einschätzen (Gruppenebene) sowie im Rahmen des LMX ihre dyadische Austauschbeziehung mit der vorgesetzten Person beurteilen (dyadische Ebene). Dadurch, dass zum einen die Leistung und der Zusammenhalt der Arbeitsgruppe eingeschätzt werden sollten, zum anderen eine Einschätzung der Zufriedenheit sowie des LMX vorgenommen werden sollte, bezogen sich die Bewertungen zudem auf unterschiedliche Zielobjekte.

5.4.3 Limitationen

Auch in der zweiten Studie wurde ein querschnittliches Design verwendet. Um Wirkrichtungen und Entwicklungen zu erkennen, ist jedoch ein längsschnittliches Design erforderlich. Zukünftige Forschung sollte die Ergebnisse daher im Rahmen einer längsschnittlichen Untersuchung replizieren. Zudem wurde in der Studie zwar die benötigte Stichprobengröße erreicht, um stabile Korrelationsschätzer zu gewährleisten (Schönbrodt & Perugini, 2018); für die berechneten Strukturgleichungsmodelle, bei denen viele Parameter frei geschätzt werden, sollten aber größere Stichproben herangezogen werden (Moshagen & Bader, 2023).

Durch die in Studie 2 vorgenommene Fokussierung auf Mitarbeitendenteams wurden außerdem die Persönlichkeitsmerkmale der Vorgesetzten nicht berücksichtigt. Zwar ist, wie von Katz und Kahn (1978) dargestellt, vorrangig die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden relevant – und im Rahmen von Studie 1 konnte bereits aufgezeigt werden, dass die Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten, wie erwartet, mit den PEMSI-Einschätzungen korreliert sind. Durch die fehlende Erhebung der FFMI-Ausprägungen der Vorgesetzten in Studie 2 konnte die in Studie 1 vorgenommene prädiktororientierte Item-Selektion aber nicht repliziert werden. Auch die im Rahmen des Arbeitsmodells angenommenen Mediationshypothesen konnten nicht untersucht werden. Angesichts dessen werden weitere Untersuchungen benötigt, um die im Rahmen von Studie 1 aufgezeigten Befunde zu sichern.

Zudem wurden zwar mehrere Kriterien einbezogen, die einen Rückschluss auf die Effektivität der Vorgesetzten erlauben. In der vorliegenden Studie wurden aber ausschließlich die Einschätzungen der Mitarbeitenden erhoben. Weitere Kriterien, wie z. B. die Einschätzungen der Führungskräfte der Vorgesetzten oder objektive Produktivitätsergebnisse der jeweiligen Arbeitsgruppe, wurden nicht einbezogen.

5.4.4 Fazit

Die in Studie 2 umgesetzte Änderung des Studiendesigns ermöglichte es, die Ergebnisse von Studie 1 konstruktiv zu replizieren sowie weitere relevante Forschungsaspekte zu betrachten. Es konnte aufgezeigt werden, dass das PEMSI zufriedenstellende Interrater-Übereinstimmungen aufweist. Im Rahmen der faktoriellen Validität konnte das für das PEMSI angenommene dreifaktorielle Modell erneut aufgezeigt werden. Durch den Einbezug mehrerer Einschätzungsquellen konnten zudem raterspezifische Verzerrungen kontrolliert sowie aufgezeigt werden, dass die Mitarbeitenden auch unabhängig von individuellen Ratereinflüssen substanziell in ihren Einschätzungen der PEMS übereinstimmen. Im Rahmen der Kriteriumsvalidität wurden Zusammenhänge des PEMSI mit Kriterien der Beurteilung der Führungseffektivität der Vorgesetzten betrachtet. Ähnlich wie die Befunde in Studie 1 deuten auch die Ergebnisse von Studie 2 auf eine hohe Relevanz der wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen (insbesondere der Dimension Erwartungen Antagonismus) für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die LMX-Beziehung zu ihren Vorgesetzten hin. Da in Studie 2 nur die Einschätzungen der Mitarbeitenden betrachtet wurden, konnte die in Studie 1 vorgenommene prädiktororientierte Itemselektion nicht repliziert werden. Auch das in der vorliegenden Arbeit angenommene Arbeitsmodell konnte in Studie 2 nicht erneut untersucht werden. Durch den Einbezug der machiavellistischen Selbstausprägungen der Mitarbeitenden konnte aber aufgezeigt werden, dass die PEMS über die Selbstausprägungen der Mitarbeitenden hinausgehende inkrementelle Varianz bei der Vorhersage von arbeitsrelevanten Kriterien aufklären.

6 Allgemeine Diskussion

Die Erwartungen ihrer Vorgesetzten haben für Mitarbeitende eine große Bedeutung: Sie definieren, welche Verhaltensweisen, Neigungen und Einstellungen Mitarbeitende am Arbeitsplatz zeigen oder nicht zeigen sollen (Katz & Kahn, 1978). In der bisherigen Forschung standen aber vor allem Erwartungshaltungen von Vorgesetzten im Vordergrund, die die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie das Erreichen von Unternehmenszielen sichern sollen (z.B. Carmeli & Schaubroeck, 2007; Qu et al., 2017; Vandenberghe et al., 2017). Dadurch wurden individuellen Unterschieden bei der Erwartungssendung nur wenig Beachtung geschenkt. Sowohl bei der Erwartungssendung durch die Vorgesetzten als auch der Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden können individuelle Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle spielen (Katz & Kahn, 1978). Wenn es sich um sozial weniger erwünschte Persönlichkeitsmerkmale wie den Machiavellismus handelt, könnten sich die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen in negativer Weise in dem arbeitsplatzbezogenen Verhalten und Erleben der Mitarbeitenden niederschlagen. Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, eine neue Skala zur Erfassung von machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen (PEMSI) zu entwickeln und zu validieren. Zur Entwicklung des PEMSI wurden zunächst die Item-Formulierungen des Five Factor Machiavellianism Inventory (FFMI) in Erwartungsformulierungen übertragen. In Studie 1 wurden anschließend diejenigen Items für die finale Version des PEMSI ausgewählt, die mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten korrelierten. In Studie 1 wurden zudem die faktorielle Validität des PEMSI geprüft, konvergente und diskriminante Beziehungen analysiert sowie Zusammenhänge mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien untersucht. Des Weiteren wurde ein Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der PEMS aufgestellt und in Studie 1 erstmals angewendet. Studie 2 verfolgte das Ziel, die Ergebnisse von Studie 1 konstruktiv zu replizieren. Eine Änderung des Studiendesigns ermöglichte es, die Interrater-Reliabilität und die Interrater-Übereinstimmung des PEMSI zu untersuchen. Durch die Berechnung von Bifactor-Strukturgleichungsmodellen sollte die raterspezifische Varianz bei den Einschätzungen kontrolliert werden. Im Rahmen der Kriteriumsvalidierung wurden arbeitsbezogene Kriterien herangezogen, die einen Zugang zu der Beurteilung der Führungseffektivität der Vorgesetzten erlauben. Aber welches Resümee lässt sich nun nach den zwei durchgeführten Studien ziehen? Wozu „taugt“ das neue PEMSI?

Im Rahmen von beiden Studien konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei dem PEMSI um ein Instrument mit zufriedenstellender Reliabilität handelt. Das Gesamt-PEMSI sowie die Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben und Erwartungen Antagonismus wiesen hohe interne Konsistenzen auf. Die Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen erreichte niedrigere interne Konsistenzen, die aber als noch akzeptabel bewertet werden können (Nunnally, 1978). Die Ergebnisse von Studie 2

weisen zudem darauf hin, dass das Gesamt-PEMSI sowie die drei einzelnen Dimensionen bei Schätzungen der Interrater-Übereinstimmung sowie der Interrater-Reliabilität zufriedenstellende Werte erreichen.

Für die angenommene dreifaktorielle Struktur des PEMSI ließen sich sowohl in Studie 1 als auch in Studie 2 empirische Belege aufzeigen. In beiden Studien wies eine dreifaktorielle Modellierung eine zufriedenstellende Anpassungsgüte auf. In Studie 2 erreichte ein Bifactor-Modell, bei dem neben den Inhaltsfaktoren Raterfaktoren modelliert wurden, zudem zufriedenstellende Fit-Ergebnisse. Eine solche Modellierung erlaubt es einerseits, die geteilte Methodenvarianz (Podsakoff et al., 2012) der Rater zu kontrollieren. Es zeigt andererseits, dass unterschiedliche Mitarbeitende derselben vorgesetzten Person in Bezug auf ihre Einschätzungen der von der vorgesetzten Person kommunizierten Erwartungen substanziell miteinander übereinstimmen und zugleich die drei verschiedenen Erwartungsdimensionen differenzieren.

Im Rahmen von beiden Studien konnte belegt werden, dass das PEMSI theoriekonforme Zusammenhänge mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien aufweist. Das Gesamt-PEMSI sowie die Dimensionen Erwartungen Vorwärtsstreben, Erwartungen Planvolles Vorgehen und Erwartungen Antagonismus waren mit verschiedenen Variablen, die das von den Mitarbeitenden berichtete Verhalten sowie deren Wahrnehmungen und Einstellungen erfassen, assoziiert. Die Zufriedenheit sowie der LMX der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten korrelierten sowohl in Studie 1 als auch in Studie 2 signifikant negativ mit dem PEMSI. Die stärksten Effekte zeigten sich bei der Dimension Erwartungen Antagonismus. Diese Dimension war in beiden Studien negativ mit dem LMX und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person korreliert (Korrelationen $> .40$). Den Ergebnissen von Studie 2 zufolge gehen die Effektstärken nicht auf die geteilte Varianz des PEMSI mit den FFMI-Mitarbeitendeneinschätzungen zurück: Auch bei Kontrolle für die FFMI-Selbstausprägungen der Mitarbeitenden sowie die geteilte Methodenvarianz der Einschätzungen blieben die starken Effekte bestehen. Im Rahmen von Studie 1 konnten zudem erste Belege für das im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Arbeitsmodell aufgezeigt werden. Gemäß den Befunden von Studie 1 können die PEMS also als Mediator zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten und Mitarbeitenden und dem arbeitsbezogenen Verhalten und den arbeitsbezogenen Wahrnehmungen und Einstellungen der Mitarbeitenden fungieren.

6.1 Theoretische und empirische Implikationen

Nachfolgend soll der Mehrwert der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit für die Theorie und Empirie dargestellt werden. Dazu sollen die Ergebnisse im Kontext der Rollentheorie diskutiert (6.1.1) und in die bisherige Befundlage zu der Thematik „Machiavellismus am Arbeitsplatz“ eingeordnet werden (6.1.2). Des Weiteren werden die Beiträge der vorliegenden Arbeit zu der Forschung der FFMI-Konzeptionalisierung von Machiavellismus erörtert (6.1.3).

6.1.1 Beitrag zur rollentheoretischen Forschung

Die vorliegende Arbeit erweitert die bisherigen Forschungsergebnisse im rollentheoretischen Bereich durch die Betrachtung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen. Vorausgehende Forschungsarbeiten zu der Rolle von Vorgesetztenerwartungen bei der Vorhersage von Mitarbeitendenverhalten nehmen größtenteils eine strukturalistisch-funktionalistisch orientierte Perspektive ein und konzentrieren sich auf Erwartungen, die Vorgesetzte stellen, um normative Unternehmensziele zu erreichen (Anglin et al., 2022). Bei dieser Perspektive wird die Rolle von individuellen Merkmalen bei der Rollensendung und der Rollenwahrnehmung vernachlässigt. Wie Katz und Kahn (1978) herausstellen, können die von Vorgesetzten gestellten Erwartungen mit deren Persönlichkeitsmerkmalen assoziiert sein. Zudem stimmen die Erwartungen von Vorgesetzten nicht immer mit den Zielen der Organisation, für die sie arbeiten, überein (Rus et al., 2010). Potenzielle Einflüsse von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Erwartungssendung durch Vorgesetzte wurden bisher kaum empirisch untersucht, und die Bedeutung sogenannter „dunkler“ Persönlichkeitseigenschaften blieb bislang unerforscht. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden somit erstmals Vorgesetztenerwartungen untersucht, die Vorgesetzte im Zusammenhang mit ihren machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen an ihre Mitarbeitenden richten. Kongruent mit der rollentheoretischen Annahme, dass die wahrgenommenen Rollenerwartungen die Arbeitsrolle bestimmen (Katz & Kahn, 1978), konnte aufgezeigt werden, dass die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen verschiedene arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden vorhersagen können. Folglich können sich auch sozial unerwünschte Persönlichkeitsaspekte wie machiavellistische Persönlichkeitstendenzen in den von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Erwartungen und dadurch in ihrer Arbeitsrolle niederschlagen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass dies mit negativen Konsequenzen (insbesondere in Bezug auf die Beziehung der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten) assoziiert sein kann.

Kongruent mit der von Katz und Kahn (1978) aufgestellten Annahme, dass die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeitenden ebenfalls mit deren Persönlichkeitseigenschaften assoziiert sein kann, konnte aufgezeigt werden, dass die Wahrnehmung der PEMS mit den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden korreliert ist. Die machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden sagten aber unabhängig von den Persönlichkeitstendenzen der Vorgesetzten die Wahrnehmung der machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen vorher. Belege für die von Katz und Kahn (1978) angenommene moderierende Rolle der machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen bei ihrer Wahrnehmung der von den Vorgesetzten gesendeten Erwartungen fanden sich in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht.

Studie 1 zeigte, dass die PEMS die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie deren arbeitsbezogenem Verhalten und Einstellungen mediieren können. Dies steht im Einklang mit anderen Forschungsarbeiten im rollentheoretischen Bereich, die die wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen als Bindeglied zwischen der Orientierung von Vorgesetzten und dem Verhalten von Mitarbeitenden identifizieren (z. B. Paterson & Huang, 2019). Bei einigen arbeitsplatzrelevanten Kriterien (z. B. CWB) konnte aber kein – über die Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden hinausgehender – Beitrag der PEMS bei der Vorhersage des von den Mitarbeitenden berichteten Verhaltens aufgezeigt werden; und bei einigen Mediationsergebnissen (z. B. affektives organisationales Commitment) blieb auch bei Einbezug der PEMS ein signifikanter Beitrag der Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden bei der Vorhersage bestehen. Dies deckt sich mit der von Katz und Kahn (1978) aufgestellten Annahme, dass individuelle Merkmale von Mitarbeitenden ihr Arbeitsverhalten unabhängig von den wahrgenommenen Erwartungen vorhersagen können. Es wird aber weitere Forschung benötigt, um aufzuschlüsseln, unter welchen Umständen und bei welchen Aspekten die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen oder die machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden eine größere Rolle bei der Vorhersage des von den Mitarbeitenden gezeigten Arbeitsverhaltens einnehmen.

6.1.2 Beitrag zur Forschung zu Machiavellismus im Arbeitskontext

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich in einen breiteren Forschungskontext zu machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen am Arbeitsplatz eingliedern. Wie auch in vorausgehenden Untersuchungen (z. B. Belschak, Muhammad et al., 2018; Gkorezis et al., 2015; Uppal & Bansal, 2023) konnten Bezüge von machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen von Vorgesetzten mit dem arbeitsplatzbezogenen Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Negative Konsequenzen zeigten sich dabei vordergründig bei der FFMI-Dimension Antagonismus (vgl. Tabelle 12). Bei der Suche nach Mechanismen, die den Zusammenhang zwischen den Persönlich-

keitstendenzen der Vorgesetzten und arbeitsbezogenen Kriterien der Mitarbeitenden vermitteln, wurden in vorausgehenden Forschungsarbeiten hauptsächlich bestimmte, von den Vorgesetzten gezeigte Führungsstile betrachtet (vgl. Abschnitt 2.3). Die vorliegende Arbeit liefert erste Belege dafür, dass auch die wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen ein solches Bindeglied zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und arbeitsrelevanten Kriterien der Mitarbeitenden darstellen können. Wie im Rahmen von Studie 1 aufgezeigt, können sowohl das Gesamt-PEMSI als auch die PEMSI-Dimensionen den Zusammenhang zwischen den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Vorgesetzten und arbeitsbezogenen Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden mediieren. Die Betrachtung der PEMS adressiert zudem die Forderung, anstelle von übergeordneten Führungsstilen spezifischere Mechanismen bei Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Interaktionen zu analysieren (Yukl et al., 2019). Durch die spezifischeren Handlungsanweisungen, die in den PEMS enthalten sind, könnten die PEMS einen proximaleren Mechanismus zur Vorhersage des Verhaltens und Erlebens von Mitarbeitenden darstellen als übergeordnete Führungsstile. Die Mediationsergebnisse von Studie 1 konnten allerdings aufgrund des in Studie 2 umgesetzten Studiendesigns nicht repliziert werden. Daher sollte künftige Forschung untersuchen, ob sich die Mediationsergebnisse in einer anderen Stichprobe erneut aufzeigen lassen.

Wie auch in vorausgehenden Forschungsarbeiten mit traditionellen Messinstrumenten zur Erfassung von Machiavellismus (z. B. Bakir et al., 2003; Belschak, Muhammad et al., 2018; Zettler et al., 2011) korrelierten antagonistische Persönlichkeitstendenzen von Mitarbeitenden in der vorliegenden Arbeit negativ mit arbeitsbezogenen Kriterien wie der Arbeitszufriedenheit und dem affektiven Commitment sowie positiv mit dem kontraproduktiven Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden (Tabelle 12). Wie in Abschnitt 2.4 dargestellt, ist davon auszugehen, dass die FFMI-Dimension Antagonismus die größten Bezüge zu dem mit traditionellen Messinventaren erfassten Machiavellismus aufweist. Wie in Abschnitt 2.3. beschrieben, richten sich Personen mit machiavellistischen Tendenzen danach, was ihnen je nach Kontext am günstigsten erscheint, (J. A. H. Becker & O'Hair, 2007) und können kooperatives und für das Unternehmen förderliches Verhalten, (Koo & Lee, 2022) aber auch schädliches Verhalten (Belschak, Muhammad et al., 2018) zeigen. Die PEMS könnten einen Wirkmechanismus darstellen, der die arbeitsbezogene Ausrichtung von Personen mit machiavellistischen Tendenzen erklären kann. Im Rahmen der PEMS sind machiavellistische Verhaltensweisen und Einstellungen als Teil der Arbeitsrolle definiert, weshalb entsprechendes Arbeitsverhalten und entsprechende arbeitsbezogene Einstellungen der Mitarbeitenden erlaubt, sogar gewünscht erscheinen. Für diese Annahme konnten im Rahmen der in Studie 1 vorgestellten Mediationsanalysen, bei denen sich zeigte, dass die PEMS (vorrangig die PEMSI-Dimension Antagonismus) die Beziehung der machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden mit arbeitsplatzbezogenen Kri-

terien vermitteln können, erstmals Belege aufgezeigt werden. Bei der Vorhersage des kontraproduktiven Verhaltens der Mitarbeitenden konnte die mediierende Rolle der PEMS allerdings nicht aufgezeigt werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten zudem darauf hin, dass Mitarbeitende mit machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen dazu neigen, ihre eigenen Persönlichkeitsausprägungen bei der Einschätzung der Vorgesetztenerwartungen hineinzuprojizieren. Durch den Rückgriff auf das Five-Factor-Machiavellianism Inventory bei der Messung ist die Machiavellismus-Konzeptionalisierung des Weiteren breiter angelegt als bei Studien, die Machiavellismus mit traditionellen Instrumenten erfassen.

6.1.3 Beitrag zur Fünf Faktoren-Konzeptionalisierung von Machiavellismus

Die Entwicklung des PEMSI fußt auf dem FFMI, weshalb die vorliegende Arbeit zur Erweiterung der Forschungslage zur Fünf-Faktoren-Konzeptionalisierung des Machiavellismus beiträgt. Die im Rahmen von Studie 1 und Studie 2 vorgestellten Befunde zeigten die erwarteten Gemeinsamkeiten des PEMSI mit dem FFMI auf. Ähnlich wie bei dem FFMI weist die Unterteilung des PEMSI in drei Faktoren eine bessere Modellgüte auf als die Modellierung eines Generalfaktors. Wie bei dem FFMI ist es auch bei dem PEMSI sinnvoll, neben dem Gesamtwert die einzelnen Dimensionen getrennt zu betrachten. Die Dimension Erwartungen Antagonismus im PEMSI erwies sich wie die Dimension Antagonismus im FFMI als „dunkelste“ Komponente des PEMSI und zeigte positive Bezüge zu Kriterien wie der Wahrnehmung von politischem Klima, dem berichteten kontraproduktiven Arbeitsverhalten sowie negative Bezüge mit der Zufriedenheit und dem affektiven Commitment der Mitarbeitenden (vgl. Tabelle 9). Das PEMSI unterscheidet sich jedoch in einigen Aspekten von dem FFMI. Durch die prädiktororientierte Item-Selektion wurden Items der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben ausgeschlossen, weshalb die Dimension Erwartungen Antagonismus – anders als im FFMI – die meisten Items und gleich viele Facetten wie die Dimension Vorwärtsstreben umfasst. Die stärkere Gewichtung der Dimension Erwartungen Antagonismus könnte erklären, warum für das Gesamt-PEMSI deutlich negativere Konsequenzen machiavellistischer Erwartungen aufgezeigt werden konnten (z. B. negative Korrelationen mit LMX und der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person) als in bisherigen Studien mit dem FFMI berichtet wurden (z.B. Collison et al., 2018; Kückelhaus & Blickle, 2021; Kückelhaus et al., 2021).

Die vorliegende Arbeit stellt zudem die erste FFMI-Untersuchung dar, die den Fünf-Faktoren-Machiavellismus spezifisch im Führungskontext betrachtet. In einer Validierungsstudie der deutschen Übersetzung des FFMI von Kückelhaus und Blickle (2021) waren zwar ebenfalls Führungskräfte einbezogen, diese wurden aber nicht in einer gesonderten Stichprobe betrachtet und auch Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen waren nicht Gegenstand der Studie. Im Rahmen der vor-

liegenden Arbeit konnte erstmalig aufgezeigt werden, dass FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten mit dem Verhalten und Erleben der Mitarbeitenden assoziiert sein können.

Des Weiteren zeigten die weiterführenden Analysen von Studie 1, dass die politischen Fertigkeiten von Vorgesetzten den Zusammenhang zwischen ihrer eigenen Antagonismus-Ausprägung und den von Mitarbeitenden wahrgenommenen antagonistischen Erwartungen moderieren können. Hohe politische Fertigkeiten der Vorgesetzten können somit dazu beitragen, die Beziehung zwischen der Selbstausprägung der Vorgesetzten und den wahrgenommenen Erwartungen abzuschwächen (vgl. Abbildung 8).

6.2 Praktische Implikationen

In der vorliegenden Arbeit konnte also, wie oben dargestellt, ein neues Inventar zur Erfassung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen entwickelt sowie Belege für die Validität des Instruments aufgezeigt werden. Aus den Ergebnissen lassen sich verschiedene Implikationen für Empirie und Theorie ableiten. Aber leistet die vorliegende Arbeit denn auch Beiträge für die Praxis? Dazu muss zunächst als Limitation angeführt werden, dass die vorliegende Arbeit zwar erste Forschungsergebnisse aufzeigt, die Betrachtung von machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen aber – genauso wie die allgemeine Forschung zur Fünf-Faktoren-Konzeptionalisierung von Machiavellismus – in den „Kinderschuhen“ steckt. Deshalb sollten die vorliegenden Ergebnisse im Rahmen von weiteren Forschungsarbeiten näher beleuchtet werden, bevor präzise Handlungsempfehlungen an die Praxis formuliert werden können. Dennoch lassen sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit erste Potenziale für die Praxis ableiten.

Die Betrachtung der PEMS könnte eine neue Sichtweise auf die Handhabung von „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften im Arbeitskontext ermöglichen. In der Literatur werden verschiedene Empfehlungen zum Umgang mit Personen mit „dunkleren“ Persönlichkeitstendenzen gegeben. Während einige Forschende empfehlen, Personen mit sozial unerwünschten Persönlichkeitstendenzen im Personalauswahlverfahren auszuschließen (Z. P. Szabó et al., 2021), werfen andere die Frage auf, ob solche Persönlichkeitstendenzen nicht ein „notwendiges Übel“ darstellen könnten (Lainidi et al., 2023) und nochmals andere stellen die Sinnhaftigkeit der Erhebung von „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften in Unternehmen infrage und verweisen auf eine mögliche fehlende rechtliche Zulässigkeit (Spain et al., 2014). Die Betrachtung der wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen von Vorgesetzten könnte einen alternativen Ansatz zur Fokussierung auf Persönlichkeitseigenschaften bieten. Statt latente Persönlichkeitsausprägungen zu erheben, die sich nicht unbedingt in dem Verhalten der Personen widerspiegeln müssen (Blickle et al., 2018; Junça-Silva & Silva, 2023),

könnten aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene Vorgesetztenerwartungen erfasst werden. Bei diesen konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden, dass sie die Arbeitsrolle, die Mitarbeitende am Arbeitsplatz einnehmen, definieren können. Das PEMSI könnte also als Diagnoseinstrument genutzt werden, um die von den Mitarbeitenden wahrgenommene Arbeitsrolle zu identifizieren und könnte — insbesondere im Falle von wahrgenommenen antagonistischen Erwartungen — ein Signal für Handlungsbedarf darstellen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verweisen zudem darauf, dass die PEMS eine zentrale Rolle bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten sowie bei der LMX-Beziehung zwischen der vorgesetzten Person und den Mitarbeitenden einnehmen können. Wie in sowohl Studie 1 als auch in Studie 2 gezeigt werden konnte, berichteten Mitarbeitende, die höhere Werte bei den PEMSI-Einschätzungen vergaben, tendenziell niedrigere Zufriedenheitswerte sowie niedrigere LMX-Einschätzungen. Die schädlichsten Konsequenzen scheinen von der Wahrnehmung von antagonistischen Vorgesetztenerwartungen auszugehen: Bei dieser Dimension zeigten sich starke negative Zusammenhänge mit der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person sowie dem LMX. Sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer vorgesetzten Person als auch die LMX-Einschätzungen der Mitarbeitenden stellen wichtige Aspekte für Unternehmen dar. Wie Gottfredson und Aguinis (2017) hervorheben, können die LMX-Einschätzungen der Mitarbeitenden einen wichtigen vermittelnden Mechanismus zwischen dem Verhalten von Vorgesetzten und der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden darstellen. Laut den Vermutungen der Forschenden könnte eine positive Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden dazu beitragen, ein psychologisch sicheres Umfeld für die Mitarbeitenden zu schaffen. Dadurch könnten sich die Mitarbeitenden besser auf ihre arbeitsbezogenen Aufgaben konzentrieren. Zudem kann eine positive Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung dazu führen, dass Mitarbeitende empfänglicher für den Führungseinfluss ihrer Vorgesetzten sind und größere Bereitschaft dazu zeigen, sich für die Interessen ihrer Arbeitsgruppe bzw. Organisation einzusetzen (Gottfredson & Aguinis, 2017, S. 582).

Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer vorgesetzten Person ist mit ihrer Arbeitsleistung verknüpft (Edwards et al., 2008). Des Weiteren steht sie in enger Verbindung mit dem Kündigungsverhalten der Mitarbeitenden: Mitarbeitende bauen häufig stärkere emotionale Bindungen zu ihren direkten Vorgesetzten als zu ihrer Organisation auf (Therkelsen & Fiebich, 2003) und eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer vorgesetzten Person kann deren Kündigungsabsichten senken (Wells & Welty Peachey, 2011).

6.3 Stärken

Viele Stärken der vorliegenden Arbeit wurden bereits im Rahmen von Studie 1 und Studie 2 angesprochen. An dieser Stelle sollen die übergreifenden Stärken der Arbeit zusammengefasst und herausgestellt werden. *Erstens* deckt die Arbeit durch die Betrachtung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen ein bisher noch unerforschtes Feld ab. Zwar konnte die Bedeutung von Vorgesetztenerwartungen für die Arbeitsrolle der Mitarbeitenden schon im Rahmen von vielen verschiedenen Veröffentlichungen aufgezeigt werden (z.B. Carmeli & Schaubroeck, 2007; Qu et al., 2015, 2017). Der mögliche Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren wurde bislang aber kaum untersucht und gerade die Betrachtung von sozial unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften eröffnet das Potenzial, Mechanismen zu verstehen, wie Vorgesetzte als Vorbild für unethisches Verhalten dienen können (Cialdini et al., 2021) und wie die Persönlichkeit von Vorgesetzten das arbeitsbezogene Erleben und Verhalten beeinflussen kann (Uppal & Bansal, 2023). *Zweitens* zeichnet sich die vorliegende Arbeit durch die Entwicklung einer neuen Skala zur Erfassung von aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen aus, für die im Rahmen von zwei Studien mit insgesamt 1549 Teilnehmenden (davon 1238 Mitarbeitende und 311 Vorgesetzte) Belege für die Validität aufgezeigt werden konnten. *Drittens* wurden die Ergebnisse der ersten Studie im Rahmen Studie 2 repliziert. Durch die Replikation verkleinert sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse auf Stichprobeneffekte oder Zufallsbefunde zurückzuführen sind, was gerade im Kontext der Replikationskrise der Psychologie eine Stärke der Arbeit darstellt (Steegen et al., 2016). Studie 2 ermöglichte es zudem, Limitationen von Studie 1 zu begegnen. *Viertens* geht die vorliegende Arbeit über eine „bloße“ Skalen-Validierung hinaus – es wurde sowohl theoretisch abgeleitet als auch empirisch überprüft, dass die PEMS im Arbeitskontext eine Mediatorrolle einnehmen und den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie arbeitsplatzrelevanten Kriterien vermitteln können.

In beiden Studien der vorliegenden Arbeit konnten starke Effekte bei der Dimension Erwartungen Antagonismus bei der Vorhersage der Zufriedenheit und dem LMX mit der vorgesetzten Person aufgezeigt werden. Vorausgehende wissenschaftliche Veröffentlichungen verwiesen auf die Bedeutung von der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person (z. B. Blickle et al., 2023). Neben der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person stellt auch die aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommene LMX-Beziehung eine wichtige arbeitsbezogene Kenngröße dar, auf die Vorgesetzte besonders fokussieren sollten, weil sie das leistungsbezogene Abschneiden ihrer Mitarbeitenden zentral beeinflussen können, wie Gottfredson und Aguinis (2017, S. 584) betonen:

> Leaders need to be concerned about a variety of follower perceptions, including sa-

> tisfaction, (...) because they all underlie the relation between leadership behaviors and follower performance. Our results clarify what leaders need to do and focus on in order to bring out improved follower performance. If leaders want to serve as catalysts for high levels of follower performance, our results suggest that they need to focus on one particular follower perception: LMX, or the improve follower performance, namely: their followers' perception of their relationship with them. [Übersetzung d. A.: Führungskräfte müssen sich um eine Vielzahl von Wahrnehmungen der Mitarbeitenden kümmern, einschließlich der Zufriedenheit, (...) weil sie alle dem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Leistung der Mitarbeitenden zugrunde liegen. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, was Führungskräfte tun und worauf sie sich konzentrieren müssen, um die Leistung ihrer Mitarbeitenden zu verbessern. Wenn Führungskräfte als Katalysatoren für ein hohes Leistungsniveau ihrer Mitarbeitenden fungieren wollen, legen unsere Ergebnisse nahe, dass sie sich auf eine bestimmte Mitarbeitenden-Wahrnehmung konzentrieren müssen: LMX oder die Verbesserung der Mitarbeitendenleistung, d. h. die Wahrnehmung der Follower über ihre Beziehung zu ihnen.]

6.4 Limitationen

Neben den Stärken wurden auch bereits Limitationen in Studie 1 (Abschnitt 4.7.3) und Studie 2 (Abschnitt 5.4.3) thematisiert. An dieser Stelle soll auf die Kernlimitationen der Arbeit ein weiteres Mal eingegangen werden. *Erstens* fußt die aktuelle Version des PEMSI auf der im Rahmen von Studie 1 durchgeführten Item-Selektion. Bislang konnte die Item-Selektion aber nicht in einer weiteren Stichprobe wiederholt werden, weshalb nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Korrelationsergebnisse auf reine Stichprobeneffekte zurückgehen. Auch die im Rahmen von Studie 1 aufgestellten Mediationshypothesen konnten aufgrund des in Studie 2 umgesetzten Studiendesigns nicht repliziert werden. *Zweitens* können aufgrund des nicht-experimentellen, querschnittlichen Designs der vorliegenden Arbeit keine kausalen Schlüsse aus den Ergebnissen gezogen werden. Dadurch lassen sich alternative Erklärungen für die vorliegenden Befunde nicht ausschließen. *Drittens* zeichnet sich die vorliegende Arbeit, wie oben dargestellt, zwar durch den Rückgriff auf große Stichproben von berufstätigen Teilnehmenden aus, zur Untersuchung der Vielzahl der in Studie 1 aufgestellten Hypothesen sowie zur Prüfung der komplexen in Studie 2 aufgestellten Modelle werden aber größere Stichproben benötigt, um die notwendige statistische Power zu erreichen. *Viertens* verfolgte die vorliegende Arbeit das Ziel, zu beleuchten, ob machiavellistische Vorgesetzte durch die PEMS zu unethischem Verhalten auffordern. Sowohl die machiavellistischen Vorgesetztentendenzen als auch die PEMS wurden dazu mit dem berichteten kontraproduktiven Arbeitsverhalten in Beziehung gesetzt. Dabei zeigte sich im Rahmen von Studie 1 allerdings der Befund, dass die PEMS zwar mit dem von den

Mitarbeitenden berichteten CWB korreliert sind, der Zusammenhang aber auf die geteilte Varianz mit den machiavellistischen Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden zurückzugehen scheint. Da das kontraproduktive Arbeitsverhalten in Studie 2 nicht einbezogen wurde, konnte dieser Befund im Rahmen von Studie 2 nicht erneut untersucht werden. Deshalb wird weitere Forschung benötigt, um zu untersuchen, ob Vorgesetzte mit machiavellistischen Tendenzen durch die Kommunikation der PEMS unethisches Verhalten in Unternehmen begünstigen können.

6.5 Ausblick und zukünftige Forschung

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit dargestellten Untersuchungen und Ergebnisse liefern verschiedene Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsarbeiten. Zunächst wurden in der vorliegenden Arbeit die Vorgesetztenerwartungen nur aus der Perspektive der Mitarbeitenden betrachtet. Dieses Vorgehen scheint – wie in Abschnitt 2.1 dargestellt – gerechtfertigt, da für die Vorhersage des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeitenden weniger relevant ist, was die Vorgesetzten glauben zu kommunizieren, und mehr, was von den Mitarbeitenden tatsächlich wahrgenommen wird. Die Erfassung der Vorgesetztenerwartungen aus der Vorgesetztenperspektive könnte aber dennoch zum besseren Verständnis der Rollenerwartungen beitragen. Durch die Erhebung der Perspektive der Vorgesetzten könnte etwa untersucht werden, inwiefern die Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten mit den Wahrnehmungen der Mitarbeitenden übereinstimmen (Back et al., 2010; Brunswik, 1956). Nicht geklärt ist zudem die Frage, was sich die Vorgesetzten durch die Kommunikation der Erwartungen an ihre Mitarbeitenden erhoffen. Damit verbunden ist die Frage, inwiefern die Kommunikation intentional erfolgt – wie in Abschnitt 2.1.4 dargestellt, nehmen die Mitarbeitenden nicht nur die direkt kommunizierten Erwartungen auf, sondern erschließen Erwartungshaltungen der Vorgesetzten auch durch die Beobachtung deren Verhaltens. Die Wahrnehmung der Vorgesetztenerwartungen durch die Mitarbeitenden erfolgt also durch „die Linse“ von bestimmten beobachtbaren Hinweisreizen (Brunswik, 1956). Wie in Erweiterungen des klassischen Linsenmodells herausgestellt wird (z. B. Hirschmüller et al., 2013), kann bei der Identifikation der Hinweisreize zwischen explizit und implizit gesendeten Hinweisreizen unterschieden werden. Die von den Vorgesetzten gesendeten machiavellistischen Erwartungen könnten also neben Erwartungen, die die Vorgesetzten bewusst und intentional senden, auch Erwartungssignale umfassen, die die Vorgesetzten unbewusst und spontan übermitteln.

Neben der Betrachtung der Wahrnehmung der machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen der Mitarbeitenden könnte auch die Untersuchung der Art und Weise, wie die Mitarbeitenden diese Erwartungen aufnehmen, von Bedeutung sein. Symbolisch-interaktionistische rollentheoretische Ansätze verweisen in diesem Kontext auf die Rollenidentität der Mitarbeitenden (Sluss et al., 2011). Die Rollenidentität bestimmt, wie eine Person eine Rolle und die Erwartungen interpretiert (Anglin et al., 2022). Mitarbeitende entscheiden zudem selbst, inwiefern sie sich mit einer bestimmten Rolle identifizieren (Akkan & Guzman, 2022). Finden sich Konflikte der an die Mitarbeitenden gestellten arbeitsbezogenen Erwartungen mit der moralischen Rollenidentität der Mitarbeitenden, kann dies zu Belastung und Stress führen (Carminati & Gao Héliot, 2023). Somit könnten die im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgezeigten negativen Zusammenhänge der PEMS mit der Arbeitszufriedenheit dem LMX möglicherweise auf Unzufriedenheitsgefühle und Belastungen aufgrund von Rollenkonflikten zurückzuführen sein. Im Rahmen von Abschnitt 4.6.6 konnte allerdings aufgezeigt werden, dass keine signifikante Interaktion zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden und den PEMS bei der Vorhersage der Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person und dem LMX besteht. Laut diesen Befunden sind tendenziell antagonistischere Mitarbeitende nicht zufriedener, wenn sie mit den Erwartungen der PEMSI-Dimension Antagonismus konfrontiert werden, obwohl dies ihnen ermöglichen würde, ihre Trait-Ausprägungen im Arbeitskontext auszuleben (Tett & Burnett, 2003). Die PEMS könnten allerdings in Konflikt mit anderen arbeitsplatzbezogenen Erwartungen stehen (Akkan & Guzman, 2022). Wie in Abschnitt 2.1.2 dargestellt, sind Beschäftigte in Organisationen mit einer Vielzahl von Personen und Institutionen konfrontiert, die deren Arbeitsrolle definieren. Weiterführende Forschung sollte die PEMS also in einem breiteren Kontext betrachten, wo neben den Erwartungen der Vorgesetzten auch die Erwartungshaltungen von anderen Vorgesetzten und weiteren relevanten Stakeholdern betrachtet werden sollten.

Zudem wurde in der vorliegenden Arbeit ein querschnittliches Untersuchungsdesign umgesetzt. Eine längsschnittliche Betrachtung ermöglicht die Untersuchung von weiterführenden Fragen sowie die genauere Aufschlüsselung der Verankerung und Wirkweise sowie des längerfristigen Prozesses der Erwartungskommunikation im Rahmen der PEMS. Wie in Abschnitt 2.1.3 dargestellt, gehen Katz und Kahn (1978) in ihrem Modell etwa davon aus, dass die Ausführung der Rollenerwartungen auf die Rollenrezipienten zurückwirkt und sich dadurch auch Änderungen ihrer Persönlichkeit im Sinne der Rollenausübung zeigen lassen. Tatsächlich konnte im Rahmen von verschiedenen Untersuchungen aufgezeigt werden, dass bestimmte Arbeitsbedingungen zu Persönlichkeitsänderungen führen können (Hudson et al., 2012; K. Le et al., 2014; Wu, 2016). Trotzdem gelten Persönlichkeitseigenschaften aber als stabil und ändern sich in der Regel nur in kleinerem Maße im Verlauf des Lebens (McCrae & Costa, 1994). Dennoch könnte es interessant sein, die langfristigen Folgen da-

von, wenn Mitarbeitende den PEMS ausgesetzt sind, zu betrachten.

Es ist zudem denkbar, dass Vorgesetzte mit machiavellistischen Tendenzen gezielt Mitarbeitende mit ähnlichen Persönlichkeitseigenschaften einstellen oder Mitarbeitende mit machiavellistischen Tendenzen Vorgesetzte mit ähnlichen Neigungen auswählen. Derartige „*similar to me*"-Effekte konnten in vorausgehender Forschung bereits aufgezeigt werden (z. B. Peters & Terborg, 1975). Dies könnte eine alternative Erklärungsmöglichkeit für den Befund, dass die PEMS mit den Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden korreliert sind, darstellen. Denkbar wäre des Weiteren, dass Mitarbeitende mit geringeren machiavellistischen Tendenzen schneller kündigen, wenn sie mit den PEMS konfrontiert sind oder zum Zeitpunkt der Studie bereits von ihren Vorgesetzten entlassen worden waren, weil sie den Erwartungen ihrer Vorgesetzten nicht nachkommen konnten (Katz & Kahn, 1978). Aufgrund der querschnittlichen Untersuchung kann also nicht abschließend geklärt werden, worauf die Korrelation der Persönlichkeitstendenzen der Mitarbeitenden mit den PEMS basiert.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit liefern auch keinen Aufschluss darüber, auf welchen Entwicklungsprozessen die wahrgenommenen machiavellistischen Erwartungen basieren. Modelle wie das von Katz und Kahn (1978) aufgestellte Modell sowie allgemeine Führungsmodelle (z.B. DeRue, 2011) gehen von einem wechselseitigen Prozess aus, bei dem die Wahrnehmung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden auf die von den Vorgesetzten gestellten Erwartungen zurückwirkt. Nehmen die Vorgesetzten z. B. Schwächen bei dem Leistungsverhalten der Mitarbeitenden wahr, senken sie ihre Leistungserwartungen (Katz & Kahn, 1978). Anhand der vorliegenden Ergebnisse kann nicht abgeleitet werden, ob die PEMS möglicherweise auf solche wechselseitigen Interaktionen zurückzuführen sind.

Im Rahmen der weiterführenden Analysen von Studie 1 konnten durch die Betrachtung der politischen Fertigkeiten der Vorgesetzten erste Anhaltspunkte für mögliche moderierende Einflüsse aufgezeigt werden. Weitere moderierende Einflüsse, wie die Wahrnehmung des Kontexts durch die Vorgesetzten, könnten beeinflussen, inwiefern die Vorgesetzten ihre Erwartungen offen kommunizieren. Denkbar wäre auch eine Rolle der Selbstkontrolle der Vorgesetzten, wobei dieser Forschungszweig mit der oben aufgeworfenen Frage nach der Intentionalität der Kommunikation der Erwartungen einhergeht. Auch hinsichtlich der Persönlichkeitsausprägung der Mitarbeitenden stellt sich die Frage, ob Variablen identifiziert werden können, die die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden und der Wahrnehmung der Erwartungen moderieren. Denkbar wäre etwa eine Rolle der oben angesprochenen Kommunikationsform der Erwartungen. Werden die Erwartungen der Vorgesetzten etwa aus dem Verhalten der Vorgesetzten erschlossen, bietet dies möglicherweise

mehr Spielraum für individuelle Interpretationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, als wenn die Erwartungen explizit durch die Vorgesetzten ausformuliert werden.

Auch für den Zusammenhang zwischen Erwartungen und arbeitsplatzrelevanten Kriterien könnten moderierende Variablen identifiziert werden. Es ist beispielsweise vorstellbar, dass die Förderung einer antagonistischen Mitarbeitendenrolle in bestimmten beruflichen Kontexten vorteilhaft sein kann, während die Förderung agentischer Verhaltensweisen je nach Kontext möglicherweise negative Auswirkungen hat. In dieser Hinsicht könnte eine Einschätzung im Rahmen des RIASEC-Modells nach Holland (1997) hilfreich sein. In vorausgehenden Forschungsarbeiten konnte bereits gezeigt werden, dass der berufliche Kontext bei Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade eine moderierende Rolle einnehmen kann (Blickle et al., 2018). Dies könnte somit auch für die PEMS eine relevante Forschungsperspektive darstellen.

6.6 Fazit

„Was genau erwartet meine vorgesetzte Person von mir?“ Mit dieser Frage begann die vorliegende Arbeit, wobei auf eine mögliche Assoziation der wahrgenommenen Vorgesetztenerwartungen mit den Persönlichkeitsausprägungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden verwiesen wurde. Aber was, wenn es sich dabei um sogenannte „dunkle“ Persönlichkeitseigenschaften handelt? Was, wenn wahrgenommen wird, dass die vorgesetzte Person Aspekte wie Egoismus, Kaltherzigkeit sowie die Bereitschaft zur Manipulation von ihren Mitarbeitenden erwartet? Um zur Auseinandersetzung mit diesem Fall beizutragen, wurde in der vorliegenden Arbeit ein neues Instrument zur Erfassung von wahrgenommenen machiavellistischen Vorgesetztenerwartungen entwickelt und validiert. Auf die Bedeutsamkeit der PEMS verweisen die Korrelationen mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien. Die PEMS scheinen mit arbeitsbezogenen Einstellungen der Mitarbeitenden wie deren Zufriedenheit sowie bestimmten Verhaltensweisen wie deren Leistung assoziiert zu sein. Zudem wurde ein vorläufiges Arbeitsmodell zur Verankerung und Wirkweise der PEMS aufgestellt und geprüft. Ersten Befunden zufolge sind die PEMS in den Persönlichkeitsausprägungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden verankert und mediieren deren Zusammenhang mit arbeitsplatzrelevanten Kriterien.

Literaturverzeichnis

Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, *30*(3), 309–327. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004

Akkan, E., & Guzman, F. A. (2022). When discordant work selves yield workplace creativity: The roles of creative process engagement and relational identification with the supervisor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *95*(1), 184–208. https://doi.org/10.1111/joop.12373

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7. Auflage). https://doi.org/10.1037/0000165-000

Amir, T. S., & Malik, A. A. (2016). Machiavellianism and counterproductive behaviors at workplace. *Journal of Education & Social Sciences*, *4*(1), 12–27. https://doi.org/10.20547/jess0411604102

Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, *48*(6), 1469–1502. https://doi.org/10.1177/01492063221081442

Ansari, A. H., & Naeem, F. (2010). Different leadership styles across hierarchical levels: A case study on indian automobile industry. *Asia Pacific Business Review*, *6*(3), 115–123. https://doi.org/10.1177/097324701000600310

Arneson, S. (2014). *What your boss really wants from you: 15 insights to improve your relationship*. Berrett-Koehler.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *Journal of Organizatinal Behavior*, *15*, 295–306. https://doi.org/10.2307/259107

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, *25*(3), 472. https://doi.org/10.2307/259305

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, *22*(4), 494–513.

Babalola, M. T., Jordan, S. L., Ren, S., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., & Soetan, G. T. (2023). How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' servant leadership behavior. *Journal of Management*, *49*(5), 1662–1694. https://doi.org/10.1177/01492063221094263

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 nar-

cissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *105*(6), 1013–1037. https://doi.org/10.1037/a0034431

Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism-popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(1), 132–145. https://doi.org/10.1037/a0016338

Bae, S.-H., Kim, S., & Myung, H. (2023). Mediating effects of workgroup processes on the relationship between nurse turnover and nurse outcomes in hospitals. *Frontiers in Public Health*, *11*, Artikel 1255983. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1255983

Bakir, B., Ozer, M., Uçar, M., Güleç, M., Demir, C., & Hasde, M. (2003). Relation between machiavellianism and job satisfaction in a sample of turkish physicians. *Psychological Reports*, *92*(3_suppl), 1169–1175. https://doi.org/10.2466/pr0.2003.92.3c.1169

Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 555–564. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008

Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., Danish & Bari, M. W. (2017). Dark triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in Psychology*, *8*, Artikel 1972. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01972

Bamberger, P. A. (2019). On the replicability of abductive research in management and organizations: Internal replication and its alternatives. *Academy of Management Discoveries*, *5*(2), 103–108. https://doi.org/10.5465/amd.2019.0121

Bargh, J. A. (1982). Attention and automaticity in the processing of self-relevant information. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(3), 425–436. https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.425

Becker, J. A. H., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, *35*(3), 246–267. https://doi.org/10.1080/00909880701434232

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(2), 157–167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Belschak, F. D., den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, *9*, Artikel 1082. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082

Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When machiavellian employees work with machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, *151*(3), 613–626. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3251-2

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349

Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *The Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 613–636. https://doi.org/10.1037/a0026739

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, *12*(1), 67–92. https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435

Biddle, B. J. (1980). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors* (2. Auflage). Academic Press.

Biemann, T., & Heidemeier, H. (2010). On the usefulness of the ICC(1) and RWG index to justify aggregation decisions. *Academy of Management Proceedings*, *2010*(1), 1–7. https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500941

Binyamin, G. (2020). Do leader expectations shape employee service performance? Enhancing self-expectations and internalization in employee role identity. *Journal of Management & Organization*, *26*(4), 536–554. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.68

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 325–344. https://doi.org/10.1002/job.4030150404

Blessin, B., & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen* (8. Auflage). UVK Verlag.

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*, Artikel 112230. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230

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., Schneider, B., Paula, Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*(12), 3026–3048. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00862.x

Blickle, G., Schütte, N., & Genau, H. A. (2018). Manager psychopathy, trait activation, and job performance: A multi-source study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(4), 450–461. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1475354

Brunswik, E. (1956). *Perception and the representative design of psychological experiments*. University of California Press.

Bushley, L. (2020). *How do you figure out what your boss wants from you?* [Online-Forum Post]. Quora. https://www.quora.com/How-do-you-figure-out-what-your-boss-wants-from-you/answer/Lisa-Bushey

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, *56*(2), 81–105. https://doi.org/10.1037/h0046016

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, *18*(1), 35–48. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001

Carminati, L., & Gao Héliot, Y. (2023). Multilevel dynamics of moral identity conflict: professional and personal values in ethically-charged situations. *Ethics & Behavior*, *33*(1), 37–54. https://doi.org/10.1080/10508422.2021.2004891

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082–1103. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

Cho, J. C., & Knowles, E. D. (2013). I'm like you and you're like me: Social projection and self-stereotyping both help explain self-other correspondence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(3), 444–456. https://doi.org/10.1037/a0031017

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.

Cialdini, R., Li, Y. J., Samper, A., & Wellman, N. (2021). How bad apples promote bad barrels: Unethical leader behavior and the selective attrition effect. *Journal of Business Ethics*, *168*(4), 861–880. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04252-2

Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, *26*(1), 69–85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Auflage). Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, L. L., & Shotland, R. L. (1996). Timing of first sexual intercourse in a relationship: Expectations, experiences, and perceptions of others. *Journal of Sex Research*, *33*(4), 291–299. https://doi.org/10.1080/00224499609551846

Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: Questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, *112*(4), 558–577. https://doi.org/10.1037/0021-843x.112.4.558

Collison, K. L., South, S., Vize, C. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2021). Exploring gender differences in machiavellianism using a measurement invariance approach. *Journal of Personality Assessment*, *103*(2), 258–266. https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1729773

Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a five factor model measure of machiavellianism. *Psychological Assessment*, *30*(10), 1401–1407. https://doi.org/10.1037/pas0000637

Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, *25*(3), 325–334. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6

Čopková, R., & Araňošová, A. (2020). The relationship of dark triad and job satisfaction among helping professionals. *Človek a Spoločnosť*, *23*(3), 18–33. https://doi.org/10.31577/cas.2020.03.574

Cortina, J. M. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, *19*(4), 915–922. https://doi.org/10.1177/014920639301900411

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*(6), 653–665. https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). In G. Boyle, G. Matthews & D. Saklofske (Hrsg.), *The Sage handbook of personality theory and assessment: Volume 2 — Personality measurement and testing* (S. 179–198). Sage publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*, 297–334.

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*(4), 281–302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*(1), 16–29. https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, *35*(2), 219–257. https://doi.org/10.1177/0149206308318618

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 1–19. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7

de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(7), 851–866. https://doi.org/10.1002/job.2536

den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, *107*(1), 35–47. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 125–150. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007

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

DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The five-factor model and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, *74*, 55–60. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.001

Deutsche Gesellschaft für Psychologie. (2019). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung: Unter Mitarbeit von Jan Pfetsch* (5. Auflage). Hogrefe.

DeVellis, R. (2005). Inter-rater reliability. In K. Kempf-Leonard (Hrsg.), *Encyclopedia of social measurement* (S. 317–322). Elsevier. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00095-5

Diedenhofen, B., & Musch, J. (2015). cocor: A comprehensive solution for the statistical comparison of correlations. *PloS one*, *10*(3), Artikel e0121945. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0121945

Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1228–1241. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1228

Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, *38*(2), 573–598. https://doi.org/10.1177/0149206309359199

Drory, A., & Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *The Journal of Applied Psychology*, *65*(1), 81–86. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.81

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Dupré, S., Heyde, F., Vergauwe, J., & Wille, B. (2022). Too little, just right or too much? Assessing how people evaluate their conscientiousness levels. *Personality and Individual Differences*, *197*, Artikel 111789. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111789

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(6), 689–708. https://doi.org/10.1002/job.214

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J. 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

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565

Ewen, C. (2013). *Politische Fertigkeiten im Führungskontext* (Dissertation). Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5-31155

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

Fehr, B., Samson, E., & Paulhus, D., L. (1992). The construct of machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Hrsg.), *Advances in Personality Assessment* (S. 77–116). Erlbaum.

Felfe, J., & Goihl, K. (2002). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis22

Felfe, J., & Schyns, B. (2009). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, *21*(2), 393–410. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. https://doi.org/10.6102/zis9

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 investi-

gation. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(7), 744–771. https://doi.org/10.1108/02683940810896321

Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 17* (S. 89–130). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17004-1

Ferris, G. R., Russ, G. R., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 143–170). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

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

Fink, A. (2010). Survey research method. In Peterson, P., Baker, E., McGraw, B. (Hrsg.), *International encyclopedia of education* (S. 152–160). Elsevier.

Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: Mit Hinweisen zur Intervention* (2. Auflage). Hogrefe.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 291–309. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803

Frazier, M. L., & Jacezko, M. C. (2021). Leader machiavellianism as an antecedent to ethical leadership: The impact on follower psychological empowerment and work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 154–168. https://doi.org/10.1177/1548051820971293

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, *7*(3), 199–216. https://doi.org/10.1111/spc3.12018

Galford, R. (2013, 16. Oktober). *What Your Boss Really Wants from You*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2013/10/what-your-boss-really-wants-from-you

Geis, F. L., & Moon, T. H. (1981). Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*, 766–775.

Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2022). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology*, *21*(1), 1–10. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284

Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, *102*, 74–78. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.069

Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, *11*(4), 619–631. https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988

Glover, N., Miller, J. D., Lynam, D. R., Crego, C., & Widiger, T. A. (2012). The five-factor narcissism inventory: A five-factor measure of narcissistic personality traits. *Journal of Personality Assessment*, *94*(5), 500–512. https://doi.org/10.1080/00223891.2012.670680

Gonzalez–Mulé, E., DeGeest, D. S., Kiersch, C. E., & Mount, M. K. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(4), 333–353. https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0397

González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *The Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1042–1058. https://doi.org/10.1037/a0037868

Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(4), 558–591. https://doi.org/10.1002/job.2152

Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (S. 1201–1245). Rand Mcnally.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Grams, W. C., & Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology*, *117*(1), 71–82. https://doi.org/10.1080/00221309.1990.9917774

Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, *43*(2), 585–609. https://doi.org/10.1177/0149206314535434

Grensing-Pophal, L. (2022, 14. Oktober). *What Your Boss Really Wants from You and How to Deliver It*. Ivy Exec. https://ivyexec.com/career-advice/2019/what-your-boss-wants-and-how-to-deliver/

Griffin, B., & Hu, W. (2019). Parental career expectations: Effect on medical students' career attitudes over time. *Medical Education*, *53*(6), 584–592. https://doi.org/10.1111/medu.13812

Gruda, D., McCleskey, J., & Khoury, I. (2023). Cause we are living in a machiavellian world, and I am a machiavellian major: Machiavellianism and academic major choice. *Personality and Individual Differences*, *205*, Artikel 112096. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112096

Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, *31*(1), 38–59. https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1764846

Hall, J. A., Pennington, N., & Lueders, A. (2014). Impression management and formation on Facebook: A lens model approach. *New Media & Society*, *16*(6), 958–982. https://doi.org/10.1177/1461444813495166

Hammond, K. R., Hursch, C. J., & Todd, F. J. (1964). Analyzing the components of clinical inference. *Psychological Review*, *71*, 438–456. https://doi.org/10.1037/h0040736

Hauser, C., Simonyan, A., & Werner, A. (2021). Condoning corrupt behavior at work: What roles do machiavellianism, on-the-job experience, and neutralization play? *Business & Society*, *60*(6), 1468–1506. https://doi.org/10.1177/0007650319898474

Hawley, P. H. (2003). Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well-adapted machiavellian. *Merrill-Palmer Quarterly*, *49*(3), 279–309. http://www.jstor.org/stable/23096057

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. The Guilford Press.

Hirschmüller, S., Egloff, B., Nestler, S., & Back, M. D. (2013). The dual lens model: A comprehensive framework for understanding self-other agreement of personality judgments at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(2), 335–353. https://doi.org/10.1037/a0030383

Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, *46*(6), 879–907. https://doi.org/10.1177/0149206319898506

Höffe, O. (2012). *Niccolò Machiavelli: Der Fürst* (Bd. 50). Akademie-Verlag.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, *9*(2), 169–180. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169

Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, *11*(2-3), 129–144. https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. Auflage). Psychological Assessment Resources.

Hoyt, C. L., Price, T. L., & Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, *24*(5), 712–723. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.001

Huddleston, T. (2023, 14. März). *Barbara Corcoran shares the No. 1 trait her best employees have: 'They drove me crazy, but I admired my superstars so much'*. CNBC. https://www.cnbc.com/2024/03/09/barbara-corcoran-my-best-employees-share-this-top-trait.html

Hudson, N. W., Roberts, B. W., & Lodi-Smith, J. (2012). Personality trait development and social investment in work. *Journal of Research in Personality*, *46*(3), 334–344. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.03.002

Hüffmeier, J., Mazei, J., & Schultze, T. (2016). Reconceptualizing replication as a sequence of different studies: A replication typology. *Journal of Experimental Social Psychology*, *66*, 81–92. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.09.009

Impett, E. A., & Peplau, L. A. (2003). Sexual compliance: gender, motivational, and relationship perspectives. *Journal of Sex Research*, *40*(1), 87–100. https://doi.org/10.1080/00224490309552169

Jackson, J. (1998). Contemporary criticisms of role theory. *Journal of Occupational Science*, *5*(2), 49–55. https://doi.org/10.1080/14427591.1998.9686433

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, *40*(2), 331–339. https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *The Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 306–309. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, *22*(2), 420–432. https://doi.org/10.1037/a0019265

Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the dark triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, *72*, 112–116. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026

Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the dark triad traits. *Personality and Individual Differences*, *69*, 119–123. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, *51*(5), 679–682. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, *21*(1), 28–41. https://doi.org/10.1177/1073191113514105

Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality*, *27*(6), 521–531. https://doi.org/10.1002/per.1893

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Junça-Silva, A., & Silva, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review*, *46*(5), 667–681. https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0864

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. Auflage). Wiley.

Kelm, O. (2020). Why do politicians use Facebook and Twitter the way they do? The influence of perceived audience expectations. *Studies in Communication and Media*, *9*(1), 8–34. https://doi.org/10.5771/2192-4007-2020-1-8

Kennedy, J. C., Chan, K. Y., Ho, M.-H. R., Uy, M. A., & Chernyshenko, O. S. (2021). Motivation to lead as mediator of relations between the dark triad, big five, and leadership intention. *Frontiers in Psychology*, *12*, Artikel 675347. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675347

Kenny, D. A. (2017). MedPower: An interactive tool for the estimation of power in tests of mediation [Computer software]. https://davidakenny.shinyapps.io/MedPower/

Khan, A. K., Hameed, I., Quratulain, S., Arain, G. A., & Newman, A. (2023). How the supervisor's machiavellianism results in abusive supervision: Understanding the role of the supervisor's competitive worldviews and subordinate's performance. *Personnel Review*, *52*(4), 992–1009. https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0176

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(16), 2017–2044. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, *3*(3), 211–236. https://doi.org/10.1177/109442810033001

Koo, B., & Lee, E.-S. (2022). The taming of machiavellians: Differentiated transformational leadership effects on machiavellians' organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *178*(1), 153–170. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04788-2

Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2017). Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices? *Personality and Individual Differences*, *104*, 43–47. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.029

Kranefeld, I., Blickle, G., & Meurs, J. (2020). Political skill at work and in careers. In O. J. Braddick & W. E. Pickren (Hrsg.), *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.747

Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Perspectives*, *19*(4), 122–129. https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417914

Krueger, J. I. (2007). From social projection to social behaviour. *European Review of Social Psychology*, *18*(1), 1–35. https://doi.org/10.1080/10463280701284645

Kückelhaus, B. P., & Blickle, G. (2021). An other perspective on five factor machiavellianism. *Journal of Personality Assessment*, *103*(6), 740–751. https://doi.org/10.1080/00223891.2021.1905652

Kückelhaus, B. P., & Blickle, G. (2023). Trait machiavellianism and agentic career success: A multi-measure, multi-criteria, multi-source analysis. *Journal of Personality Assessment*, 733–742. https://doi.org/10.1080/00223891.2023.2169927

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

Küfner, A. C. P., Back, M. D., Nestler, S., & Egloff, B. (2010). Tell me a story and I will tell you who you are! Lens model analyses of personality and creative writing. *Journal of Research in Personality*, *44*(4), 427–435. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.05.003

Küfner, A. C. P., Dufner, M., & Back, M. D. (2015). Das Dreckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun. *Diagnostica*, *61*(2), 76–91. https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000124

Lai, K. (2018). Estimating standardized SEM parameters given nonnormal data and incorrect model: Methods and comparison. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *25*(4), 600–620. https://doi.org/10.1080/10705511.2017.1392248

Lainidi, O., Chalili, V., Maliousis, I., Spiliou, M., Tzioti, E., Koutsimani, P., & Montgomery, A. (2023). The dark triad in the organization – A review of the evidence and future recommendations. In K. Bozkus (Hrsg.), *Organizational Behavior – Negative Aspects*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1001365

Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 113–133. https://doi.org/10.1037/a0021016

Le, K., Donnellan, M. B., & Conger, R. (2014). Personality development at work: Workplace conditions, personality changes, and the corresponsive principle. *Journal of Personality*, *82*(1), 44–56. https://doi.org/10.1111/jopy.12032

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852. https://doi.org/10.1177/1094428106296642

Lee, Q. Y., Townsend, K., Troth, A., & Loudoun, R. (2019). Using role theory to understand and solve employment relations and human resources problems. In K. Townsend, K. Cafferkey, A. M. McDermott & T. Dundon (Hrsg.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* (S. 280–294). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781786439017.00027

Letzring, T. D. (2008). The good judge of personality: Characteristics, behaviors, and observer accuracy. *Journal of Research in Personality*, *42*(4), 914–932. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.12.003

Levinthal, D. A., & Workiewicz, M. (2018). When two bosses are better than one: Nearly decomposable systems and organizational adaptation. *Organization Science*, *29*(2), 207–224. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1177

Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction.* Appleton-Century.

Liyanagamage, N., & Fernando, M. (2023). Machiavellian leadership in organisations: A review of theory and research. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(6), 791–811. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0309

Love, P. E., Haynes, N. S., & Irani, Z. (2001). Construction managers' expectations and observations of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(8), 579–593. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006301

Lu, L., & Fan, H.-L. (2017). Strengthening the bond and enhancing team performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(3), 182–198. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0062

Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., Atay, S., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the political skill inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, *12*(2), 171–191. https://doi.org/10.1177/1470595812439870

Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S., & Widiger, T. A. (2011). Assessing the basic traits associated with psychopathy: Development and validation of the elemental psychopathy assessment. *Psychological Assessment*, *23*(1), 108–124. https://doi.org/10.1037/a0021146

Machiavelli, N. (1984). *[Discorsi] Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*. Createspace.

Machiavelli, N. (2016). *Il Principe*. Createspace.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 710–730. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710

MacKinnon, D. P., Coxe, S., & Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, *27*(1), 1–14. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9248-z

Malesza, M., Ostaszewski, P., Büchner, S., & Kaczmarek, M. C. (2019). The adaptation of the short dark triad personality measure – Psychometric properties of a german sample. *Current Psychology*, *38*(3), 855–864. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9662-0

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, *45*(2), 294–316. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x

Martin, G. N., & Clarke, R. M. (2017). Are psychology journals anti-replication? A snapshot of editorial practices. *Frontiers in Psychology*, *8*, Artikel 523. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00523

Matsunaga, M. (2008). Item parceling in structural equation modeling: A primer. *Communication Methods and Measures*, *2*(4), 260–293. https://doi.org/10.1080/19312450802458935

Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "Eye To Eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1686–1708. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, *12*(1), 23–44. https://doi.org/10.1037/1082-989x.12.1.23

Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation: Partial and complete mediation under an autoregressive model. *Multivariate Behavioral Research*, *46*(5), 816–841. https://doi.org/10.1080/00273171.2011.606716

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1994). The stability of personality: observations and evaluations. *Current Directions in Psychological Science*, *3*(6), 173–175. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770693

McDonald, R. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.

McGraw, K. O., & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, *1*(1), 30–46. https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.30

McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 192–210. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192

Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago University Press.

Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, *8*(2), 106–120. https://doi.org/10.2307/587363

Mesdaghinia, S., Eisenberger, R., Wen, X., Liu, Z., Lewis, B. A., Qiu, F., & Shapiro, D. L. (2023). How leaders drive followers' unethical behavior. *Journal of Management*, *49*(7), 2318–2353. https://doi.org/10.1177/01492063221104031

Miller, J. D., Hyatt, C. S., Maples-Keller, J. L., Carter, N. T., & Lynam, D. R. (2017). Psychopathy and machiavellianism: A distinction without a difference? *Journal of Personality*, *85*(4), 439–453. https://doi.org/10.1111/jopy.12251

Miller, J. D., Vize, C., Crowe, M. L., & Lynam, D. R. (2019). A critical appraisal of the dark-triad literature and suggestions for moving forward. *Current Directions in Psychological Science*, *28*(4), 353–360. https://doi.org/10.1177/0963721419838233

Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, *14*(5), 45–54. https://doi.org/10.9790/1959-1454554

Monaghan, C., Bizumic, B., & Sellbom, M. (2018). Nomological network of two-dimensional machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, *130*, 161–173. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.047

Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012). Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. (2005). *Journal of Clinical Psychology*, *68*(4), 382–389. https://doi.org/10.1002/jclp.21839

Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2020). Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien"). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 13–38). Springer.

Moshagen, M., & Bader, M. (2023). semPower: General power analysis for structural equation models. *Behavior Research Methods*, 2901–2922. https://doi.org/10.3758/s13428-023-02254-7

Müller, L. (2008). Machiavellismus – Eine Erscheinungsform wirtschaftskriminellen Verhaltens. *Risk, Fraud & Compliance*, *6*, 250–254. https://doi.org/10.37307/j.1867-8394.2008.06.05

Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature. *Perspectives on Psychological Science*, *12*(2), 183–204. https://doi.org/10.1177/1745691616666070

Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 175–192. https://doi.org/10.1002/job.742

Nestler, S., & Back, M. D. (2013). Applications and extensions of the lens model to understand interpersonal judgments at zero acquaintance. *Current Directions in Psychological Science*, *22*(5), 374–379. https://doi.org/10.1177/0963721413486148

Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden* (3. Auflage). Enke.

Newman, I., Lim, J., & Pineda, F. (2013). Content validity using a mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*, *7*(3), 243–260. https://doi.org/10.1177/1558689813476922

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, L., Kelly, & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta–analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367–408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Nikander, I. O., & Eloranta, E. (2001). Project management by early warnings. *International Journal of Project Management*, *19*(7), 385–399. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00021-1

Ntalianis, F., Dyer, L., & Vandenberghe, C. (2015). Owner-employee relations in small firms. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(7), 832–846. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0028

Nunnally, J. C. (1978). *Psychomatic theory* (2. Auflage). McGraw Hill.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1995). *Psychometric theory* (3. Auflage). McGraw Hill.

Oberauer, K., & Lewandowsky, S. (2019). Addressing the theory crisis in psychology. *Psychonomic Bulletin & Review*, *26*(5), 1596–1618. https://doi.org/10.3758/s13423-019-01645-2

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *The Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 557–579. https://doi.org/10.1037/a0025679

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., Story, P. A., & White, C. D. (2015). A meta-analytic test of redundancy and relative importance of the dark triad and five-factor model of personality. *Journal of Personality*, *83*(6), 644–664. https://doi.org/10.1111/jopy.12126

O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, *59*(4), 375–413. https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7

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

Parent-Rocheleau, X., Bentein, K., Simard, G., & Tremblay, M. (2021). Leader-Follower (dis)similarity in optimism: Its effect on followers' role conflict, vigor and performance. *Journal of Business and Psychology*, *36*(2), 211–224. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09660-9

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. The Free Press.

Paterson, T. A., & Huang, L. (2019). Am I expected to be ethical? A role-definition perspective of ethical leadership and unethical behavior. *Journal of Management*, *45*(7), 2837–2860. https://doi.org/10.1177/0149206318771166

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, *36*(6), 556–563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Peters, L. H., & Terborg, J. R. (1975). The effects of temporal placement of unfavorable information and of attitude similarity on personnel selection decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(2), 279–293. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90050-1

Peterson, D. K., Puia, G. M., & Suess, F. R. (2003). Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On): An exploration of job satisfaction and commitment among workers in mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *10*(2), 73–88. https://doi.org/10.1177/107179190301000208

Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, *173*, Artikel 110550. https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(8), 1153–1175. https://doi.org/10.1002/job.2031

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 286–299. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2017). Leader–member exchange and follower creativity: The moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(4), 603–626. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843

Rauthmann, J. F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, *3*(4), 487–496. https://doi.org/10.1177/1948550611427608

Reise, S. P. (2012). The rediscovery of bifactor neasurement models. *Multivariate Behavioral Research*, *47*(5), 667–696. https://doi.org/10.1080/00273171.2012.715555

Reizer, A., Oren, L., & Hornik, Y. (2022). Does group cohesion moderate associations between attachment, caregiving, and OCB? *Journal of Management & Organization*, *28*(4), 715–732. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.25

Rodriguez, A., Reise, S. P., & Haviland, M. G. (2016). Applying bifactor statistical indices in the evaluation of psychological measures. *Journal of Personality Assessment*, *98*(3), 223–237. https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1089249

Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, *48*(2), 1–36. https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02

Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 509–529. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.013

Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 574–587. https://doi.org/10.1037/a0022741

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, *8*(2), 23–74. https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784

Schmidt, A. F., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of Clinical Epidemiology*, *98*, 146–151. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.006

Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.-S. (2008). Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, *61*(4), 827–868. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x

Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2018). Corrigendum to “At what sample size do correlations stabilize?” [J. Res. Pers. 47 (2013) 609–612]. *Journal of Research in Personality*, *74*, 194. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.02.010

Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *23*(2), 235–245. https://doi.org/10.1024//0170-1789.23.2.235

Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of cronbach’s alpha. *Psychometrika*, *74*(1), 107–120. https://doi.org/10.1007/S11336-008-9101-0

Sluss, D. M., van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psycholo-*

gy, Vol 1: Building and developing the organization (S. 505–534). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-016

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, *18*(2), 204–218. https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.11.007

Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S41–S60. https://doi.org/10.1002/job.1894

Spector, P. E. (2010). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 342–352. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, *7*(2), 113–121. https://doi.org/10.1177/1948550615609735

Stavrova, O., & Ehlebracht, D. (2016). Cynical beliefs about human nature and income: Longitudinal and cross-cultural analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, *110*(1), 116–132. https://doi.org/10.1037/pspp0000050

Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing transparency through a multiverse analysis. *Perspectives on Psychological Science: A Journal of the Association for Psychological Science*, *11*(5), 702–712. https://doi.org/10.1177/1745691616658637

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, *21*(3), 380–396.

Stone–Romero, E. F., Stone, D. L., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organisations. *Applied Psychology*, *52*(3), 328–362. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00139

Svensson, S. L., Golubickis, M., Maclean, H., Falbén, J. K., Persson, L. M., Tsamadi, D., Caughey, S., Sahraie, A., & Macrae, C. N. (2022). More or less of me and you: Self-relevance augments the effects of item probability on stimulus prioritization. *Psychological Research*, *86*(4), 1145–1164. https://doi.org/10.1007/s00426-021-01562-x

Szabó, E., & Jones, D. N. (2023). The Mach-IV and its descendants: The assessment that spawned a field of research. In P. K. Jonason (Hrsg.), *Shining light on the dark side of personality* (S. 75–84). Hogrefe.

Szabó, Z. P., Simon, E., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2021). The importance of dark personality traits in predicting workplace outcomes. *Personality and Individual Differences*, *183*, Artikel 111112. https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111112

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 500–517. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500

Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A Review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*(1), 199–233. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228

Thabane, L., Mbuagbaw, L., Zhang, S., Samaan, Z., Marcucci, M., Ye, C., Thabane, M., Giangregorio, L., Dennis, B., Kosa, D., Borg Debono, V., Dillenburg, R., Fruci, V., Bawor, M., Lee, J., Wells, G., & Goldsmith, C. H. (2013). A tutorial on sensitivity analyses in clinical trials: The what, why, when and how. *BMC Medical Research Methodology*, *13*, 1–12. https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-92

Therkelsen, D. J., & Fiebich, C. L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, *8*(2), 120–129. https://doi.org/10.1108/13632540410807592

Thielmann, I., & Hilbig, B. E. (2014). Trust in me, trust in you: A social projection account of the link between personality, cooperativeness, and trustworthiness expectations. *Journal of Research in Personality*, *50*, 61–65. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.03.006

Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 151–171. https://doi.org/10.1002/job.1857

Turner, R. H. (1978). The role and the person. *American Journal of Sociology*, *84*(1), 1–23. https://doi.org/10.1086/226738

Unger, D., Kornblum, A., Grote, G., & Hirschi, A. (2023). Boundaries for career success? How work–home integration and perceived supervisor expectation affect careers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(1), 144–164. https://doi.org/10.1111/joop.12416

Uppal, N. (2021). Leader dark personality and team agreeableness: A recipe for volatile team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, *27*(1), 99–113. https://doi.org/10.1108/TPM-07-2020-0059

Uppal, N., & Bansal, A. (2023). A study of trickle-down effects of leader machiavellianism on follower unethical behaviour: A social learning perspective. *Personality and Individual Differences*, *207*, Artikel 112171. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112171

Urban, J. M., Bowers, C. A., Monday, S. D., & Morgan Jr., B. B. (1995). Workload, team structure, and communication in team performance. *Military Psychology*, *7*(2), 123–139. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327876mp0702_6

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, *43*(7), 2090–2117. https://doi.org/10.1177/0149206314559779

Veestraeten, M., Johnson, S. K., Leroy, H., Sy, T., & Sels, L. (2021). Exploring the bounds of pygmalion effects: Congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and follower work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 137–153. https://doi.org/10.1177/1548051820980428

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, *101*, 413–418. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046

Walter, H. L., Anderson, C. M., & Martin, M. M. (2005). How subordinates' machiavellianism and motives relate to satisfaction with superiors. *Communication Quarterly*, *53*(1), 57–70. https://doi.org/10.1080/01463370500056051

Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, *47*(4), 380–393. https://doi.org/10.1177/0894845318807581

Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, *17*(1), 23–40. https://doi.org/10.1108/13527591111114693

Weymann, V., & Koll, M. (2001). *Die Bremer Absolventenstudie. Berufsverläufe und Studienrückblick von Absolventinnen und Absolventen der Prüfungsjahrgänge 1992 bis 1994 im bundesweiten Vergleich*. EMPAS – Institut für empirische und angewandte Soziologie.

Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R., & Whitman, M. V. (2014). Student–recruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 1–26. https://doi.org/10.1111/joop.12042

Wiggins, J. S. (1973). *Personality and prediction: Principles of personality assessment*. Addison-Wesley.

Williams, E. J. (1959). The comparison of regression variables. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, *21*(2), 396–399. http://www.jstor.org/stable/2983809

Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educatio-*

nal and Psychological Measurement, *76*(6), 913–934. https://doi.org/10.1177/0013164413495237

Wu, C.-H. (2016). Personality change via work: A job demand–control model of big-five personality changes. *Journal of Vocational Behavior*, *92*, 157–166. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.001

Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., & Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, *37*(1), 66–82. https://doi.org/10.1108/ER-01-2014-0005

Yu, C., Wang, Y., Li, T., & Lin, C. (2022). Do top management teams' expectations and support drive management innovation in small and medium-sized enterprises? *Journal of Business Research*, *142*, 88–99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.035

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, *48*(3), 774–783. https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100

Zettler, I., & Hilbig, B. E. (2010). Honesty–humility and a person–situation interaction at work. *European Journal of Personality*, *24*(7), 569–582. https://doi.org/10.1002/per.757

Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: the role of machiavellianism. *Career Development International*, *16*(1), 20–35. https://doi.org/10.1108/13620431111107793

Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a 'dark' trait? Linking machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, *27*(6), 545–554. https://doi.org/10.1002/per.1912

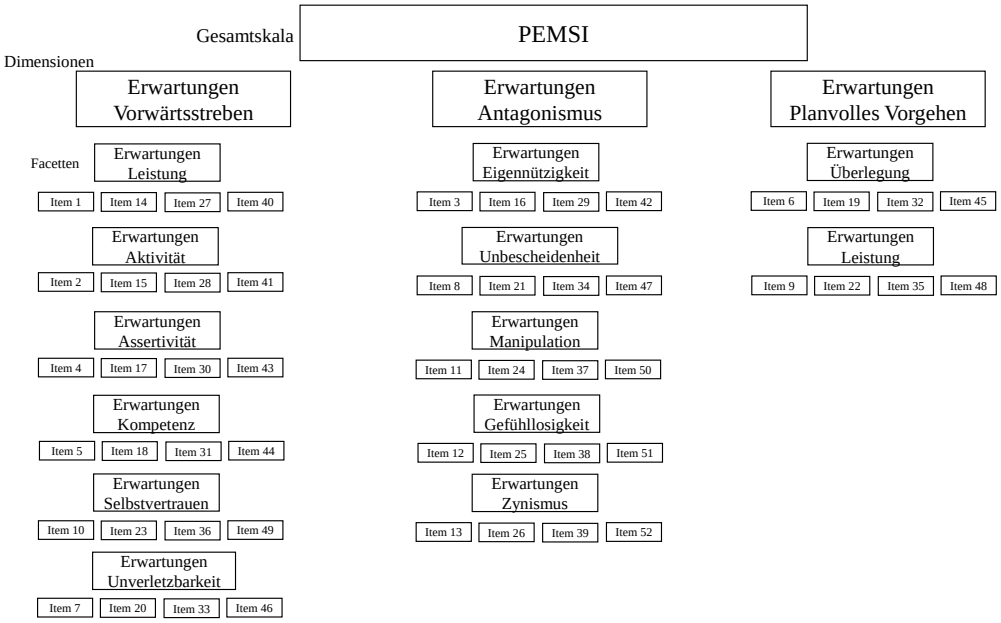
Zheng, W., Wu, Y.-C. J., Chen, X., & Lin, S.-J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*, *55*(3), 563–578. https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0696

A Anhang zu Kapitel 2: Skalenentwicklung des PEMSI

A.1 Schematische Darstellung des Aufbaus des PEMSI

Abbildung 11

Schematische Darstellung des Aufbaus des PEMSI vor der Itemselektion



Anmerkung. Eigene Darstellung.

A.2 Darstellung der Item-Formulierungen und Ergebnisse im ersten Entwicklungsdurchlauf

Übersicht

Tabelle 22: Übersicht der ersten Version der Item-Formulierungen des PEMSI

Tabelle 23: Ergebnisse der Ratereinschätzungen der Items im ersten Durchlauf

Tabelle 24: Ergebnisse des ersten Durchlaufs der Ratereinschätzungen auf Facettenebene

Tabelle 22

Übersicht der ersten Version der Item-Formulierungen des PEMSI (vor Inhaltsvalidierung)

Item	Formulierung
	Diejenige vorgesetzte Person, deren Erwartungen letztendlich maßgeblich und entscheidend bei der beruflichen Arbeit von mir und meinen Kolleg*innen sind…
1	erwartet keinen Ehrgeiz. (R)
2	erwartet kein Engagement. (R)
3	ermutigt dazu, anderen Menschen zu helfen.(R)
4	erwartet in Besprechungen keine Beiträge. (R)
5	erwartet nicht, dass man irgendwo erfolgreich ist. (R)
6	erwartet, dass man vor einer Entscheidung die Konsequenzen sorgfältig abwägt.
7	erwartet emotionale Stabilität.
8	signalisiert, dass Bescheidenheit überbewertet wird.
9	erwartet, dass man Projekte erst ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht.
10	erwartet Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen.
11	gibt den Rat, manchmal „nicht genau die Wahrheit“ zu sagen, um Dinge zu erreichen.
12	möchte, dass man besser „praktisch“ statt „fürsorglich“ arbeitet.
13	rät, dass man sich vor den tatsächlichen Motiven anderer in Acht nimmt.
14	ermutigt dazu, nach Macht zu streben.
15	erwartet, dass man hart arbeitet, um Ziele zu verfolgen.
16	ermutigt dazu, denen zu helfen, die weniger vom Glück begünstigt sind. (R)
17	erwartet überzeugungskräftiges Auftreten.
18	will, dass Aufgaben sehr gut erledigt werden.
19	erwartet: „Erst handeln, dann denken“. (R)
20	wenn man unter viel Stress steht, darf man sagen, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen. (R)
21	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen intelligenter als die meisten Menschen in ihrem Alter sind.
22	erwartet, dass sich alles am jeweiligen, angestammten Platz befindet (will Ordnung).
23	toleriert, wenn man sich anderen unterlegen fühlt. (R)
24	erwartet von einem weder listig noch gerissen zu sein. (R)
25	erwartet nicht von einem, eine besonders einfühlsame Person zu sein.
26	will davon überzeugen, dass die meisten Menschen ehrlich sind. (R)
27	ermutigt dazu, nach Größe zu streben.
28	erwartet, dass man an den meisten Tagen viel Energie hat.
29	will davon überzeugen, dass es wichtig ist, anderen gegenüber wohltätig zu sein. (R)
30	erwartet, dass man kein Problem damit hat, die eigene Meinung kund zu tun.
31	erwartet, dass man effizient und effektiv seiner Arbeit erledigt.
32	toleriert, wenn man sich direkt in Dinge hineinstürzt, ohne sehr weit voraus zu denken. (R)
33	akzeptiert, wenn man so emotional wird, dass man nicht mehr klar denken kann. (R)
34	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen das Zeug dazu haben, Gleichrangige auszutricksen.
35	toleriert, wenn man nicht in der Lage ist, sich zu organisieren. (R)
36	erwartet, dass man sehr selbstsicher ist.
37	ermutigt dazu, Schmeicheleien einzusetzen, um zu bekommen, was man will.
38	ermutigt dazu, sich keine Sorgen um die Bedürfnisse anderer Leute zu machen, wenn sie mit den eigenen in Konflikt geraten.
39	ermutigt dazu, an das Gute im Menschen zu glauben. (R)
40	ermutigt dazu, eine wichtige Person sein zu wollen.
41	toleriert, wenn man eine weniger aktive Person ist. (R)
42	ermutigt dazu, andere als Werkzeuge zu betrachten, die man benutzt und manipuliert.
43	akzeptiert, wenn man Schwierigkeiten hat, für sich selbst einzustehen. (R)
44	toleriert, wenn man unsicher ist, wie man in seinem Leben weiter vorgehen soll. (R)
45	erwartet, dass man nicht viele spontane Entscheidungen trifft.
46	erwartet, dass man nicht leicht aus der Ruhe zu bringen ist.
47	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen anderen überlegen sind.
48	erwartet, spontan zu sein, anstatt alles durchzuplanen. (R)
49	erwartet, dass man nicht leicht in Verlegenheit zu bringen ist.
50	will davon überzeugen, dass immerzu ehrlich zu sein, nicht zum Erfolg führen wird.
51	ermutigt mich dazu, kaltherzig zu sein.
52	ermutigt dazu, das Beste über Menschen anzunehmen. (R)

Tabelle 23

Ergebnisse der Ratereinschätzungen der Items im Rahmen der Inhaltsvaliderung im ersten Durchlauf

Item-Nr.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	*M*
1	100	100	100	95	98.75
2	100	85	65	80	82.50
3	80	95	75	90	85.00
4	100	90	95	95	95.00
5	100	85	90	60	83.75
6	100	95	100	100	98.75
7	100	95	100	100	98.75
8	100	85	100	100	96.25
9	100	90	100	100	97.50
10	100	100	100	100	100.00
11	85	85	85	80	83.75
12	100	90	85	80	88.75
13	95	95	100	100	97.50
14	100	90	98	95	95.75
15	75	100	100	100	93.75
16	100	100	100	100	100.00
17	100	100	100	100	100.00
18	70	80	70	90	77.50
19	100	100	100	100	100.00
20	70	90	90	100	87.50
21	90	90	90	100	92.50
22	100	95	90	100	96.25
23	100	100	100	100	100.00
24	95	95	85	100	93.75
25	100	100	100	100	100.00
26	80	95	100	100	93.75
27	100	95	100	100	98.75
28	100	100	100	100	100.00
29	100	95	90	100	96.25
30	100	100	100	100	100.00
31	100	100	100	100	100.00
32	100	100	100	100	100.00
33	100	95	100	100	98.75
34	100	85	100	100	96.25
35	100	90	95	100	96.75
36	90	90	100	100	95.00
37	100	100	100	100	100.00
38	100	100	100	100	100.00
39	100	95	100	100	98.75
40	100	95	100	100	98.75
41	100	90	90	95	93.75
42	100	100	100	100	100.00
43	100	95	95	100	97.50
44	100	95	100	100	98.75
45	100	90	100	100	97.50
46	100	100	100	100	100.00
47	90	90	95	95	92.50
48	100	90	100	100	97.50
49	100	100	100	100	100.00
50	100	95	100	100	98.75
51	100	100	100	100	100.00
52	100	100	100	100	100.00

Anmerkung. Prozenteinschätzung, inwiefern das Erwartungsitem im Sinne des FFMI-Trait-Items formuliert ist im ersten Inhaltsvalidierungsdurchlauf. Die Ergebnisse des zweiten und finalen Durchlaufs sind in Tabelle 25 zu finden.

Tabelle 24

Ergebnisse des ersten Durchlaufs der Ratereinschätzungen im Rahmen der Inhaltsvalidierung auf Facettenebene

Facetten untergliedert nach den Dimensionen	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	*M*
Vorwärtsstreben					
Leistung	100.00	95.00	99.50	97.50	98.00
Aktivität	93.75	93.75	88.75	93.75	92.50
Assertivität	100.00	96.25	97.50	98.75	98.20
Kompetenz	92.50	90.00	90.00	87.50	90.00
Selbstvertrauen	97.50	97.50	100.00	100.00	98.75
Unverletzbarkeit	92.50	95.00	97.50	100.00	96.25
Antagonismus					
Eigennützigkeit	95.00	97.50	91.25	97.50	95.40
Unbescheidenheit	95.00	87.50	96.25	98.75	94.40
Manipulation	95.00	93.75	92.50	95.00	94.10
Gefühllosigkeit	100.00	97.50	96.25	95.00	97.20
Zynismus	93.75	96.25	100.00	100.00	97.50
Planvolles Vorgehen					
Überlegung	100.00	96.25	100.00	100.00	99.10
Ordnung	100.00	91.25	96.25	100.00	96.90

Anmerkung. Prozenteinschätzung, inwiefern die Erwartungsformulierung das FFMI-Trait abbildet im ersten Inhaltsvalidierungsdurchlauf. Die Ergebnise des zweiten, finalen Durchlaufs sind in Tabelle 2 zu finden.

A.3 Darstellung der Item-Formulierungen und Ergebnisse im zweiten Entwicklungsdurchlauf

Übersicht

Tabelle 25: Ergebnisse der Ratereinschätzungen im Rahmen der Inhaltsvalidierung auf Itemebene im zweiten Durchlauf

Tabelle 26: Gegenüberstellung der FFMI- und PEMSI-Formulierungen der Entwicklungsversion – nach Abschluss der Inhaltsvalidierung

Tabelle 25

Ergebnisse der Ratereinschätzungen der Items im finalen Durchlauf der Inhaltsvalidierung

Item-Nr.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	*M*
1	100	100	100	95	98.75
2	100	90	95	95	95.00
3	100	100	95	100	98.75
4	100	90	95	95	95.00
5	100	95	90	95	95.00
6	100	95	100	100	98.75
7	100	95	100	100	98.75
8	100	85	100	100	96.25
9	100	90	100	100	97.50
10	100	100	100	100	100.00
11	100	100	100	100	100.00
12	100	90	85	80	88.75
13	95	95	100	100	97.50
14	100	95	100	100	98.75
15	100	100	100	100	100.00
16	100	100	100	100	100.00
17	100	100	100	100	100.00
18	100	95	100	100	98.75
19	100	100	100	100	100.00
20	100	90	95	90	93.75
21	90	90	90	100	92.50
22	100	95	90	100	97.50
23	100	100	100	100	100.00
24	100	100	100	100	100.00
25	100	100	100	100	100.00
26	100	95	100	100	98.75
27	100	95	100	100	98.75
28	100	100	100	100	100.00
29	100	95	90	100	96.25
30	100	100	100	100	100.00
31	100	100	100	100	100.00
32	100	100	100	100	100.00
33	100	95	100	100	98.75
34	100	100	95	100	98.75
35	100	90	95	100	96.75
36	90	90	100	100	95.00
37	100	100	100	100	100.00
38	100	100	100	100	100.00
39	100	95	100	100	98.75
40	100	95	100	100	98.75
41	100	90	90	95	93.75
42	100	100	100	100	100.00
43	100	95	95	100	97.50
44	100	95	100	100	98.75
45	100	90	100	100	97.50
46	100	100	100	100	100.00
47	90	90	95	95	92.50
48	100	90	100	100	97.50
49	100	100	100	100	100.00
50	100	95	100	100	98.75
51	100	100	100	100	100.00
52	100	100	100	100	100.00

Anmerkung. Prozenteinschätzung, inwiefern das Erwartungsitem im Sinne des FFMI-Trait-Items formuliert ist im zweiten, finalen Durchlauf. Die Ergebnisse des vorausgehenden ersten Inhaltsvalidierungsdurchlaufs sind in Tabelle 23 zu finden.

Tabelle 26

Gegenüberstellung der FFMI- und PEMSI-Formulierungen der Entwicklungsversion – nach Abschluss der Inhaltsvalidierung

Item	FFMI-Formulierung	Erwartungsformulierung
1	Ich bin keine ehrgeizige Person. (R)	erwartet keinen Ehrgeiz. (R)
2	Meine Freunde würden mich faul nennen. (R)	toleriert, wenn jemand faul ist. (R)
3	Ich nehme etwas auf mich, um anderen Menschen zu helfen.	ermutigt dazu, sich anzustrengen, anderen Menschen zu helfen. (R)
4	In Besprechungen überlasse ich das Reden normalerweise den anderen. (R)	erwartet in Besprechungen keine Beiträge. (R)
5	Ich scheine bei nichts ganz erfolgreich zu sein. (R)	toleriert, wenn man unsicher ist, wie man in seinem Leben weiter vorgehen soll. (R)
6	Ich wäge die Konsequenzen gerne sorgfältig ab, bevor ich eine Entscheidung treffe.	erwartet, dass man vor einer Entscheidung die Konsequenzen sorgfältig abwägt.
7	Die Leute würden mich als emotional stabil bezeichnen.	erwartet emotionale Stabilität.
8	Bescheidenheit wird überbewertet.	signalisiert, dass Bescheidenheit überbewertet wird.
9	Ich mag es, meine Projekte auszuarbeiten, bevor ich beginne.	erwartet, dass man Projekte ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht.
10	Ich bin selbstbewusst im Umgang mit anderen.	erwartet Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen.
11	Manchmal musst du lügen, um Dinge zu erreichen.	gibt den Rat, manchmal zu lügen, um Dinge zu erreichen.
12	Ich möchte lieber als „praktisch“ denn als „fürsorglich“ bekannt sein.	möchte, dass man besser „praktisch“ statt „fürsorglich“ arbeitet.
13	Es ist wichtig, sich vor den Motiven anderer in Acht zu nehmen.	rät, dass man sich vor den tatsächlichen Motiven anderer in Acht nimmt.
14	Ich habe einen starken Drang nach Macht.	ermutigt dazu, nach Macht zu streben.
15	Ich arbeite hart, um meine Ziele zu verfolgen.	erwartet, dass man hart arbeitet, um seine Ziele zu verfolgen.
16	Ich versuche denen zu helfen, die weniger vom Glück begünstigt sind. (R)	ermutigt dazu, denen zu helfen, die weniger vom Glück begünstigt sind. (R)
17	Ich bin eine sehr überzeugungskräftige Person.	erwartet überzeugungskräftiges Auftreten.
18	Die Leute setzen auf mich, wenn sie eine Arbeit erledigt sehen wollen.	erwartet, auf seine/ihre Mitarbeiter*in setzen zu können, wenn er/sie eine Aufgabe erledigt sehen will.

Anmerkung. Gegenüberstellung Formulierungen des deutschen FFMI und den Formulierungen der Erwartungsskala nach abgeschlossener Inhaltsvalidierung.

Tabelle 26. Fortsetzung 1

Item	FFMI-Formulierung	Erwartungsformulierung
19	„Erst handeln, dann denken“ beschreibt mich gut. (R)	erwartet: „Erst handeln, dann denken“. (R)
20	Wenn ich unter viel Stress stehe, habe ich manchmal das Gefühl, in Stücke zu zerbrechen. (R)	toleriert, wenn man unter viel Stress steht, wenn man sagt, dass man das Gefühl hat, in Stücke zu zerbrechen. (R)
21	Ich bin intelligenter als die meisten Menschen in meinem Alter.	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen intelligenter als die meisten Menschen in ihrem Alter sind.
22	Ich mag es, meine Projekte auszuarbeiten, bevor ich beginne.	erwartet, dass man Projekte erst ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht.
23	Ich fühle mich anderen unterlegen. (R)	toleriert, wenn man sich anderen unterlegen fühlt. (R)
24	Ich bin weder listig noch gerissen. (R)	erwartet nicht von seinen/ihren Mitarbeiter*innen, listig oder gerissen zu sein. (R)
25	Ich bin keine besonders einfühlsame Person.	erwartet nicht von einem, eine besonders einfühlsame Person zu sein.
26	Ich denke, dass die meisten Menschen versuchen, ehrlich zu sein. (R)	vermittelt, dass die meisten Menschen versuchen, ehrlich zu sein. (R)
27	Ich strebe nach Größe.	ermutigt dazu, nach Größe zu streben.
28	Ich habe an den meisten Tagen viel Energie.	erwartet, dass man an den meisten Tagen viel Energie hat.
29	Ich denke, es ist wichtig, anderen gegenüber wohltätig zu sein. (R)	will davon überzeugen, dass es wichtig ist, anderen gegenüber wohltätig zu sein. (R)
30	Ich habe kein Problem damit, meine Meinung kund zu tun.	erwartet, dass man kein Problem damit hat, die eigene Meinung kund zu tun.
31	Ich bin effizient und effektiv bei meiner Arbeit.	erwartet, dass man effizient und effektiv seine Arbeit erledigt.
32	Ich neige dazu, mich direkt in Dinge hineinzustürzen, ohne sehr weit voraus zu denken. (R)	toleriert, wenn sich direkt in Dinge hineinstürzt, ohne sehr weit voraus zu denken. (R)
33	Ich werde so emotional, dass ich nicht klar denken kann. (R)	akzeptiert, wenn man so emotional wird, dass man nicht mehr klar denken kann. (R)
34	Es ist leicht für mich, mir Gleichrangige auszutricksen.	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen das Zeug dazu haben, Gleichrangige auszutricksen.
35	Ich scheine nie in der Lage zu sein, mich zu organisieren. (R)	toleriert, wenn man nicht in der Lage ist, sich zu organisieren. (R)
36	Ich bin mir meiner selbst sehr sicher.	erwartet, dass man sehr selbstsicher ist. (R)

Anmerkung. Gegenüberstellung der FFMI-Formulierungen und der PEMSI-Formulierungen der Entwicklungsversion nach abgeschlossener Inhaltsvalidierung.

Tabelle 26. Fortsetzung 2

Item	FFMI-Formulierung	Erwartungsformulierung
37	Ich benutze Schmeicheleien, um zu bekommen, was ich will.	ermutigt dazu, Schmeicheleien einzusetzen, um zu bekommen, was man will.
38	Ich mache mir keine Sorgen um die Bedürfnisse anderer Leute, wenn sie mit meinen eigenen in Konflikt geraten.	ermutigt dazu, sich keine Sorgen um die Bedürfnisse anderer Leute zu machen, wenn sie mit den eigenen in Konflikt geraten.
39	Ich glaube sehr an das Gute im Menschen. (R)	ermutigt dazu, an das Gute im Menschen zu glauben. (R)
40	Ich möchte eine wichtige Person sein.	ermutigt dazu, eine wichtige Person sein zu wollen.
41	Viele andere Menschen sind aktiver als ich es bin. (R)	toleriert, wenn man eine weniger aktive Person ist. (R)
42	Ich betrachte andere als Werkzeuge, die man benutzt und manipuliert.	ermutigt dazu, andere als Werkzeuge zu betrachten, die man benutzt und manipuliert.
43	Andere Leute würden sagen, dass ich Schwierigkeiten habe, für mich selbst einzustehen. (R)	akzeptiert, wenn man Schwierigkeiten hat, für sich selbst einzustehen. (R)
44	Ich bin mir oft unsicher, wie ich in meinem Leben weiter vorgehen soll. (R)	toleriert, wenn man unsicher ist, wie man in seinem Leben weiter vorgehen soll. (R)
45	Ich treffe nicht viele spontane Entscheidungen.	erwartet, dass man nicht viele spontane Entscheidungen trifft.
46	Ich bin nicht leicht aus der Ruhe zu bringen.	erwartet, dass man nicht leicht aus der Ruhe zu bringen ist.
47	Ich bin besser als andere.	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen anderen überlegen sind.
48	Ich ziehe es vor, spontan zu sein, anstatt alles durchzuplanen. (R)	erwartet, spontan zu sein, anstatt alles durchzuplanen. (R)
49	Ich bin nicht leicht in Verlegenheit zu bringen.	erwartet, dass man nicht leicht in Verlegenheit zu bringen ist.
50	Immerzu ehrlich zu sein wird nicht zum Erfolg führen.	will davon überzeugen, dass immerzu ehrlich zu sein, nicht zum Erfolg führen wird.
51	Andere Leute beschreiben mich als kaltherzig.	ermutigt mich dazu, kaltherzig zu sein.
52	Ich neige dazu, das Beste über Menschen anzunehmen.	ermutigt dazu, das Beste über Menschen anzunehmen.

Anmerkung. Gegenüberstellung der FFMI-Formulierungen und der PEMSI-Formulierungen der Entwicklungsversion nach abgeschlossener Inhaltsvalidierung.

B Anhang Studie 1

B.1 Darstellung der Instruktion der Fragebögen

Übersicht

Abbildung 12: Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Vorgesetzten in Studie 1

Abbildung 13: Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Mitarbeitenden in Studie 1

Abbildung 14: Darstellung der Teilnahmeerklärung in Studie 1

Abbildung 12

Kopie des Einleitungstexts im Fragebogen der Vorgesetzten in Studie 1

Studie „Jede Chefin, jeder Chef ist anders - Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden"

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Studie teilzunehmen.
Der folgende Fragebogen ist Teil einer Studie der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn. Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Beziehung zwischen Vorgesetzen und ihren Mitarbeitenden nachgegangen werden. Denn die Beziehung von Vorgesetzen zu ihren Mitarbeitenden ist von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens **ca. 10-15 Minuten** Zeit nehmen. Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, trotz einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.** Bitte füllen Sie den Fragebogen alleine aus! Bitte suchen Sie sich einen stillen Moment, wo Sie ungestört und unbeeinflusst von anderen arbeiten können. **Ihre** Sichtweise und **Ihre** Einschätzungen sind entscheidend.

Für die Führungsforschung ist eine Betrachtung aus mehreren Perspektiven essentiell und damit auch für unsere Studie von großer Bedeutung. Deshalb möchten wir sowohl Ihre Einschätzungen, als auch die eines/einer Mitarbeiter*in von Ihnen berücksichtigen. Wenn Sie nicht bereits von **einem/einer** Ihrer Mitarbeitenden zu dieser Studie eingeladen wurden, werden Sie zum Abschluss der Befragung darum gebeten, **eine/einen Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter*innen ebenfalls zur Teilnahme** an unserer Studie einzuladen. Ihr/e Mitarbeiter*in wird **ca. 20-25 Minuten** für die Umfrage benötigen. Die Teilnahme Ihres/ihrer Mitarbeiters/in bringt für unsere Studie einen wichtigen und notwendigen wissenschaftlichen Gewinn.

Ihre Daten und Angaben und die Ihrer/Ihres Mitarbeiters/in werden von uns vertraulich und entsprechend der Datenschutzrichtlinien behandelt, d.h. auch Studierende haben keinerlei Zugang zu personalisierten Daten. Wir sind als Psycholog*innen gesetzlich zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit verpflichtet (StGB § 203). Alle Ihre Angaben werden außerdem nach den Regeln der Datenschutzgrundverordnung der EU behandelt. Ihre Angaben können von Dritten nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Sollten Sie irgendwelche Fragen haben, z.B. zum Vorgehen bei der Befragung, können Sie uns telefonisch (0228 734375) oder per E-Mail (nill@uni-bonn.de) erreichen.

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an der Studie haben Sie die Möglichkeit, **auf unsere Kosten 1€ an eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl zu spenden** oder **an einer Verlosung von 10 Wunschgutscheinen im Wert von jeweils 15,00 Euro teilzunehmen.** Sie erhalten außerdem nach Abschluss der Befragung **eine Rückmeldung zu Ihren sozialen Fertigkeiten am Arbeitsplatz.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und viel Spaß bei der Studie!

Abbildung 13

Kopie des Einleitungstexts im Fragebogen der Mitarbeitenden in Studie 1

Studie „Jede Chefin, jeder Chef ist anders – Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden"

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Studie teilzunehmen.
Der folgende Fragebogen ist Teil einer Studie der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn. Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Beziehung zwischen Vorgesetzen und ihren Mitarbeitenden nachgegangen werden. Denn die Beziehung von Vorgesetzen zu ihren Mitarbeitenden ist von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens **ca. 20-25 Minuten** Zeit nehmen. Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, trotz einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.** Bitte füllen Sie den Fragebogen alleine aus! Bitte suchen Sie sich einen stillen Moment, wo Sie ungestört und unbeeinflusst von anderen arbeiten können. **Ihre** Sichtweise und **Ihre** Einschätzungen sind entscheidend.

Für die Führungsforschung ist eine Betrachtung aus mehreren Perspektiven essentiell und damit auch für unsere Studie von großer Bedeutung. Deshalb möchten wir sowohl Ihre Einschätzungen, als auch die Ihrer Führungskraft berücksichtigen. Wenn Sie nicht bereits von Ihrer Führungskraft zu dieser Studie eingeladen wurden, werden Sie zum Abschluss der Befragung darum gebeten, **Ihre Führungskraft ebenfalls zur Teilnahme** an unserer Studie einzuladen. Ihre Führungskraft wird **ca. 10-15 Minuten** für die Umfrage benötigen. Die Teilnahme ihrer Führungskraft bringt für unsere Studie einen wichtigen und notwendigen wissenschaftlichen Gewinn.

Von den Angaben, die Sie oder Ihre Führungkraft in der nachfolgenden Untersuchung machen, erfahren nur wir im Forschungsteam der Universität Bonn. Wir sind als Psycholog*innen gesetzlich zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit verpflichtet (StGB § 203). Alle Ihre Angaben werden außerdem nach den Regeln der Datenschutzgrundverordnung der EU behandelt. Ihre Angaben können von Dritten nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Sollten Sie irgendwelche Fragen haben, z.B. zum Vorgehen bei der Befragung, können Sie uns telefonisch (0228 734375) oder per E-Mail (nill@uni-bonn.de) erreichen.

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an der Studie haben Sie die Möglichkeit, **auf unsere Kosten 1€ an eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl zu spenden** oder **an einer Verlosung von 10 Wunschgutscheinen im Wert von jeweils 15,00 Euro teilzunehmen.** Sie erhalten außerdem nach Abschluss der Befragung **eine Rückmeldung zu Ihren sozialen Fertigkeiten am Arbeitsplatz.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und viel Spaß bei der Studie!

Abbildung 14

Kopie der Teilnahmeerklärung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Studie 1

Teilnahmeerklärung

Ich stimme der Teilnahme an der Studie mit dem Thema "Jede Chefin, jeder Chef ist anders – Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden" zu. Mir ist bewusst, dass mir verschiedene Fragen zu meiner Person, meinem Arbeitsplatz und meiner/m Vorgesetzten in der Organisation, in der ich arbeite, gestellt werden.
Die Datenerhebung im Rahmen der Online-Befragung erfolgt über das Befragungstool Unipark (Questback AG). Hierfür wird zwischen Ihrem Computer und den Servern von Unipark eine verschlüsselte Verbindung (SSL-Verbindung; Secure Socket Layer) hergestellt. Dieser Kommunikationskanal macht das Mitlesen und Manipulieren durch Dritte technisch unmöglich. Auch innerhalb des Befragungstools von Unipark gelten die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes sowie der Datenschutzgrundverordnung der EU.

Meine Entscheidung teilzunehmen ist vollkommen freiwillig und ich habe die Möglichkeit, die Befragung zu jedem Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen und ohne Konsequenzen abzubrechen. Ich stimme zudem der Verwendung der Daten in Qualifikationsarbeiten sowie in wissenschaftlichen Publikationen in anonymisierter Form zu. Vor Abschluss des Forschungsprojektes ist es jederzeit möglich, die Löschung meiner individuellen Daten zu verlangen. Nach der endgültigen Anonymisierung ist dies nicht mehr möglich.
Mir ist bewusst, dass auch die Angaben meiner Führungskraft für niemanden außerhalb des Forschungsprojektes zugänglich sind, und dass weder ich noch meine Führungskraft, die Angaben einsehen können.

Ich kann die Projektleiterin Christina Nill (M.Sc., Universität Bonn) jederzeit mit Fragen zur Studie und über meine Beteiligung an der Studie kontaktieren (Tel.: 0228/734375, E-Mail: nill@uni-bonn.de)
Die Studie wird 20-25 Minuten dauern.
Hiermit erkläre ich, dass ich die Teilnahmeerklärung gelesen und verstanden habe und unter den beschriebenen Bedingungen an der Befragung teilnehmen möchte (ohne Zustimmung können Sie nach den EU-Datenschutzrichtlinien nicht an der Befragung teilnehmen). Bitte klicken Sie das untenstehende Feld an, wenn Sie zustimmen

Der zuständige Datenschutzbeauftragte ist:
Dr. Jörg Hartmann
Genscherallee 3
53113 Bonn
E-Mail: joerg.hartmann@uni-bonn.de
Tel: + 49 (0)228 -73 – 6758
https://www.datenschutz.uni-bonn.de

○ Ich stimme zu.

B.2 Verteilungseigenschaften der relevanten Variablen und Ergebnisse bei der Prüfung der Voraussetzungen in Studie 1

Übersicht

Abbildung 15: Häufigkeitsverteilung Gesamt PEMSI und Dimensionen in Studie 1

Abbildung 16: Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzung Vorgesetzte in Studie 1

Abbildung 17: Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzung Mitarbeitende in Studie 1

Abbildung 18: Häufigkeitsverteilung Kriterium kontraproduktives Arbeitsverhalten in Studie 1 (Gesamt-CWB, CWB-O, CWB-I)

Tabelle 29: Übersicht der Schiefe und Kurtosis der relevanten Variablen in Studie 1

Abbildung 19: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 12 und 13 in Studie 1

Abbildung 20: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 14 und 15 in Studie 1

Abbildung 21: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 16 und 17 in Studie 1

Abbildung 22: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 18 und 19 in Studie 1

Abbildung 23: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 20 und 21 in Studie 1

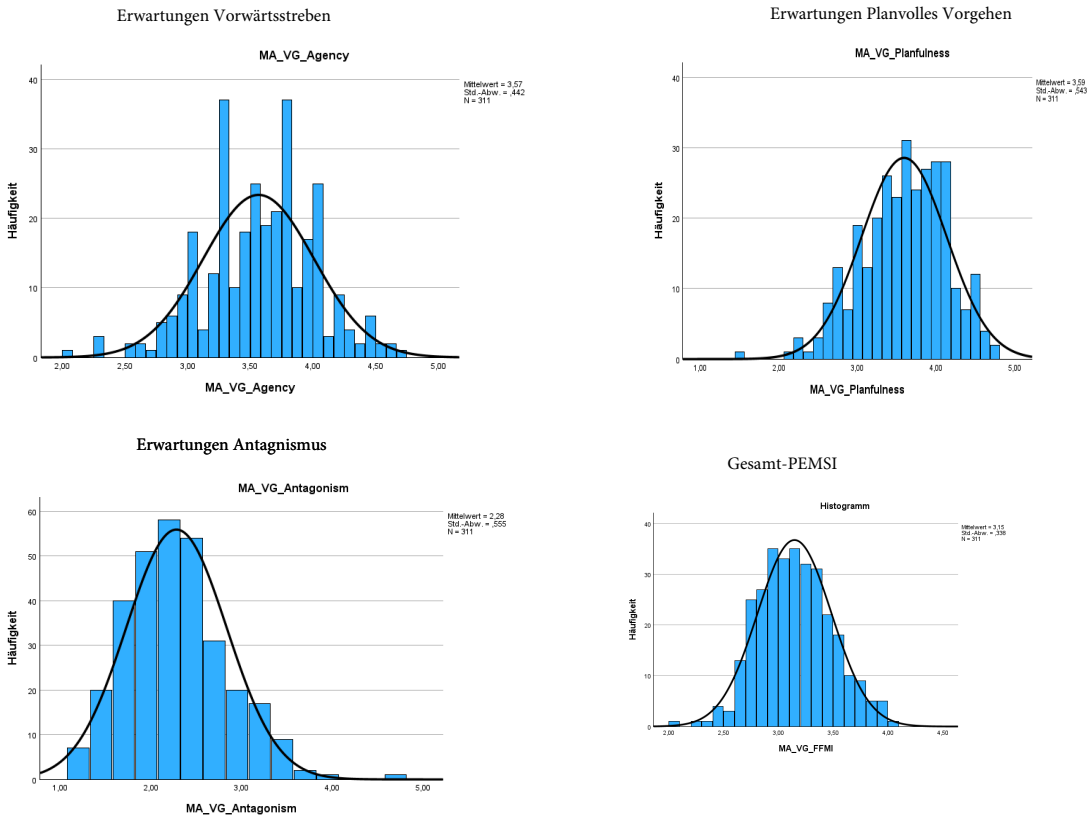
Abbildung 24: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 22 und 23 in Studie 1

Abbildung 25: Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 24 in Studie 1

Tabelle 30: Ergebnisse der Durbin-Watson-Statistiken in Studie 1

Abbildung 15

Häufigkeitsverteilung Gesamt PEMSI und Dimensionen in Studie 1

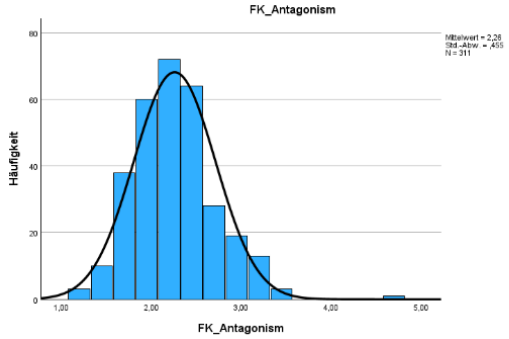


Anmerkungen. $N = 311$.

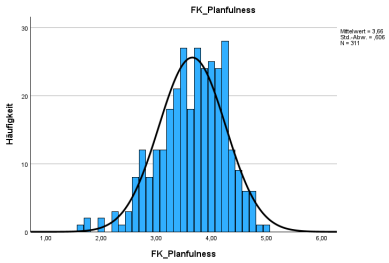
Abbildung 16

Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzung Vorgesetzte in Studie 1

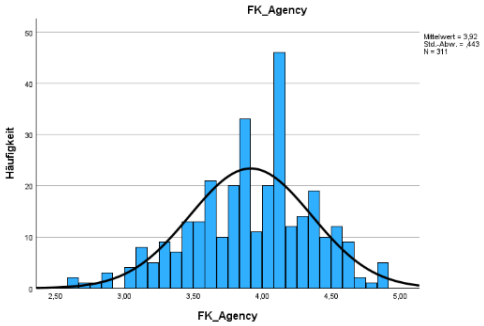
Antagonismus Vorgesetzte



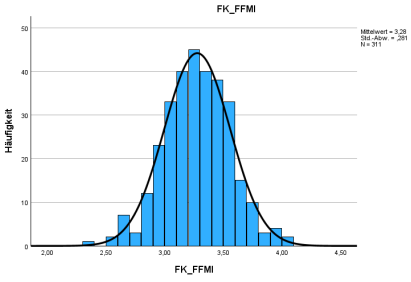
Planvolles Vorgehen Vorgesetzte



Vorwärtsstreben Vorgesetzte



Gesamt-FFMI Vorgesetzte

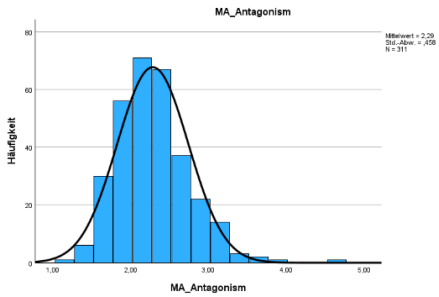


Anmerkungen. $N = 311$.

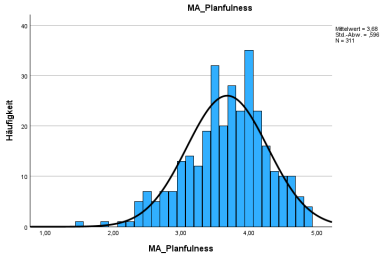
Abbildung 17

Häufigkeitsverteilung FFMI-Selbsteinschätzungen Mitarbeitende in Studie 1

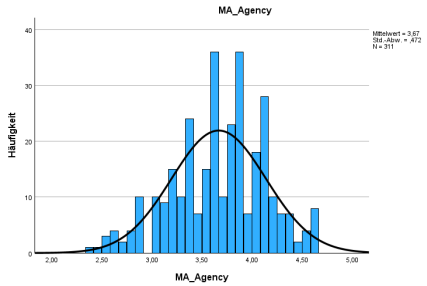
Antagonismus Mitarbeitende



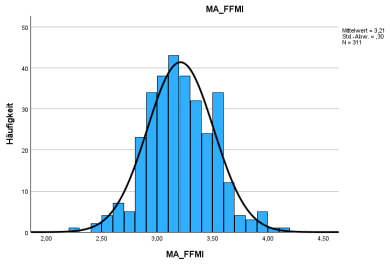
Planvolles Vorgehen Mitarbeitende



Vorwärtsstreben Mitarbeitende



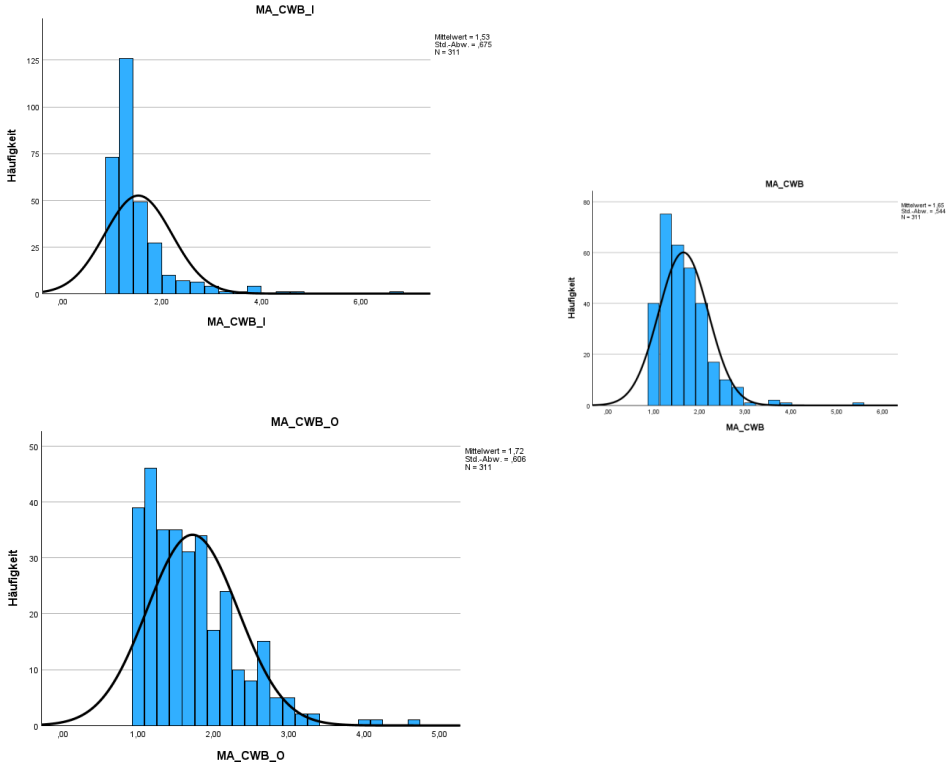
FFMI Mitarbeitende



Anmerkungen. N = 311.

Abbildung 18

Häufigkeitsverteilung Kriterium kontraproduktives Arbeitsverhalten (Gesamt-CWB, CWB-I, CWB-O) in Studie 1



Anmerkungen. $N = 311$.

Tabelle 29

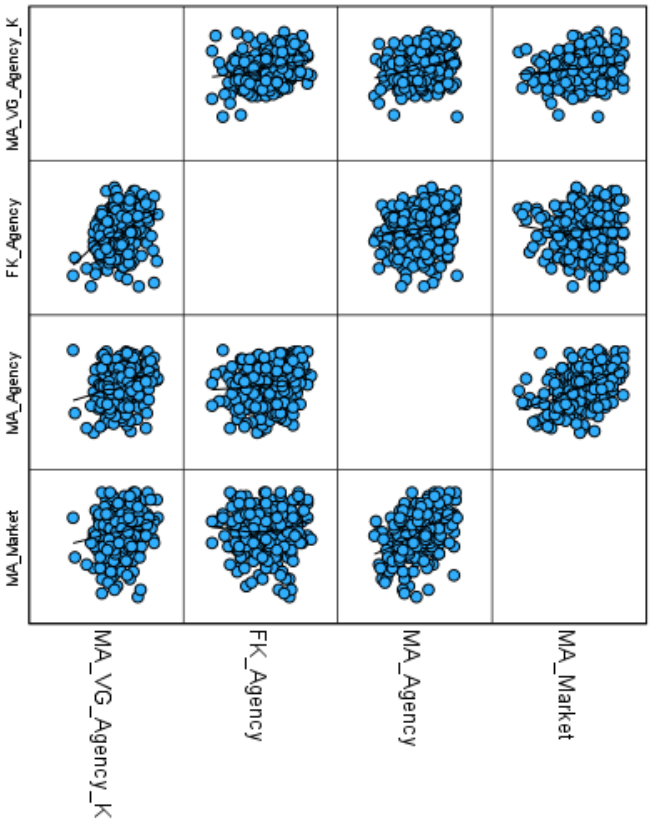
Übersicht der Schiefe und Kurtosis der relevanten Variablen in Studie 1

Variable	Schiefe	Kurtosis
Gesamt-PEMSI	0.12	-0.03
Erwartungen Vorwärtsstreben	-0.24	0.29
Erwartungen Antagonismus	0.62	0.60
Erwartungen Planvolles Vorgehen	-0.41	0.10
FFMI Mitarbeitende	0.09	0.28
Vorwärtsstreben Mitarbeitende	-0.32	-0.21
Antagonismus Mitarbeitende	0.89	2.42
Planvolles Vorgehen Mitarbeitende	-0.47	0.21
FFMI Vorgesetzte	-0.12	0.33
Vorwärtsstreben Vorgesetzte	-0.36	-0.11
Antagonismus Vorgesetzte	0.84	2.54
Planvolles Vorgehen Vorgesetzte	-0.55	0.25
wahrgenommene Arbeitsmarktchancen	-0.52	0.30
affektives organisationales Commitment	-0.67	-0.02
CWB	1.96	8.03
CWB-I	3.11	14.92
CWB-O	1.23	2.34
LMX	-1.39	2.83
wahrgenommenes politisches Klima	0.58	-0.10
allgemeine Arbeitszufriedenheit	-1.80	4.74
Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person	-1.69	2.76
Netzwerkfähigkeit	-0.34	0.04
dargestellte Aufrichtigkeit	-1.25	2.90
Erwartungen Vorwärtsstreben - K	-0.13	0.35
Gesamt-PEMSI - K	0.15	0.01

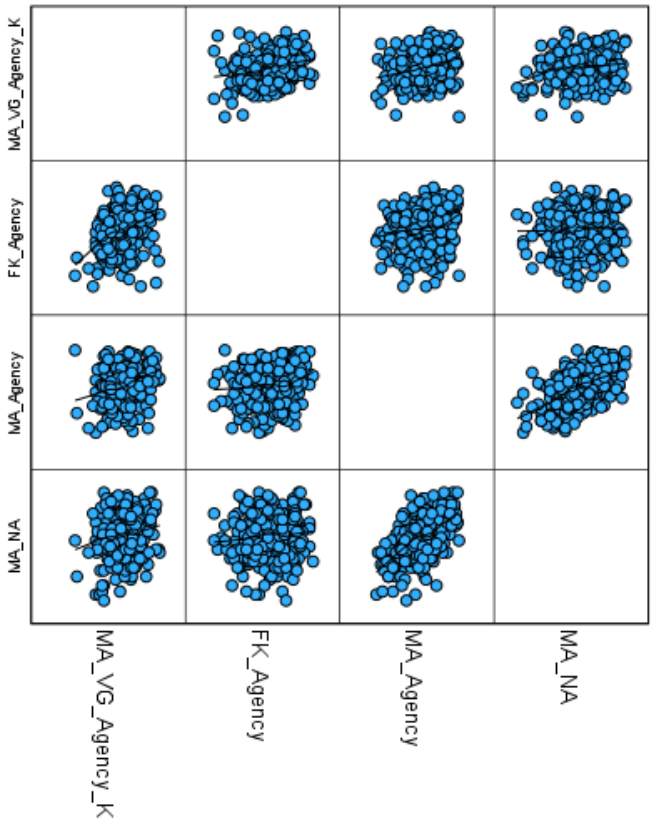
Anmerkungen. N = 311. CWB = Counterproductive-Work-Behavior (Kontraproduktives Arbeitsverhalten), CWB-I = Counterproductive-Work-Behavior-Individuals (Kontraproduktives Arbeitsverhalten — gegen Individuen gerichtet), CWB-O = Counterproductive-Work-Behaviour-Organization (Kontraproduktives Arbeitsverhalten — gegen Organisation gerichtet), LMX = Leader-Member-Exchange, -K = Skala nach prädiktorenorientierter Item-Selektion.

Abbildung 19

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 12 und 13 in Studie 1



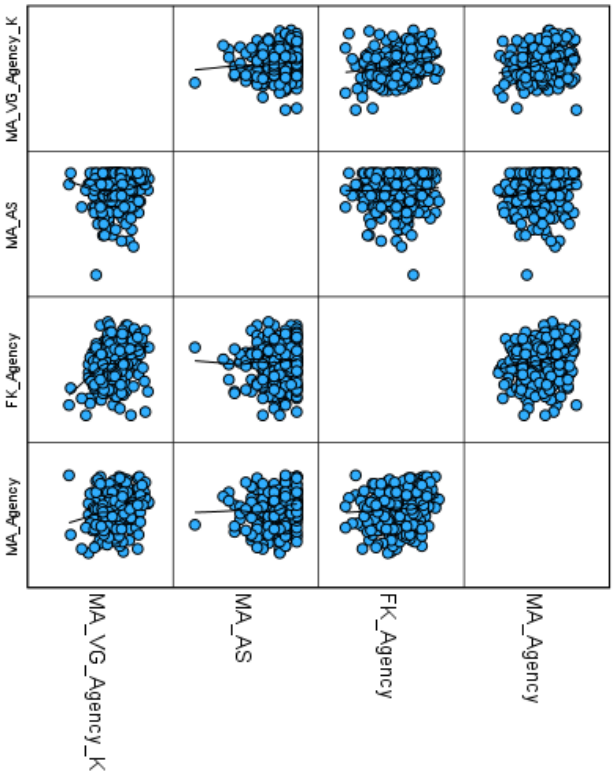
Hypothese 12a, b



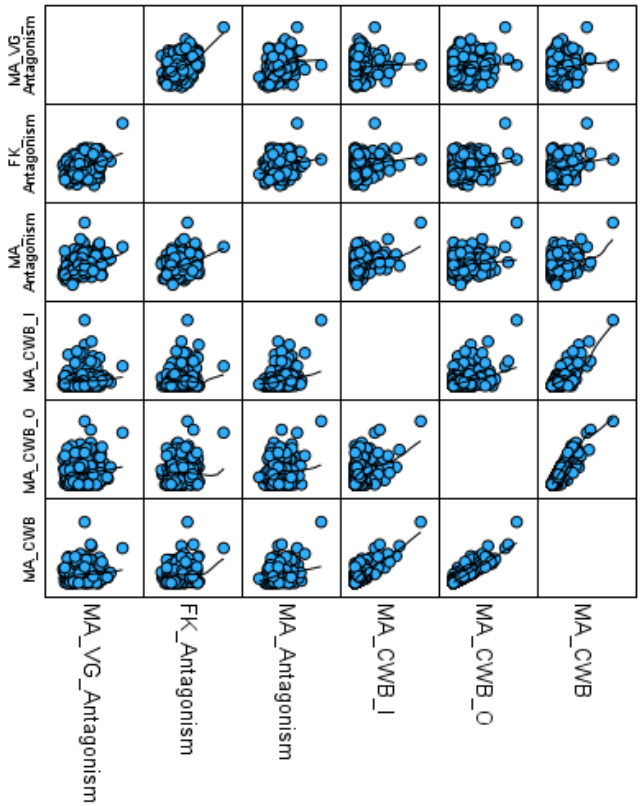
Hypothese 13a,b

Abbildung 20

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 14 und 15 in Studie 1



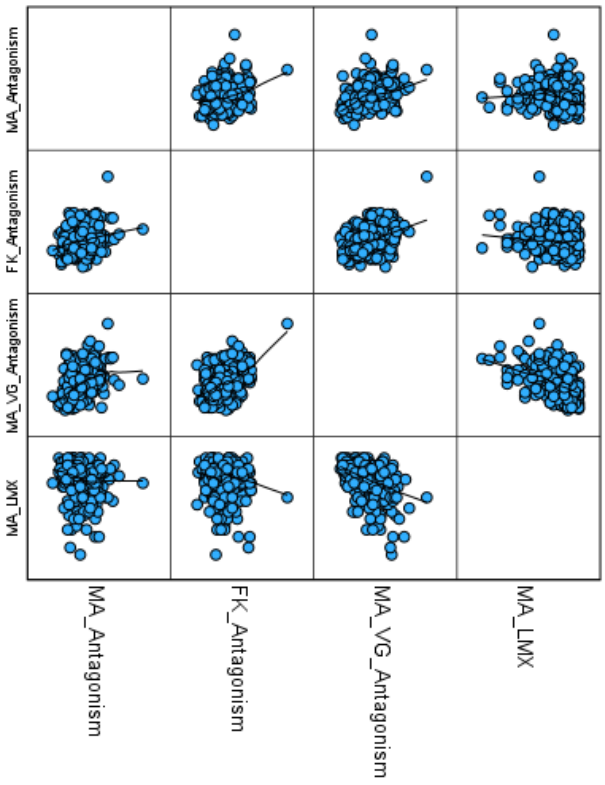
Hypothese 14a,b



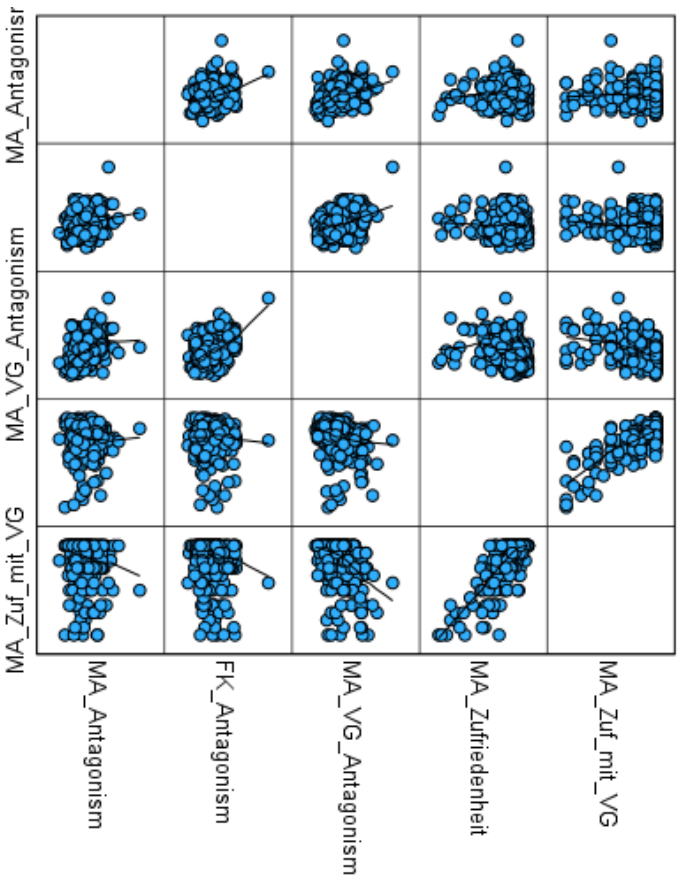
Hypothese 15a,b,c,d,e,f

Abbildung 21

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 16 und 17 in Studie 1



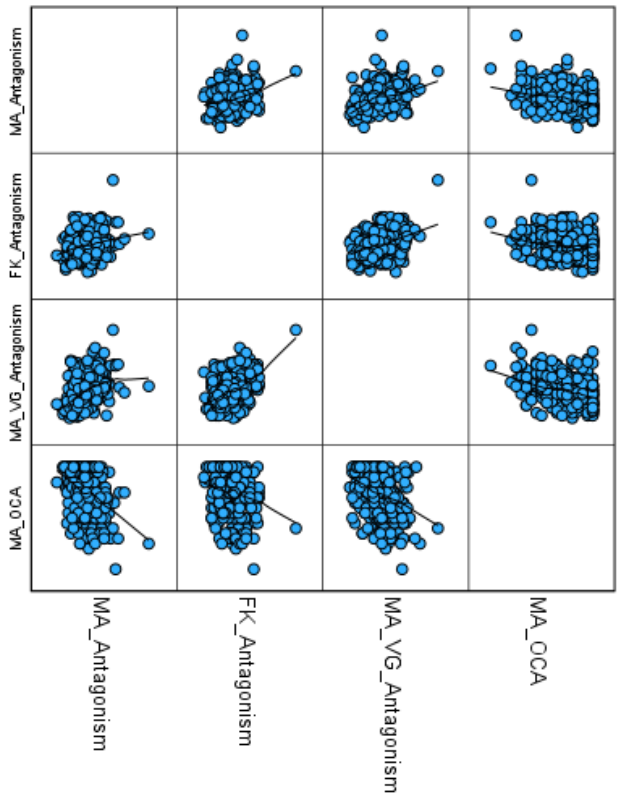
Hypothese 16a,b



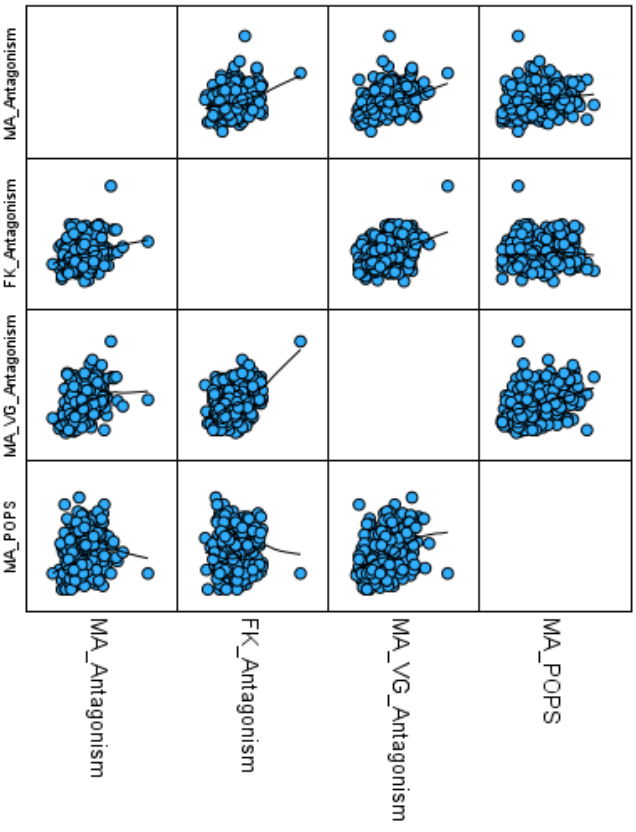
Hypothese 17a,b,c,d

Abbildung 22

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 18 und 19 in Studie 1



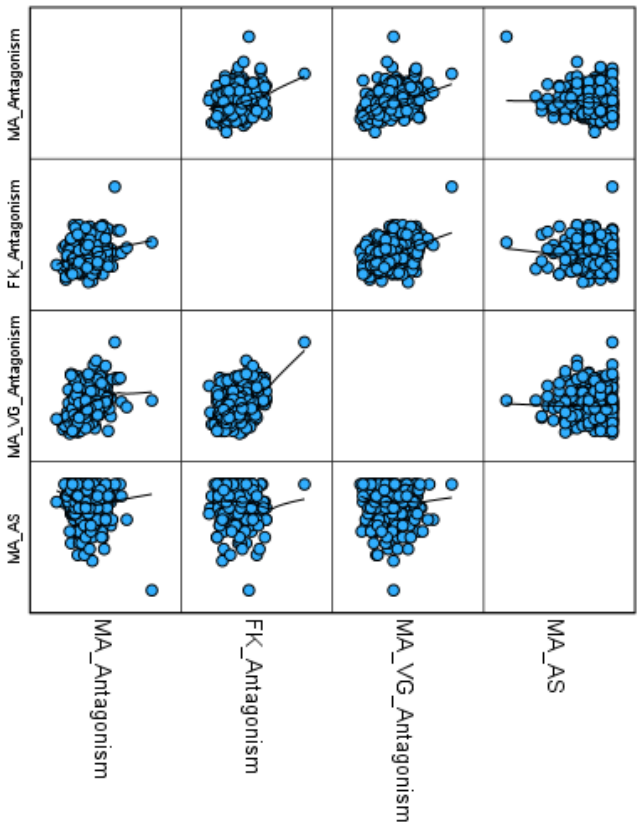
Hypothese 18a,b



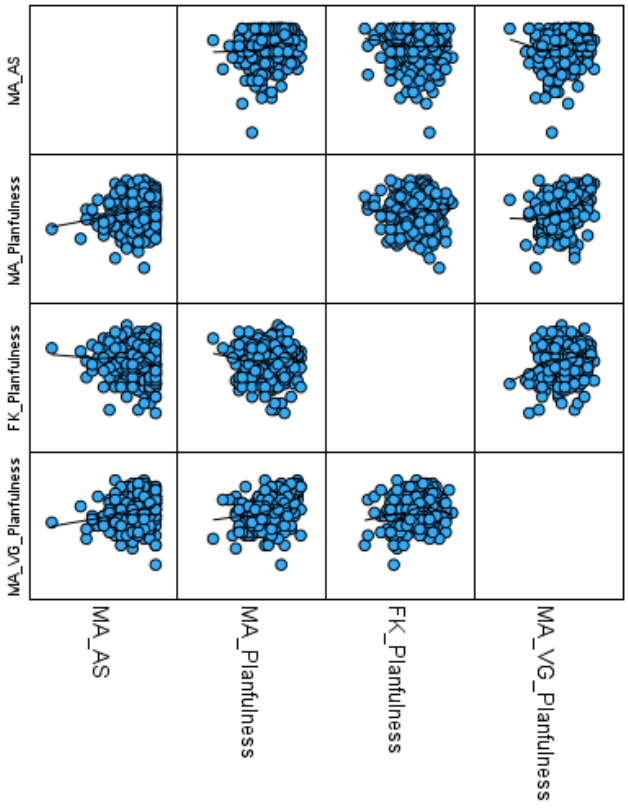
Hypothese 19a, b

Abbildung 23

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 20 und 21 in Studie 1



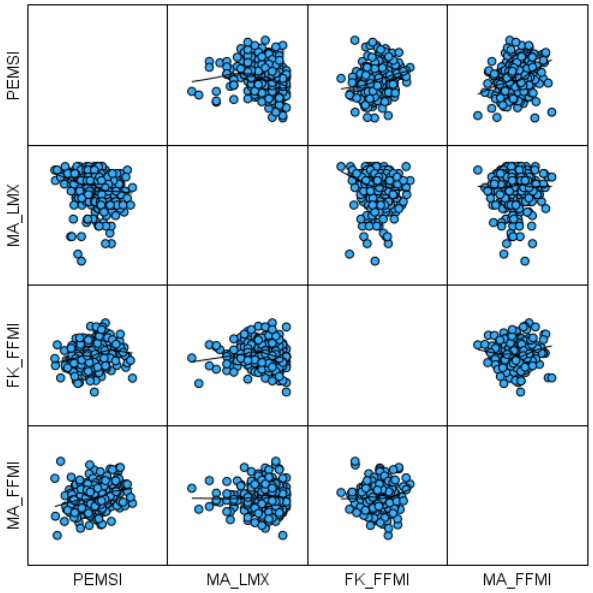
Hypothese 20a,b



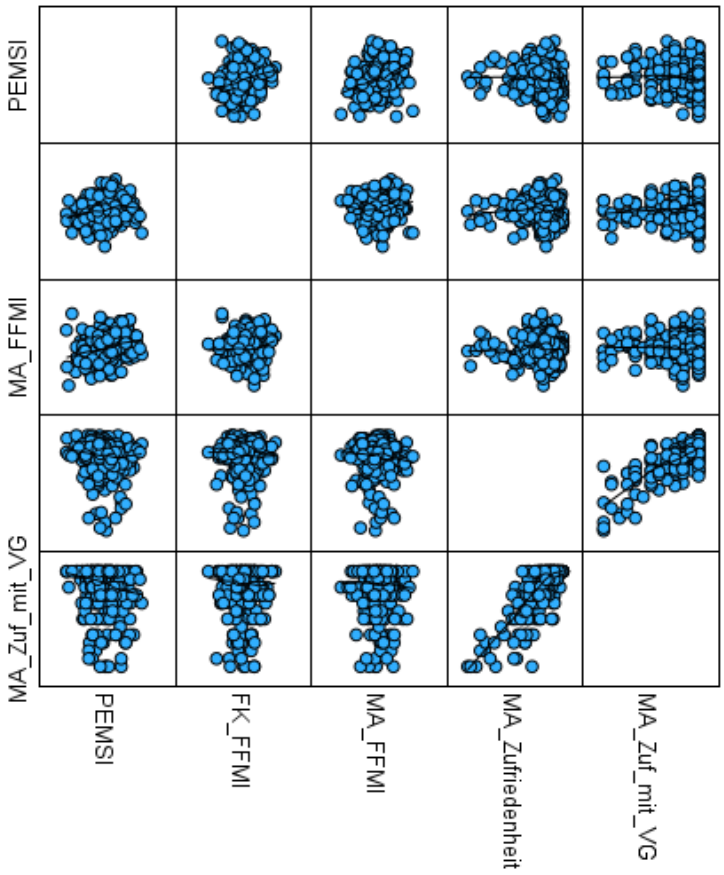
Hypothese 21a, b

Abbildung 24

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 22 und 23 in Studie 1



Hypothese 22a,b



Hypothese 23a, b, c, d

Abbildung 25

Matrixdiagramme Prüfung der linearen Beziehungen Hypothese 24 in Studie 1

Hypothese 24a,b

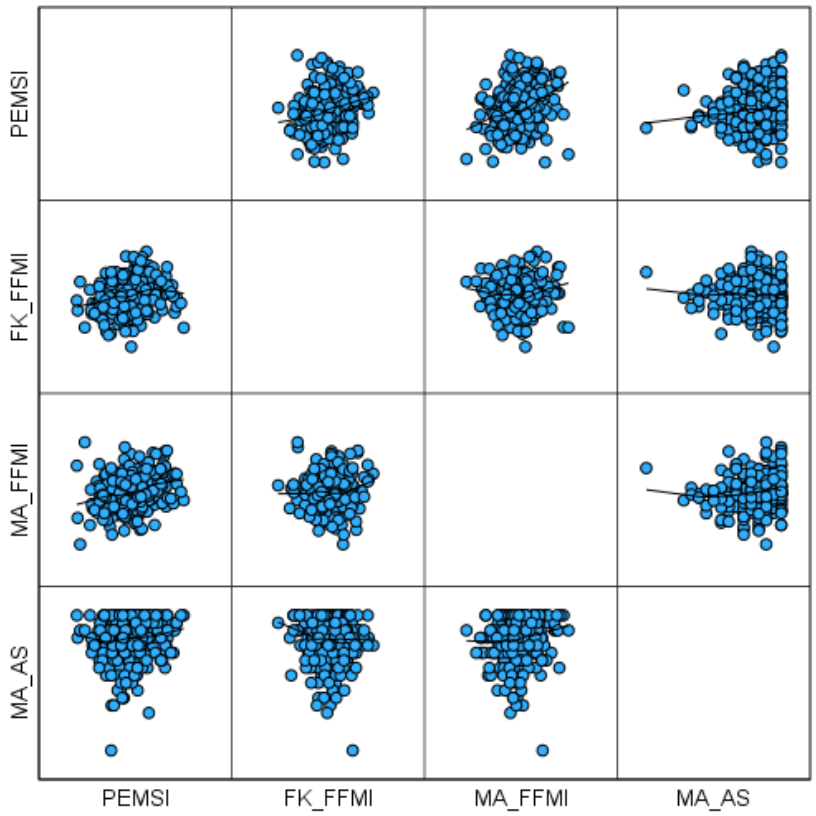


Tabelle 30

Ergebnisse der Durbin-Watson-Statistiken in Studie 1

Hypothese	A→ B	B → C	A → C
12a, b	2.02	2.06	2.07
13a, b	2.02	1.97	1.97
14a, b	2.02	1.85	1.83
15a, b	1.88	1.91	1.92
15c, d	1.88	1.82	1.81
15e, f	1.88	2.05	2.05
16a, b	1.88	1.97	1.93
17a, b	1.88	2.16	2.18
17c, d	1.88	1.94	1.96
18a, b	1.88	2.04	1.99
19a, b	1.88	2.00	2.03
20a, b	1.88	1.78	1.78
21a, b	1.94	1.83	1.83
22a, b	2.00	1.97	1.94
23a, b	2.00	2.18	2.17
23b, c	2.00	1.97	1.95
24a, b	2.00	1.84	1.81

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Ergebnisse der Durbin-Watson-Statistiken für die a-, b-, c-Pfade der Mediationen.

B.3 prädiktorenorientierte Item-Selektion

Übersicht

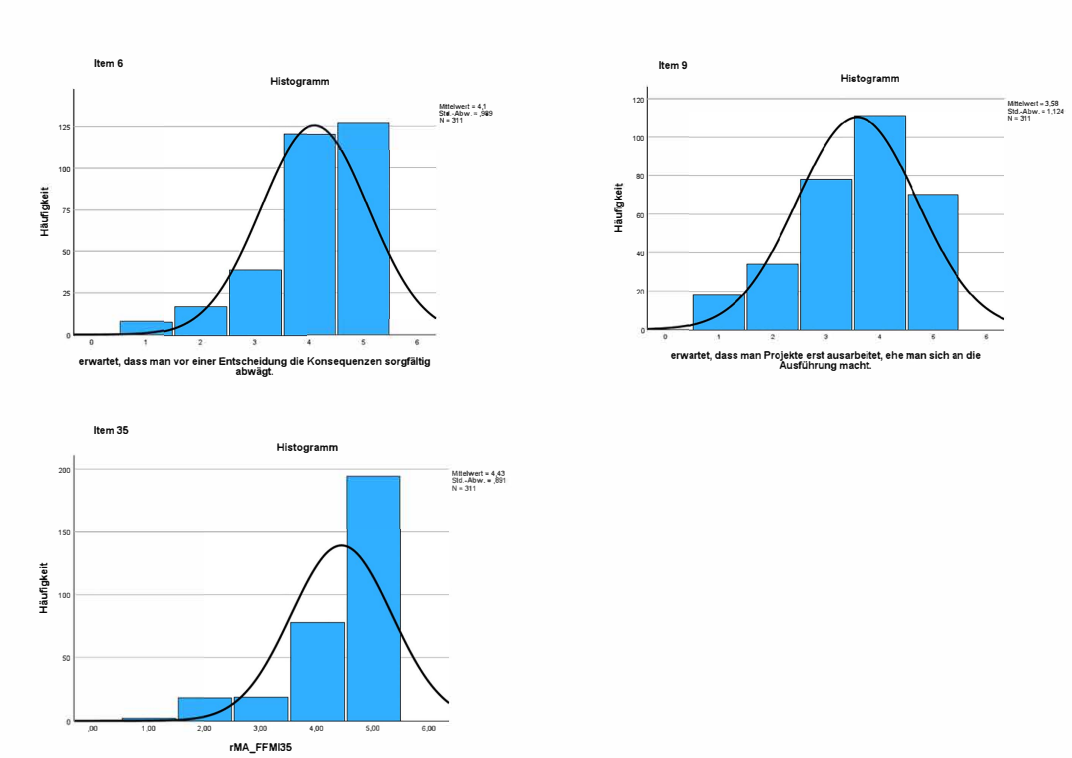
Abbildung 26: Häufigkeitsverteilungen der Items 6, 9, 35 der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen in Studie 1

Abbildung 27: Häufigkeitsverteilung der Items 18, 5, 31 der Facette Erwartungen Kompetenz in Studie 1

Tabelle 31: Darstellung der modifizierten Version des PEMSI in Studie 1

Abbildung 26

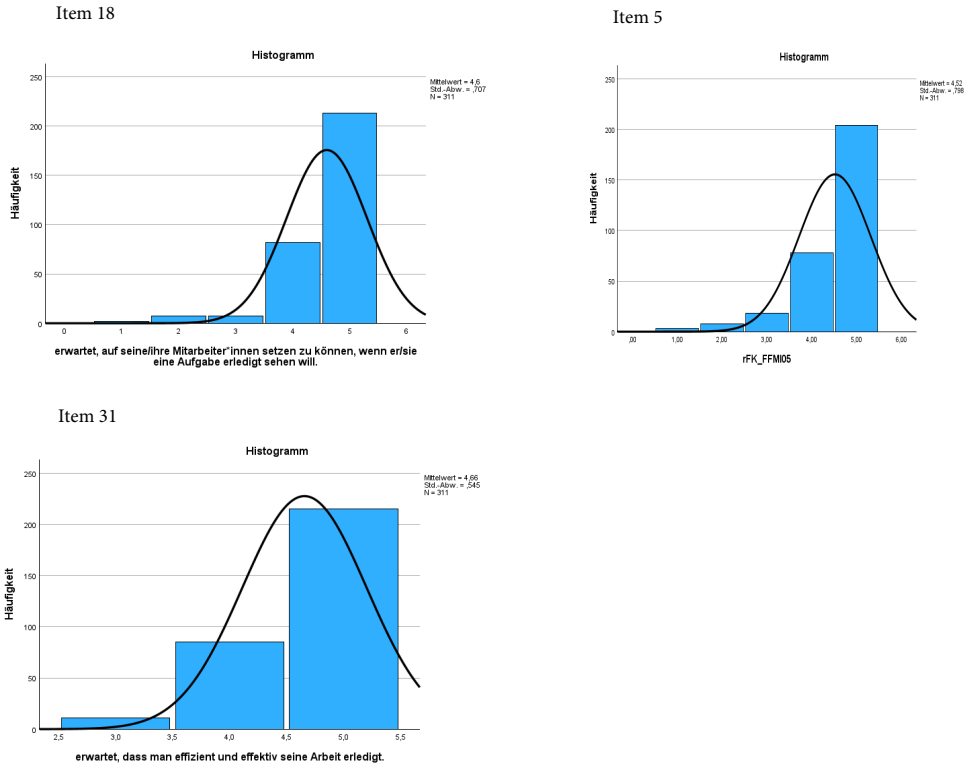
Häufigkeitsverteilungen der Items 6, 9, 35 der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen in Studie 1



Anmerkungen. $N = 311$.

Abbildung 27

Häufigkeitsverteilung der Items 18, 5, 31 der Facette Erwartungen Kompetenz in Studie 1



Anmerkungen. $N = 311$.

Tabelle 31

Übersicht modifizierte Version PEMSI-Erwartungsskala (finale Version des PEMSI)

Item	Formulierung
Item 1 (R)	erwartet keinen Ehrgeiz.
Item 3 (R)	ermutigt dazu, sich anzustrengen, anderen Menschen zu helfen.
Item 4 (R)	erwartet in Besprechungen keine Beiträge.
Item 6	erwartet, dass man vor einer Entscheidung die Konsequenzen sorgfältig abwägt.
Item 8	signalisiert, dass Bescheidenheit überbewertet wird.
Item 9	erwartet, dass man Projekte erst ausarbeitet, ehe man sich an die Ausführung macht.
Item 10	erwartet Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen.
Item 11	gibt den Rat, manchmal zu lügen, um Dinge zu erreichen.
Item 12	möchte, dass man besser „praktisch“ statt „fürsorglich“ arbeitet.
Item 13	rät, dass man sich vor den tatsächlichen Motiven anderer in Acht nimmt.
Item 15	erwartet, dass man hart arbeitet, um seine Ziele zu verfolgen.
Item 16 (R)	ermutigt dazu, denen zu helfen, die weniger vom Glück begünstigt sind.
Item 17	erwartet ein überzeugungskräftiges Auftreten.
Item 19 (R)	erwartet: „Erst handeln, dann denken.“
Item 21	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen intelligenter als die meisten Menschen in ihrem Alter sind.
Item 22	erwartet, dass sich alles am jeweiligen, angestammten Platz befindet (will Ordnung).
Item 24 (R)	erwartet nicht von seinen/ihren Mitarbeiter*innen, listig oder gerissen zu sein.
Item 25	erwartet nicht von einem, eine besonders einfühlsame Person zu sein.
Item 26 (R)	will davon überzeugen, dass die meisten Menschen versuchen, ehrlich zu sein.
Item 27	ermutigt dazu, nach Größe zu streben.
Item 28	erwartet, dass man an den meisten Tagen viel Energie hat.
Item 29 (R)	will davon überzeugen, dass es wichtig ist, anderen gegenüber wohltätig zu sein.
Item 32 (R)	toleriert, wenn man sich direkt in Dinge hineinstürzt, ohne sehr weit vorauszudenken.
Item 33 (R)	akzeptiert, wenn man so emotional wird, dass man nicht mehr klar denken kann.
Item 34	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen das Zeug dazu haben, Gleichrangige auszutricksen.
Item 35 (R)	toleriert, wenn man nicht in der Lage ist, sich zu organisieren.
Item 36	erwartet, dass man sehr selbstsicher ist.
Item 37	ermutigt dazu, Schmeicheleien einzusetzen, um zu bekommen, was man will.
Item 38	ermutigt dazu, sich keine Sorgen um die Bedürfnisse anderer Leute zu machen, wenn sie mit den eigenen in Konflikt geraten.
Item 39 (R)	ermutigt dazu, an das Gute im Menschen zu glauben.
Item 41 (R)	toleriert, wenn man eine weniger aktive Person ist.
Item 42	ermutigt dazu, andere als Werkzeuge zu betrachten, die man benutzt und manipuliert.
Item 43 (R)	akzeptiert, wenn man Schwierigkeiten hat, für sich selbst einzustehen.
Item 45	erwartet, dass man nicht viele spontane Entscheidungen trifft.
Item 47	erwartet, dass seine/ihre Mitarbeiter*innen anderen überlegen sind.
Item 48 (R)	erwartet, spontan zu sein, anstatt alles durchzuplanen.
Item 49	erwartet, dass man nicht leicht in Verlegenheit zu bringen ist.
Item 50	will davon überzeugen, dass immerzu ehrlich zu sein, nicht zum Erfolg führen wird.
Item 51	ermutigt dazu, kaltherzig zu sein.
Item 52 (R)	ermutigt dazu, das Beste über Menschen anzunehmen.

Anmerkung. PEMSI nach prädiktorenorientierter Itemselektion. Die Itemnummerierung bezieht sich auf Nummerierungen in der vollständigen PEMSI-Entwicklungsversion (vgl. Tabelle 26).

B.4 Regressionsergebnisse Mediationen mit Kontrollvariablen

Tabelle 32

Regressionsergebnisse bei der Betrachtung der mediierenden Funktion der Dimension Erwartungen Antagonismus mit Kontrollvariablen

	Erw-Ant (M)	CWB (AV)	CWB-I (AV)	CWB-O (AV)	LMX (AV)	Zuf. mit VG (AV)	Arbeitszuf (AV)	OCA (AV)
	β	β	β	β	β	β	β	β
Geschlecht [a]	-.01	.14*	.08	-.01	-.01	.12	.10	-.06
Geschlecht [b]	-.04	-.01	-.02	-.04	-.05	-.09	-.05	-.03
Alter [a]	-.04	.10	.03	-.04	-.05	-.04	.06	.16*
Alter [b]	.13*	-.01	-.03	.13*	·04	.07	.11	-.05
Hierarchie [b]	-.01	.07	.13*	-.01	.08	-.04	.02	.12*
Arbeitszeit [a]	.01	-.08	.01	.01	.08	.07	.01	.07
Arbeitszeit [b]	.03	-.10	-.10	.04	.11*	.02	.08	.09
Bildung [a]	.07	.06	.01	.08	-.03	-.07	-.05	-.18**
Kontakt zu MA[b]	.01	.05	.11*	.01	.13*	.05	.10	.06
Antagonismus [a]	.31***	.34***	.42***	.21***	.02	.01	-.03	-.20**
Antagonismus [b]	.32***	.10	.11*	.07	.08	.10	.11	-.01
Erw--Ant [a]		-.01	-.07	.03	-.50***	-.47***	-.30***	-.21**
R^2	.28***	.23***	.24***	.28***	.25***	.21***	.12***	.26***
F_R^2	10.64	7.25	7.86	10.64	8.48	6.76	3.24	8.55
(df1, df2)	(11, 299)	(12, 298)	(12, 298)	(11, 299)	(12, 298)	(12, 298)	(12, 298)	(12, 298)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. [a] = Einschätzungen der Mitarbeitenden, [b] = Einschätzung der Vorgesetzten. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Ant = Antagonismus. Zuf. = Zufriedenheit, CWB = kontraproduktives Arbeitsverhalten, -I = gegen Individuen gerichtet, -O = gegen die Organisation gerichtet. LMX = Leader-Member-Exchange. OCA = organisationales affektives Commitment. POPS = Perception of Organisational Politics [wahrgenommenes politisches Klima in der Organisation] MA = Mitarbeitende, Erw = Erwartungen. M = Mediator, AV = abhängige Variable.
[a] Mitarbeitendeneinschätzung.
[b] Vorgesetzteneinschätzung.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

B.5 Darstellung Ergebnisse weiterführende Analysen

B.5.1 Wiederholung der prädiktorenorientierten Item-Selektion im Rahmen der Sensitivitätsanalyse

Tabelle 33

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension Antagonismus der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

PEMS-Antagonismus	Selbsteinschätzung VG Antagonismus
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Eigennützigkeit	
Item 3	.19**
Item 16	.31**
Item 29	.29**
Item 42	.21**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Unbescheidenheit	
Item 8	.33**
Item 21	.24**
Item 34	.22**
Item 47	.32**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Manipulation	
Item 11	.33**
Item 24	.24**
Item 37	.22**
Item 50	.32**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Gefühllosigkeit	
Item 12	.30**
Item 25	.26**
Item 38	.28**
Item 51	.36**
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Zynismus	
Item 13	.18**
Item 26	.27**
Item 39	.32**
Item 52	.26**

Anmerkung. N = 247 Dyaden. VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$.
**$p < .01$.

Tabelle 34

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension Vorwärtsstreben der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

PEMS-Vorwärtsstreben	Selbsteinschätzung VG Vorwärtsstreben
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Leistung	
Item 1	.15*
Item 14	.12
Item 27	.23**
Item 40	.12
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Aktivität	
Item 2	.08
Item 15	.12
Item 28	.23**
Item 41	.13*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Assertivität	
Item 4	.16*
Item 17	.16*
Item 30	.08
Item 43	.16*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Kompetenz	
Item 5	.12
Item 18	.10
Item 31	.12
Item 44	.10
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Selbstvertrauen	
Item 10	.17*
Item 23	.06
Item 36	.18**
Item 49	.16*
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Unverletzbarkeit	
Item 7	.09
Item 20	-.07
Item 33	.13*
Item 46	.10

Anmerkung. N = 247 Dyaden. VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*$p < .05$.
**$p < .01$.

Tabelle 35

Korrelation der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten mit der Dimension planvolles Vorgehen der Erwartungsskala im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

PEMS-Planvolles Vorgehen	Selbsteinschätzung VG Planvolles Vorgehen
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Überlegung	
Item 6	-.06
Item 19	.11
Item 32	.16*
Item 45	.10
Von MA wahrgenommene VG-Erwartungen Ordnung	
Item 9	.08
Item 22	.19**
Item 35	-.04
Item 48	.11

Anmerkung. N = 247 Dyaden. VG = Vorgesetzte, MA = Mitarbeitende.
*p < .05.
**p < .01.

B.5.2 Wiederholung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

Übersicht

Tabelle 36: Korrelationen des PEMSI mit den FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

Tabelle 37: Korrelationen des PEMSI mit arbeitsbezogenen Kriterien im Rahmen der Sensitivitätsanalyse (Studie 1)

Tabelle 38: Übersicht der Wiederholung der Mediationsanalysen im Rahmen der Sensitivitätsanalyse (Studie 1)

Tabelle 36

Korrelationen des PEMSI mit den FFMI-Selbsteinschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. PEMSI (Gesamt)	3.15	0.36	(.87)											
2. Erwartungen Vorwärtsstreben	3.57	0.52	.78**	(.76)										
3. Erwartungen Planvolles Vorgehen	3.60	0.53	.59**	.26**	(.63)									
4. Erwartungen Antagonismus	2.29	0.57	.65**	.33**	-.05	(.87)								
5. FFMI Mitarbeitende (Gesamt)	3.21	0.31	.27**	.18**	.20**	.18**	(.78)							
6. Vorwärtsstreben Mitarbeitende	3.65	0.47	.14*	.28**	.05	-.04	.59**	(.83)						
7. Planvolles Vorgehen Mitarbeitende	3.68	0.60	.16*	.01	.32**	-.00	.64**	.02	(.71)					
8. Antagonismus Mitarbeitende	2.29	0.47	.19**	.06	-.08	.39**	.55**	.15*	-.05	(.80)				
9. FFMI Vorgesetzte (Gesamt)	3.28	0.29	.27**	.21**	.10	.24**	.06	.01	-.06	.19**	(.77)			
10. Vorwärtsstreben Vorgesetzte	3.90	0.45	.22**	.31**	.07	.08	.03	.13*	-.11	.08	.60**	(.84)		
11. Planvolles Vorgehen Vorgesetzte	3.64	0.60	.03	-.03	.16*	-.07	-.04	-.10	.02	-.00	.65**	.06	(.70)	
12. Antagonismus Vorgesetzte	2.28	0.44	.27**	.14*	-.09	.47**	.14*	.03	-.03	.28**	.45**	.08	-.16*	(.79)

Anmerkungen. N = 247 Dyaden.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 37

Korrelationen des PEMSI mit arbeitsbezogenen Kriterien im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in Studie 1

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. PEMSI (Gesamt)	3.15	0.36	(.87)														
2. Erw. Vorwärtsstreben	3.57	0.52	.78**	(.76)													
3. Erw. Planvolles Vorgehen	3.60	0.53	.59**	.26**	(.63)												
4. Erw. Antagonismus	2.29	0.57	.65**	.33**	-.05	(.87)											
5. Wahrg. Arbeitsmarktchancen	5.19	0.93	.11	.20**	-.03	.06	(.75)										
6. CWB	1.67	0.56	.04	-.11	-.04	.22**	-.14*	(.84)									
7. CWB-I	1.53	0.67	.05	-.04	-.07	.21**	-.09	.78**	(.77)								
8. CWB-O	1.75	0.63	.03	-.13*	-.01	.18**	-.14*	.92**	.48**	(.80)							
9. LMX	4.06	0.64	-.23**	.04	-.04	-.43**	.22**	-.17**	-.04	-.21**	(.87)						
10. Arbeitszufriedenheit	4.04	0.69	-.14*	.02	-.09	-.21**	.03	-.15*	-.06	-.17**	.43**	(.92)					
11. Zufriedenheit mit VG	4.26	0.93	-.18**	.03	.00	-.36**	.01	-.17**	-.09	-.18**	.60**	.77**	(.93)				
12. OCA	3.95	0.80	-.17**	-.00	-.05	-.29**	.13*	-.32**	-.18**	-.34**	.47**	.42**	.35**	(.85)			
13. POPS	2.25	0.68	.10	-.07	.01	.26**	-.10	.17**	.17**	.13*	-.33**	-.30**	-.26**	-.40**	(.86)		
14. Netzwerkfähigkeit	4.53	1.17	.12	.21**	-.03	.06	.43**	-.19**	-.14*	-.18**	.11	.08	-.02	.16**	-.02	(.91)	
15. Dargestellte Aufrichtigkeit	5.92	0.90	.08	.06	.16**	-.06	.18**	-.25**	-.24**	-.20**	.09	.01	.04	.10	-.07	.20**	(.76)

Anmerkungen. N = 247 Dyaden. Erw = Erwartungen, Wahrg. = wahrgenommene, CWB = Counterproductive Work Behavior (kontraproduktives Arbeitsverhalten – Gesamtskala), CWB-I = Counterproductive Work Behavior-Individuals (kontraproduktives Arbeitsverhalten – gegen Individuen gerichtet), CWB-O Counterproductive Work Behavior-Individuals (kontraproduktives Arbeitsverhalten – gegen die Organisation gerichtet), LMX = Leader-Member-Exchange, VG = Vorgesetzte, OCA = organisationales affektives Commitment, POPS = Perceived Organisational Politics (von den Mitarbeitenden wahrgenommenes politisches Klima).
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 38

Übersicht zur Sensitivität der Mediationsanalysen

Hypothese	KV	Modell	totaler Effekt 95%-KI	direkter Effekt 95%-KI	indirekter Effekt 95%-KI
16a	MA-Ant	VG_Ant → AntERW→ LMX	-.062 [-.148; .023]	.066 [-.019; .150]	**-.128 [-.184; -.077]**
	alle		-.073 [-.159; 013]	.056 [-.028; .141]	**-.130 [-.185; -.079]**
16b	VG-Ant	MA-Ant → AntERW → LMX	-.060 [-.142; .022]	.026 [-.052; .104]	**-.086 [-.142; -.045]**
	alle		-.066 [-.153; .021]	.020 [-.062; .102]	**-.086 [-.147; -.042]**
17a	MA-Ant	VG_Ant → AntERW → Arbeitszuf.	-.043 [-.135; .049]	.023 [-.076; .122]	**-.067 [-.114; -.024]**
	alle		-.046 [-.138; .046]	.023 [-.076; .122]	**-.069 [-.116; -.027]**
17b	VG-Ant	MA_Ant → AntERW → Arbeitszuf.	-.021 [-.101; .067]	.024 [-.068; .115]	**-.045 [-.085; -.015]**
	alle		-.019 [-.112; .075]	.027 [-.068; .122]	**-.046 [-.089; -.016]**
17c	MA-Ant	VG_Ant → AntERW → Zuf mit VG	-.102 [-.225; .022]	.054 [-.074; .181]	**-.155 [-.233; -.085]**
	alle		-.093 [-.218; .032]	.064 [-.064; .192]	**-.157 [-.237; -.088]**
17d	VG-Ant	MA_Ant → AntERW → Zuf mit VG	-.052 [-.171; .067]	.052 [-.065; .169]	**-.104 [-.180; -.052]**
	alle		-.082 [-.210; .045]	.022 [-.102; .146]	**-.104 [-.189; -.048]**
18a	MA-Ant	VG_Ant → AntERW → OCA	**-.106 [-.207; -.005]**	-.053 [-.164; .057]	**-.053 [-.109; -.002]**
	alle		**-.113 [-.210; -.016]**	-.071[-.177; .035]	-.042 [-.099; .008]
18b	VG-Ant	MA_Ant → AntERW → OCA	**-.227 [-.325; -.013]**	**-.192 [-.293; -.091]**	**-.045 [-.080; -.001]**
	alle		**-.163 [-.261; -.064]**	**-.135 [-.237; -.033]**	-.028 [-.070; .006]
19a	MA-Ant	VG_Ant → AntERW → POPS	.002 [-.088; .092]	-.067 [-.164; .029]	**.070 [.029; .114]**
	alle		.006 [-.084; .095]	-.067[-.163; .028]	**.073 [.032; .016]**
19b	VG-Ant	MA_Ant → AntERW → POPS	**.137 [.050; .223]**	**.090 [.001; .178]**	**.047 [.018; .083]**
	alle		**.146 [.055; .024]**	**.098 [.005; .190]**	**.048 [.019; .087]**
21a	MA-Pl	VG_Pl → PlERW → AS	-.001 [-.116; .113]	-.019 [-.134; .097]	.017 [-.003; .048]
	alle		.014 [-.101; .129]	-.011 [-.128; .106]	**.025 [.000; .062]**
21b	VG-Pl	MA_Pl → PlERW → AS	**.155 [.044; .266]**	**.112 [.002; .236]**	.036 [-.003; .092]
	alle		**.147 [.033; .261]**	.101 [-.012; .228]	**.039 [.001; .098]**
22a	MA-FFMI	VG-FFMI → PEMSI → LMX	-.043 [-.123; .038]	-.001 [-.082; .081]	**-.043 [-.080; -.015]**
	alle		-.050 [-.133; .033]	-.006 [-.089; .077]	**-.044 [-.081; -.017]**
22b	VG-FFMI	MA-FFMI → PEMSI → LMX	.033 [-.048; .113]	.075 [-.006; .157]	**-.043 [-.080; -.015]**
	alle		.036 [-.050; .121]	.071 [-.013; .155]	**-.035 [-.070; -.009]**
23c	MA-FFMI	VG-FFMI → PEMSI → Zuf mit VG	-.012 [-.130; .105]	.034 [-.086; .154]	**-.047 [-.094; -.013]**
	alle		-.006 [-.128; .115]	.045 [-.078; .167]	**-.051 [-.102; -.016]**
23d	VG-FFMI	MA-FFMI → PEMSI → Zuf mit VG	-.023 [-.140; .094]	.023 [-.096; .143]	**-.047 [-.091; -.013**]
	alle		-.038 [-.163; .087]	.003 [-.122; .128]	**-.041 [-.087; -.008]**
24a	MA-FFMI	VG-FFMI → PEMSI → AS	-.040 [-.154; .074]	-.059 [-.177; .059]	.019 [-.017; .057]
	alle		-.055 [-.170; .061]	-.069 [-.188; .051]	.015 [-.021; .049]
24b	VG-FFMI	MA-FFMI → PEMSI → AS	.085 [-.029; .199]	.067 [-.052; .185]	.019 [-.016; .061]
	alle		.091 [-.029; .211]	.079 [-.043; .201]	.012 [-.016; .048]

Anmerkungen. N = 247 Dyaden. ERW = Erwartungen, Ant = Antagonismus, MA = Mitarbeitende, VG = Vorge- setzte, Pl = Planvolles Vorgehen, LMX = Leader-Member-Exchange, Arbeitszuf = Arbeitszufriedenheit, Zuf mit VG = Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, OCA = organizational commitment – affective (organisationales affektives Commitment), AS = apparent sincerity (dargestellte Aufrichtigkeit), POPS = Perception of Organisational Politics (wahrgenommenes politisches Klima in der Organisation), KV = Kontrollvariablen.

*$p < .05$ (zweiseitig).

**$p < .01$ (zweiseitig).

B.5.3 Prüfung von alternativen Modellen und Erweiterungen des Arbeitsmodells

Übersicht

Tabelle 39: Prüfung Interaktionen von FFMI-Vorgesetzten und Mitarbeitendenausprägungen bei der Wahrnehmung der PEMS

Tabelle 40: Prüfung der moderierenden Rolle der PEMS: Die Dimension Erwartungen Antagonismus als Moderator

Tabelle 41: Prüfung der moderierenden Rolle der politischen Fertigkeiten bei den PEMS

Tabelle 39

Interaktionen von FFMI-Vorgesetzten und Mitarbeitendenausprägungen bei der Wahrnehmung der PEMS

	PEMS-Ant		PEMS-Vorw		PEMS-Plan		Gesamt-PEMSI	
Modell	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
	β	β	β	β	β	β	β	β
Ant VG	.32***	.32***						
AntMA	.32***	.31***						
AntVG × Ant MA		.02						
Vorw VG			.25***	.25***				
Vorw MA			.23***	.23***				
Vorw VG × VorwMA				-.02				
Plan VG					.15*	.15*		
Plan MA					.32***	.32***		
Plan VG × Plan MA						.02		
FFMI VG							.22***	.22***
FFMI MA							.25***	.24***
FFMI VG × FFMI MA								.04
R^2	.26***	.26***	.13***	.13***	.13***	.13***	.11***	.11***
$F_R{}^2$	53.85	35.88	23.03	15.37	22.01	14.68	19.71	13.34
(df1, df2)	(2, 308)	(3, 307)	(2, 308)	(3, 307)	(2, 308)	(3, 307)	(2, 308	(3, 307)
ΔR^2		.00		.00		.00		.00
$F_{\Delta R}{}^2$		0.00		0.17		0.14		0.64
(df1, df2)		(1, 307)		(1, 307)		(1, 307)		(1, 307)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Ant = Antagonismus, MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte, Plan = Planvolles Vorgehen, Vorw = Vorwärtsstreben.
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

Tabelle 40

Prüfung der moderierenden Rolle der PEMS: Die Dimension Erwartungen Antagonismus als Moderator

	CWB-I		CWB-O		Zufriedenheit		Zufriedenheit mit VG	
Modell	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
	β	β	β	β	β	β	β	β
Ant MA	.31***	.32***	.25***	.25***	-.02	-.02	.08	.08
Ant MA × Ant MA	.29***	.31***	.09	.11	.03	.04	-.07	-.08
PEMS-Ant	.01	.00	.03	.01	-.25***	-.26***	-.40***	-.39***
PEMS-Ant × PEMS-Ant	-.04	.01	.11	.15*	.02	.04	-.09	-.10
Ant MA × PEMS-Ant		-.08		-.08		-.04		.02
R^2	.26***	.26***	.12***	.12***	.06***	.06***	.18***	.18***
$F_R{}^2$	26.61	21.63	9.97	8.22	5.13	4.16	16.46	13.53
(df1, df2)	(4, 306)	(5, 305)	(4, 306)	(5, 305)	(4, 306)	(5, 305)	(4, 306)	(5, 305)
ΔR^2		.00		.00		.00		.00
$F_{\Delta R}{}^2$		1.52		1.19		0.33		.11
(df1, df2)		(1, 305)		(1, 305)		(1, 305)		(1, 305)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Ant = Antagonismus, MA = Mitarbeitende, VG = Vorgesetzte, CWB-I = Counterproductive Work Behavior-Individuals (kontraproduktives Arbeitsverhalten – gegen Individuen gerichtet), CWB-O Counterproductive Work Behavior-Individuals (kontraproduktives Arbeitsverhalten – gegen die Organisation gerichtet).
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

Tabelle 41

Prüfung der moderierenden Rolle der politischen Fertigkeiten bei den PEMS

	PEMS-Ant		PEMS-Vorw		PEMS-Plan		Gesamt-PEMSI	
Modell	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
	β	β	β	β	β	β	β	β
Ant VG	.41***	.38***						
PSI VG	-.12*	-.09	.06	.05	.02	.02	-.03	-.03
PSI VG × PSI VG			.06	.08				
Ant VG × PSI VG		-.12*						
Vorw VG			.26***	.26***				
Vorw VG × Vorw VG			.00	.02				
Vorw VG × PSI VG				-.04				
Plan VG					.15**	.15**		
Plan VG × PSI VG						.01		
FFMI VG							.23***	.23***
FFMI VG × PSI VG								-.00
R^2	.18***	.19***	.08***	.08***	.15***	.15***	.05***	.05***
$F_R{}^2$	33.95	24.47	6.88	5.51	3.74	2.49	8.39	5.58
(df1, df2)	(2, 308)	(3, 307)	(4, 306)	(5, 305)	(2, 308)	(3, 307)	(2, 308)	(3, 307)
ΔR^2		.01*		.00		.00		.00
$F_{\Delta R}{}^2$		4.70		0.14		0.03		0.01
(df1, df2)		(1, 307)		(1, 305)		(1, 307)		(1, 307)

Anmerkungen. N = 311 Dyaden. Ant = Antagonismus, Vorw = Vorwärtsstreben, Plan = Planvolles Vorgehen, VG = Vorgesetzte, PSI = Political Skill Inventory (Inventar zur Erfassung der politischen Fertigkeiten).
*$p < .05$ (zweiseitig).
**$p < .01$ (zweiseitig).
***$p < .001$ (zweiseitig).

C Anhang Studie 2

C.1 Darstellung der Instruktion der Fragebögen

Übersicht

Abbildung 28: Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Zielpersonen in Studie 2

Abbildung 29: Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Kolleginnen und Kollegen in Studie 2

Abbildung 28

Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Zielpersonen in Studie 2

Studie „Jede Chefin, jeder Chef ist anders – beschreiben Sie Ihre Chefin, Ihren Chef!"

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Studie teilzunehmen.
Der folgende Fragebogen ist Teil einer Studie der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn. Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Beziehung zwischen Vorgesetzen und den verschiedenen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeitenden nachgegangen werden. Denn die Beziehung von Vorgesetzen zu ihren Mitarbeitenden ist von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Sie sollten Ihre Chefin, Ihren Chef schon etwas kennen. Deshalb sollten Sie, um an der Studie teilnehmen zu können, mindestens 18 Jahre alt und mindestens 18 Stunden pro Woche berufstätig sein, mindestens 2 Kolleg*innen haben, mit denen Sie den/dieselbe Vorgesetzte/n teilen, und Sie und Ihre Kolleg*innen sollten mit dem/r Vorgesetzten schon mindestens 6 Monate zusammenarbeiten und mindestens 1x in der Woche direkten Kontakt mit dieser Person haben.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens **ca. 20-25 Minuten** Zeit nehmen. Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, trotz einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.** Bitte füllen Sie den Fragebogen alleine aus! Bitte suchen Sie sich einen stillen Moment, wo Sie ungestört und unbeeinflusst von anderen arbeiten können. **Ihre** Sichtweise und **Ihre** Einschätzungen sind entscheidend.

Ihre Daten und Angaben und die Ihrer Kolleg*innen werden von uns vertraulich und entsprechend der Datenschutzrichtlinien behandelt, d.h. auch Studierende haben keinerlei Zugang zu personalisierten Daten.

Sie haben jederzeit ohne Angaben von Gründen das Recht, Ihre Teilnahme an der Studie abzubrechen.
Von den Angaben, die Sie in der nachfolgenden Untersuchung machen, erfahren nur wir im Forschungsteam der Universität Bonn. Wir sind als Psycholog*innen gesetzlich zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit verpflichtet (StGB § 203). Alle Ihre Angaben werden außerdem nach den Regeln der Datenschutzgrundverordnung der EU behandelt. Ihre Angaben können von Dritten nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Sollten Sie irgendwelche Fragen haben, z.B. zum Vorgehen bei der Befragung, können Sie uns telefonisch (0228 734375) oder per E-Mail (nill@uni-bonn.de) erreichen.

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an der Studie haben Sie die Möglichkeit, **auf unsere Kosten 1€ an eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl zu spenden** oder **an einer Verlosung von 10 Wunschgutscheinen im Wert von jeweils 15,00 Euro teilzunehmen.** Sie erhalten außerdem nach Abschluss der Befragung **eine Rückmeldung zu Ihren sozialen Fertigkeiten am Arbeitsplatz.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und viel Spaß bei der Studie!

Abbildung 29

Darstellung des Einleitungstexts im Fragebogen der Kolleginnen und Kollegen in Studie 2

Studie „Jede Chefin, jeder Chef ist anders – beschreiben Sie Ihre Chefin, Ihren Chef!"

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft an unserer Studie teilzunehmen.
Der folgende Fragebogen ist Teil einer Studie der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn. Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Beziehung zwischen Vorgesetzen und den verschiedenen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeitenden nachgegangen werden. Denn die Beziehung von Vorgesetzen zu ihren Mitarbeitenden ist von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Sie sollten Ihre Chefin, Ihren Chef schon etwas kennen. Deshalb sollten Sie, um an der Studie teilnehmen zu können, mindestens 18 Jahre alt und mindestens 18 Stunden pro Woche berufstätig sein, und Sie sollten mit dem/r Vorgesetzten schon mindestens 3 Monate zusammenarbeiten und mindestens 1x pro Woche direkten Kontakt mit dieser Person haben. **Auch sollten Sie Ihre Aussagen auf dieselbe vorgesetzte Person beziehen, wie der/die Kollge/in, der/die Sie zu dieser Studie eingeladen hat. Falls Sie unsicher sind, auf welche vorgesetzte Person sich ihr/e Kollege/in bezogen hat, nehmen Sie nochmals Rücksprache zur Abklärung mit dem/r Kollegen/in!**

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens **ca. 20-25 Minuten** Zeit nehmen. Sollten Sie während der Bearbeitung dieser Umfrage unterbrochen werden oder eine Pause einlegen wollen, ist das kein Problem. Sie können die Umfrage verlassen und jederzeit mithilfe Ihres Links erneut auf die Studie zugreifen. Sie landen dann automatisch wieder an der Stelle, an der Sie den Fragebogen zuvor verlassen haben. **Wir möchten Sie darum bitten, trotz einer Unterbrechung, den Fragebogen vollständig auszufüllen, da wir nur vollständige Bögen in unserer Studie berücksichtigen können.** Bitte füllen Sie den Fragebogen alleine aus! Bitte suchen Sie sich einen stillen Moment, wo Sie ungestört und unbeeinflusst von anderen arbeiten können. **Ihre** Sichtweise und **Ihre** Einschätzungen sind entscheidend.

Ihre Daten und Angaben werden von uns vertraulich und entsprechend der Datenschutzrichtlinien behandelt, d.h. auch Studierende haben keinerlei Zugang zu personalisierten Daten.

Sie haben jederzeit ohne Angaben von Gründen das Recht, Ihre Teilnahme an der Studie abzubrechen.
Von den Angaben, die Sie in der nachfolgenden Untersuchung machen, erfahren nur wir im Forschungsteam der Universität Bonn. Wir sind als Psycholog*innen gesetzlich zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit verpflichtet (StGB § 203). Alle Ihre Angaben werden außerdem nach den Regeln der Datenschutzgrundverordnung der EU behandelt. Ihre Angaben können von Dritten nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Sollten Sie irgendwelche Fragen haben, z.B. zum Vorgehen bei der Befragung, können Sie uns telefonisch (0228 734375) oder per E-Mail (nill@uni-bonn.de) erreichen.

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an der Studie haben Sie die Möglichkeit, **auf unsere Kosten 1€ an eine Hilfsorganisation Ihrer Wahl zu spenden** oder **an einer Verlosung von 10 Wunschgutscheinen im Wert von jeweils 15,00 Euro teilzunehmen.** Sie erhalten außerdem nach Abschluss der Befragung **eine Rückmeldung zu Ihren sozialen Fertigkeiten am Arbeitsplatz.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und viel Spaß bei der Studie!

Christina Nill, M.Sc., Iris Kranefeld, M.Sc. & Univ.-Prof. Dr. Gerhard Blickle

https://www.aow.uni-bonn.de/

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Institut für Psychologie
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Kaiser-Karl-Ring 9

53111 Bonn

C.2 Inspektion der Daten

Tabelle 42

Übersicht Schiefe und Kurtosis der relevanten Variablen in Studie 2

Variable	Schiefe	Kurtosis
Antagonismus.1	0.31	-0.11
Vorwärtsstreben.1	-0.02	-0.33
Planvolles Vorgehen.1	-0.44	-0.01
Antagonismus.2	0.49	0.48
Vorwärtsstreben.2	0.06	-0.42
Planvolles Vorgehen.2	-0.31	-0.08
Antagonismus.3	0.85	0.47
Vorwärtsstreben.3	-0.24	-0.43
Planvolles Vorgehen.3	-0.39	-0.01
FFMI.1	0.55	0.80
FFMI.2	0.30	-0.10
FFMI.3	0.08	1.33
GEM_Erwartungen Antagonismus	0.32	0.16
GEM_Erwartungen_Vorwärtsstreben	0.06	0.27
GEM_Erwartungen Planvolles Vorgehen	-0.75	1.76
GEM_PEMSI	0.45	1.20
GEM_LMX	-0.60	0.44
GEM_Zufriedenheit mit VG	-0.51	0.12
GEM_Gruppenleistung	-0.23	0.28
GEM_Gruppenzusammenhalt	-0.46	0.71

Anmerkungen. *N* = 309 Tripletten. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet, GEM = Mittelung der Variableneinschätzungen der drei Teammitglieder, LMX = Leader-Member-Exchange, VG = vorgesetzte Person.

C.3 Prüfung der Hypothesen – weitere Ergebnisse

Übersicht

Tabelle 43: Faktorladungen bei der Bifactor-Modellierung in Studie 2

Tabelle 44: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a

Tabelle 45: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a unter Einbezug der Kontrollvariablen

Tabelle 46: Manifeste Korrelationen des PEMSI sowie der FFMI-Ausprägungen der Teammitglieder mit arbeitsbezogenen Kriterien in Studie 2

Tabelle 47: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b

Tabelle 48: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b unter Einbezug der Kontrollvariablen

Tabelle 49: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a

Tabelle 50: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a unter Einbezug der Kontrollvariablen

Tabelle 51: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b

Tabelle 52: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b unter Einbezug der Kontrollvariablen

Tabelle 53: Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben sowie den FFMI-Selbsteinschätzungen der Teammitglieder mit der Gruppenleistung

Tabelle 54: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a

Tabelle 55: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a unter Einbezug der Kontrollvariablen

Tabelle 56: Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen, Planvolles Vorgehen im FFMI, Gruppenleistung

Tabelle 57: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b

Tabelle 58: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b mit Kontrollvariablen

Tabelle 59: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5

Tabelle 60: Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5 mit Kontrollvariablen

Tabelle 43

Faktorladungen bei der Bifactor-Modellierung in Studie 2

	unstandardisierte Faktorladung	standardisierte Faktorladung	*p*
Erwartungen Vorwärtsstreben			
Aktivität.1	1.00	.62	
Assertitvität.1	0.83	.59	.000
Selbstvertrauen.1	0.68	.46	.000
Unverletzbarkeit.1	0.76	.32	.000
Leistung.1	0.93	.50	.000
Aktivität.2	0.63	.43	.000
Assertitvität.2	0.42	.30	.000
Selbstvertrauen.2	0.31	.20	.001
Unverletzbarkeit.2	0.80	.34	.000
Leistung.2	0.37	.22	.001
Aktivität.3	0.78	.47	.000
Assertitvität.3	0.60	.43	.000
Selbstvertrauen.3	0.51	.32	.000
Unverletzbarkeit.3	0.73	.30	.000
Leistung.3	0.50	.27	.000
Erwartungen Planvolles Vorgehen			
Überlegung.1	1.00	.62	
Ordnung.1	1.05	.59	.000
Überlegung.2	0.84	.46	.000
Ordnung.2	0.91	.32	.000
Überlegung.3	1.00	.50	.000
Ordnung.3	0.92	.43	.000
Erwartungen Antagonismus			
Eigennützigkeit.1	1.00	.52	
Unbescheidenheit.1	0.63	.33	.000
Manipulation.1	0.97	.47	.000
Gefühllosigkeit.1	0.83	.42	.000
Zynismus.1	0.81	.46	.000
Eigennützigkeit.2	1.44	.79	.000
Unbescheidenheit.2	0.84	.48	.000
Manipulation.2	1.31	.66	.000
Gefühllosigkeit.2	1.38	.75	.000
Zynismus.2	0.99	.62	.000
Eigennützigkeit.3	0.95	.52	.000
Unbescheidenheit.3	0.52	.28	.000
Manipulation.3	0.78	.36	.000
Gefühllosigkeit.3	0.86	.44	.000
Zynismus.3	0.71	.42	.000
Rater 1			
Aktivität.1	1.00	.27	
Assertitvität.1	0.05	.02	.787
Selbstvertrauen.1	0.75	.22	.001
Unverletzbarkeit.1	0.25	.05	.475
Leistung.1	0.13	-.03	.631
Überlegung.1	0.62	-.19	.006
Ordnung.1	0.07	-.02	.687
Eigennützigkeit.1	1.85	.48	.000
Unbescheidenheit.1	2.38	.63	.000
Manipulation.1	2.57	.62	.000
Gefühllosigkeit.1	2.76	.70	.000
Zynismus.1	1.53	.44	.000
Rater 2			
Aktivität.2	1.00	.58	
Assertitvität.2	0.86	.53	.000
Selbstvertrauen.2	0.99	.56	.000
Unverletzbarkeit.2	0.65	.24	.000
Leistung.2	0.86	.44	.000
Überlegung.2	0.23	.14	.021
Ordnung.2	0.59	.36	.000
Eigennützigkeit.2	0.10	-.05	.358
Unbescheidenheit.2	0.74	.41	.000
Manipulation.2	0.43	.21	.001
Gefühllosigkeit.2	0.32	.17	.003
Zynismus.2	0.15	.09	.136
Rater 3			
Aktivität.3	1.00	.30	
Assertitvität.3	0.25	.09	.154
Selbstvertrauen.3	0.82	.26	.001
Unverletzbarkeit.3	0.86	.18	.010
Leistung.3	0.45	.12	.063
Überlegung.3	0.64	-.23	.001
Ordnung.3	0.33	-.12	.041
Eigennützigkeit.3	1.51	.48	.000
Unbescheidenheit.3	2.08	.64	.000
Manipulation.3	2.57	.68	.000
Gefühllosigkeit.3	2.16	.64	.000
Zynismus.3	1.47	.49	.000

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz "R"), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet.

Tabelle 44

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ant		LMX		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.54**	LMX01.1	**.62**	Eig.1	**.78**	Eig.2	**.77**	Eig.3	**.83**	EEig.1	**.46**	EEig.2	**.41**	EEig.3	**.41**
EUnb.1	**.41**	LMX02.1	**.79**	Unb.1	**.34**	Unb.2	**.46**	Unb.3	**.43**	EUnb.1	**.59**	EUnb.2	**.14**	EUnb.3	**.27**
EMan.1	**.53**	LMX03.1	**.76**	Man.1	**.53**	Man.2	**.65**	Man.3	**.71**	EMan.1	**.56**	EMan.2	**.32**	EMan.3	**.24**
EGef.1	**.50**	LMX04.1	**.78**	Gef.1	**.74**	Gef.2	**.84**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.64**	EGef.2	**.33**	EGef.3	**.38**
EZyn.1	**.47**	LMX05.1	**.65**	Zyn.1	**.56**	Zyn.2	**.50**	Zyn.3	**.56**	EZyn.1	**.41**	EZyn.2	**.35**	EZyn.3	**.29**
		LMX06.1	**.78**							LMX01.1	-.10	LMX01.2	**-.59**	LMX01.3	**-.49**
		LMX07.1	**.84**							LMX02.1	**-.22**	LMX02.2	**-.77**	LMX02.3	**-.80**
EEig.2	**.56**	LMX01.2	**.16**							LMX03.1	**-.14**	LMX03.2	**-.69**	LMX03.3	**-.68**
EUnb.2	**.49**	LMX02.2	**.29**							LMX04.1	**-.29**	LMX04.2	**-.79**	LMX04.3	**-.80**
EMan.2	**.58**	LMX03.2	**.33**							LMX05.1	**-.27**	LMX05.2	**-.70**	LMX05.3	**-.69**
EGef.2	**.62**	LMX04.2	**.30**							LMX06.1	**-.23**	LMX06.2	**-.76**	LMX06.3	**-.77**
EZyn.2	**.48**	LMX05.2	**.23**							LMX07.1	**-.14**	LMX07.2	**.78**	LMX07.3	**-.81**
		LMX06.2	**.31**							Eig.1	**.23**	Eig.2	**.11**	Eig.3	.04
		LMX07.2	**.35**							Unb.1	**.48**	Unb.2	.04	Unb.3	.02
EEig.3	**.58**	LMX01.3	**.19**							Man.1	**.43**	Man.2	**.12**	Man.3	.01
EUnb.3	**.49**	LMX02.3	**.21**							Gef.1	**.32**	Gef.2	**.19**	Gef.3	.03
EMan.3	**.61**	LMX03.3	**.23**							Zyn.1	**.35**	Zyn.2	**.30**	Zyn.3	.10
EGef.3	**.61**	LMX04.3	**.19**												
EZyn.3	**.53**	LMX05.3	**.23**												
		LMX06.3	**.29**												
		LMX07.3	**.24**												

Korrelationen (ρ)

	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.50**		
Ant (R3)	**.57**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.45**	**.53**

Regressionskoeffizienten (β)

	LMX
PEMS-Ant	**-.50**
Ant (R1)	.03
Ant (R2)	.06
Ant (R3)	.16

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus, LMX = Leader-Member-Exchange, „E“ = Erwartungen, Eig. = Eigennützigkeit, Unb. = Unbescheidenheit, Man. = Manipulation, Gef. = Gefühllosigkeit, Zyn. = Zynismus.

Tabelle 45

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2a unter Einbezug der Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ant		LMX		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.54**	LMX01.1	**.62**	Eig.1	**.78**	Eig.2	**.77**	Eig.3	**.83**	EEig.1	**.46**	EEig.2	**.41**	EEig.3	**.41**
EUnb.1	**.40**	LMX02.1	**.79**	Unb.1	**.34**	Unb.2	**.46**	Unb.3	**.43**	EUnb.1	**.59**	EUnb.2	**.14**	EUnb.3	**.27**
EMan.1	**.53**	LMX03.1	**.76**	Man.1	**.53**	Man.2	**.65**	Man.3	**.71**	EMan.1	**.56**	EMan.2	**.32**	EMan.3	**.24**
EGef.1	**.50**	LMX04.1	**.78**	Gef.1	**.74**	Gef.2	**.84**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.64**	EGef.2	**.33**	EGef.3	**.38**
EZyn.1	**.47**	LMX05.1	**.65**	Zyn.1	**.56**	Zyn.2	**.50**	Zyn.3	**.56**	EZyn.1	**.41**	EZyn.2	**.35**	EZyn.3	**.29**
		LMX06.1	**.78**							LMX01.1	-.11	LMX01.2	**-.59**	LMX01.3	**-.49**
		LMX07.1	**.84**							LMX02.1	**-.23**	LMX02.2	**-.77**	LMX02.3	**-.80**
EEig.2	**.56**	LMX01.2	**.16**							LMX03.1	**-.15**	LMX03.2	**-.69**	LMX03.3	**-.68**
EUnb.2	**.49**	LMX02.2	**.29**							LMX04.1	**-.30**	LMX04.2	**-.79**	LMX04.3	**-.80**
EMan.2	**.58**	LMX03.2	**.33**							LMX05.1	**-.28**	LMX05.2	**-.70**	LMX05.3	**-.69**
EGef.2	**.62**	LMX04.2	**.30**							LMX06.1	**-.24**	LMX06.2	**-.76**	LMX06.3	**-.77**
EZyn.2	**.48**	LMX05.2	**.23**							LMX07.1	**-.15**	LMX07.2	**-.78**	LMX07.3	**-.81**
		LMX06.2	**.31**							Eig.1	**.23**	Eig.2	**.11**	Eig.3	.04
		LMX07.2	**.35**							Unb.1	**.47**	Unb.2	.04	Unb.3	-.02
EEig.3	**.58**	LMX01.3	**.19**							Man.1	**.43**	Man.2	**.12**	Man.3	.00
EUnb.3	**.49**	LMX02.3	**.21**							Gef.1	**.32**	Gef.2	**.19**	Gef.3	.03
EMan.3	**.62**	LMX03.3	**.23**							Zyn.1	**.35**	Zyn.2	**.30**	Zyn.3	.10
EGef.3	**.61**	LMX04.3	**.19**												
EZyn.3	**.53**	LMX05.3	**.24**												
		LMX06.3	**.29**												
		LMX07.3	**.24**												

Korrelationen (ρ)

	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.50**		
Ant (R3)	**.57**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.45**	**.53**

Regressionskoeffizienten (β)

	LMX
PEMS-Ant	**-.49**
Ant (R1)	-.01
Ant (R2)	.06
Ant (R3)	.15
Alter (R1)	.05
Geschlecht (R1)	.03
Arbeitszeit (R1)	-.14
Kontakt zu VG (R1)	**.16**
Alter (R2)	-.04
Geschlecht (R2)	-.05
Arbeitszeit (R2)	.08
Kontakt zu VG (R2)	-.03
Alter (R3)	-.05
Geschlecht (R3)	.03
Arbeitszeit (R3)	-.03
Kontakt zu VG (R3)	.02

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz "R"), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus, LMX = Leader-Member-Exchange, „E“ = Erwartungen, Eig. = Eigennützigkeit, Unb. = Unbescheidenheit, Man. = Manipulation, Gef. = Gefühllosigkeit, Zyn. = Zynismus, Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Modellgüte: $\chi 2(1763) = 3404.52$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .82; SRMR =.08.

Tabelle 46

Korrelationen des PEMSI mit arbeitsbezogenen Kriterien in Studie 2

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Alter[a]	37.30	11.75																		
2. Alter[b]	38.30	11.61	.32**																	
3. Alter[c]	37.57	12.42	.45**	.37**																
4. Geschlecht[a]	1.48	0.56	.05	.05	.02															
5. Geschlecht[b]	1.50	0.51	.04	.01	.01	.25**														
6. Geschlecht[c]	1.42	0.53	.11	.09	.12*	.28**	.22**													
7. Arbeitszeit[a]	36.37	7.57	.01	.06	.04	.24**	.10	.16**												
8. Arbeitszeit[b]	36.50	7.83	.05	-.01	-.05	.18**	.21**	.20**	.24**											
9. Arbeitszeit[c]	36.32	8.27	.03	-.06	-.06	.21**	.04	.27**	.20**	.26**										
10. Kontakt_Chef[a]	3.85	0.82	.06	.06	.06	-.03	-.02	-.10	.08	-.04	-.12*									
11. Kontakt_Chef[b]	3.83	0.80	.06	.07	-.04	.04	-.00	.00	-.06	.16**	.03	.44**								
12. Kontakt_Chef[c]	3.71	0.80	.09	.05	.02	.12*	-.04	.08	-.07	.06	.11*	.37**	.35**							
13. FFMI[a]	3.19	0.43	-.08	-.17**	-.10	-.00	.01	.02	.14*	.09	.04	-.01	-.04	-.07						
14. FFMI[b]	3.22	0.43	-.11	-.18**	-.07	.11	.04	.02	.14*	.08	-.02	.02	-.04	-.09	.51**					
15. FFMI[c]	3.19	0.42	-.07	-.06	-.06	.17**	.02	.18**	.15**	.03	.01	-.07	-.09	-.09	.50**	.46**				
16. PEMSI	3.20	0.35	-.11	-.16**	-.10	.11	.03	.09	.18**	.08	.01	-.02	-.07	-.10	.83**	.81**	.80**			
17. GZ	3.58	0.59	.05	.04	.02	.01	.01	.02	-.00	-.06	-.02	.15**	-.01	.05	-.02	-.05	-.03	-.04		
18. Zuf_VG	3.68	0.72	.04	.09	.02	-.02	-.04	-.03	-.10	-.06	-.05	.05	-.03	.04	-.17**	-.21**	-.21**	-.24**	.60**	
19. LMX	3.62	0.61	.06	.09	.02	-.05	-.03	-.00	-.12*	-.09	-.06	.10	.05	.11	-.23**	-.21**	-.24**	-.28**	.63**	.90**

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Kontakt_Chef = Kontakthäufigkeit der Mitarbeitenden zu ihrer vorgesetzten Person. GZ = Gruppenzusammenhalt, Einschätzung über die Teammitglieder gemittelt; Zuf_VG = Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person, Einschätzung über die Teammitglieder gemittelt; LMX = Leader-Member-Exchange, Einschätzung über die Teammitglieder gemittelt.

[a] Diese Variablen wurden von Teammitglied 1 eingeschätzt.

[b] Diese Variablen wurden von Teammitglied 2 eingeschätzt.

[c] Diese Variablen wurden von Teammitglied 3 eingeschätzt.

*$p < .05$ (zweiseitig).

**$p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 47

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ges.		LMX		FFMI (R1)		FFMI (R2)		FFMI (R3)		R1		R2		R3	
EInd2.1	**.57**	LMX01.1	**.63**	Ind1.1	**.67**	Ind1.2	**.77**	Ind1.3	**.76**	EInd2.1	**.58**	EInd2.2	**.23**	EInd2.3	**.19**
EInd3.1	**.50**	LMX02.1	**.81**	Ind2.1	**.67**	Ind2.2	**.79**	Ind2.3	**.72**	EInd3.1	**.47**	EInd3.2	**.22**	EInd3.3	**.11**
EInd1.1	**.56**	LMX03.1	**.77**	Ind3.1	**.62**	Ind3.2	**.79**	Ind3.3	**.75**	EInd1.1	**.57**	EInd1.2	**.31**	EInd1.3	**.21**
EInd2.2	**.68**	LMX04.1	**.80**							LMX01.1	-.06	LMX01.2	**-.59**	LMX01.3	**-.49**
EInd3.2	**.60**	LMX05.1	**.66**							LMX02.1	**-.14**	LMX02.2	**-.78**	LMX02.3	**-.80**
EInd1.2	**.64**	LMX06.1	**.80**							LMX03.1	-.10	LMX03.2	**-.70**	LMX03.3	**-.68**
EInd2.3	**.65**	LMX07.1	**.85**							LMX04.1	**-.26**	LMX04.2	**-.79**	LMX04.3	**-.80**
EInd3.3	**.66**	LMX01.2	**.15**							LMX05.1	**-.26**	LMX05.2	**-.71**	LMX05.3	**-.68**
EInd1.3	**.62**	LMX02.2	**.26**							LMX06.1	**-.13**	LMX06.2	**-.76**	LMX06.3	**-.77**
		LMX03.2	**.32**							LMX07.1	-.07	LMX07.2	**-.79**	LMX07.3	**-.81**
		LMX04.2	**.29**							Ind1.1	**.38**	Ind1.2	.09	Ind1.3	-.03
		LMX05.2	**.21**							Ind2.1	**.45**	Ind2.2	.11	Ind2.3	-.06
		LMX06.2	**.28**							Ind3.1	**.35**	Ind3.2	-.05	Ind3.3	**-.16**
		LMX07.2	**.33**												
		LMX01.3	**.19**												
		LMX02.3	**.21**												
		LMX03.3	**.23**												
		LMX04.3	**.20**												
		LMX05.3	**.23**												
		LMX06.3	**.30**												
		LMX07.3	**.24**												

Korrelationen (ρ)

	FFMI (R1)	FFMI (R2)	FFMI (R3)
FFMI (R1)			
FFMI (R2)	**.33**		
FFMI (R3)	**.39**	**.37**	
PEMS-Ges.	**.35**	**.33**	**.47**

Regressionskoeffizienten (β)

	LMX
PEMS-Ges.	**-.37**
FFMI (R1)	**.22**
FFMI (R2)	.14
FFMI (R3)	-.04

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. „Ges“ = Gesamt. LMX = Leader-Member-Exchange, „E“ = Erwartungen, Ind = Indikator.

Tabelle 48

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 2b unter Einbezug der Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ges.		LMX		FFMI (R1)		FFMI (R2)		FFMI (R3)		R1		R2		R3	
EInd2.1	**.57**	LMX01.1	**.63**	Ind1.1	**.67**	Ind1.2	**.77**	Ind1.3	**.76**	EInd2.1	**.58**	EInd2.2	**.23**	EInd2.3	**.19**
EInd3.1	**.50**	LMX02.1	**.81**	Ind2.1	**.67**	Ind2.2	**.79**	Ind2.3	**.72**	EInd3.1	**.47**	EInd3.2	**.22**	EInd3.3	**.11**
EInd1.1	**.56**	LMX03.1	**.76**	Ind3.1	**.62**	Ind3.2	**.78**	Ind3.3	**.75**	EInd1.1	**.57**	EInd1.2	**.31**	EInd1.3	**.21**
EInd2.2	**.69**	LMX04.1	**.80**							LMX01.1	-.07	LMX01.2	**-.59**	LMX01.3	**-.49**
EInd3.2	**.60**	LMX05.1	**.66**							LMX02.1	**-.15**	LMX02.2	**-.78**	LMX02.3	**-.80**
EInd1.2	**.64**	LMX06.1	**.80**							LMX03.1	-.11	LMX03.2	**-.70**	LMX03.3	**-.68**
EInd2.3	**.64**	LMX07.1	**.85**							LMX04.1	**-.27**	LMX04.2	**-.80**	LMX04.3	**-.80**
EInd3.3	**.66**	LMX01.2	**.14**							LMX05.1	**-.27**	LMX05.2	**-.71**	LMX05.3	**-.68**
EInd1.3	**.61**	LMX02.2	**.26**							LMX06.1	**-.14**	LMX06.2	**-.77**	LMX06.3	**-.77**
		LMX03.2	**.31**							LMX07.1	-.08	LMX07.2	**-.79**	LMX07.3	**-.81**
		LMX04.2	**.28**							Ind1.1	**.38**	Ind1.2	.09	Ind1.3	-.03
		LMX05.2	**.20**							Ind2.1	**.45**	Ind2.2	.11	Ind2.3	-.06
		LMX06.2	**.28**							Ind3.1	**.35**	Ind3.2	-.05	Ind3.3	**-.16**
		LMX07.2	**.32**												
		LMX01.3	**.19**												
		LMX02.3	**.21**												
		LMX03.3	**.23**												
		LMX04.3	**.20**												
		LMX05.3	**.23**												
		LMX06.3	**.29**												
		LMX07.3	**.24**												

Korrelationen (ρ)

	FFMI (R1)	FFMI (R2)	FFMI (R3)
FFMI (R1)			
FFMI (R2)	**.31**		
FFMI (R3)	**.37**	**.37**	
PEMS-Ges.	**.35**	**.33**	**.46**

Regressionskoeffizienten (β)

	LMX
PEMS-Ges.	**-.35**
FFMI (R1)	**.24**
FFMI (R2)	.14
FFMI (R3)	-.05
Alter (R1)	.08
Geschlecht (R1)	-.02
Arbeitszeit (R1)	-.09
Kontakt zu VG (R1)	.14
Alter (R2)	-.05
Geschlecht (R2)	-.01
Arbeitszeit (R2)	.05
Kontakt zu VG (R2)	-.07
Alter (R3)	-.03
Geschlecht (R3)	.01
Arbeitszeit (R3)	-.04
Kontakt zu VG (R3)	.06

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. „Ges“ = Gesamt. LMX = Leader-Member-Exchange, E = Erwartungen, Ind = Indikator, Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Modellgüte: $\chi 2(1109) = 2023.93$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .87; SRMR = .08.

Tabelle 49

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ant		Zuf mit VG		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.56**	Zuf01.1	**.85**	Eig.1	**.78**	Eig.2	**.76**	Eig.3	**.82**	EEig.1	**.43**	EEig.2	**.43**	EEig.3	**.39**
EUnb.1	**.38**	Zuf02.1	**.81**	Unb.1	**.32**	Unb.2	**.44**	Unb.3	**.44**	EUnb.1	**.60**	EUnb.2	**.21**	EUnb.3	**.27**
EMan.1	**.52**	Zuf03.1	**.79**	Man.1	**.53**	Man.2	**.62**	Man.3	**.70**	EMan.1	**.57**	EMan.2	**.39**	EMan.3	**.29**
EGef.1	**.50**	Zuf04.1	**.87**	Gef.1	**.74**	Gef.2	**.83**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.64**	EGef.2	**.36**	EGef.3	**.35**
EZyn.1	**.47**	Zuf05.1	**.75**	Zyn.1	**.56**	Zyn.2	**.49**	Zyn.3	**.56**	EZyn.1	**.40**	EZyn.2	**.35**	EZyn.3	**.26**
										Zuf01.1	**-.21**	Zuf01.2	**-.76**	Zuf01.3	**-.81**
EEig.2	**.56**	Zuf01.2	**.42**							Zuf02.1	**-.22**	Zuf02.2	**-.75**	Zuf02.3	**-.84**
EUnb.2	**.46**	Zuf02.2	**.38**							Zuf03.1	**-.22**	Zuf03.2	**-.79**	Zuf03.3	**-.84**
EMan.2	**.55**	Zuf03.2	**.41**							Zuf04.1	-.10	Zuf04.2	**-.78**	Zuf04.3	**-.78**
EGef.2	**.60**	Zuf04.2	**.39**							Zuf05.1	**-.15**	Zuf05.2	**-.67**	Zuf05.3	**-.76**
EZyn.2	**.47**	Zuf05.2	**.29**							Eig.1	**.22**	Eig.2	**.17**	Eig.3	.07
										Unb.1	**.49**	Unb.2	**.12**	Unb.3	-.04
EEig.3	**.61**	Zuf01.3	**.39**							Man.1	**.42**	Man.2	**.22**	Man.3	.06
EUnb.3	**.51**	Zuf02.3	**.34**							Gef.1	**.30**	Gef.2	**.24**	Gef.3	.05
EMan.3	**.61**	Zuf03.3	**.32**							Zyn.1	**.34**	Zyn.2	**.31**	Zyn.3	**.13**
EGef.3	**.64**	Zuf04.3	**.31**												
EZyn.3	**.56**	Zuf05.3	**.27**												

Korrelationen (ρ)

	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.49**		
Ant (R3)	**.56**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.42**	**.51**

Regressionskoeffizienten (β)

	Zufriedenheit mit VG
PEMS-Ant	**-.54**
Ant (R1)	.05
Ant (R2)	.11
Ant (R3)	**.21**

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus, „E“ = Erwartungen, Eig. = Eigennützigkeit, Unb. = Unbescheidenheit, Man. = Manipulation, Gef. = Gefühllosigkeit, Zyn. = Zynismus, Zuf = Zufriedenheit.

Tabelle 50

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3a unter Einbezug der Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ant		Zuf mit VG		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.56**	Zuf01.1	**.85**	Eig.1	**.78**	Eig.2	**.76**	Eig.3	**.82**	EEig.1	**.43**	EEig.2	**.42**	EEig.3	**.38**
EUnb.1	**.38**	Zuf02.1	**.81**	Unb.1	**.32**	Unb.2	**.44**	Unb.3	**.44**	EUnb.1	**.60**	EUnb.2	**.21**	EUnb.3	**.27**
EMan.1	**.52**	Zuf03.1	**.79**	Man.1	**.53**	Man.2	**.62**	Man.3	**.70**	EMan.1	**.57**	EMan.2	**.38**	EMan.3	**.29**
EGef.1	**.50**	Zuf04.1	**.87**	Gef.1	**.74**	Gef.2	**.83**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.64**	EGef.2	**.36**	EGef.3	**.35**
EZyn.1	**.47**	Zuf05.1	**.75**	Zyn.1	**.56**	Zyn.2	**.49**	Zyn.3	**.56**	EZyn.1	**.39**	EZyn.2	**.35**	EZyn.3	**.26**
										Zuf01.1	**-.22**	Zuf01.2	**-.76**	Zuf01.3	**-.81**
EEig.2	**.56**	Zuf01.2	**.42**							Zuf02.1	**-.22**	Zuf02.2	**-.75**	Zuf02.3	**-.84**
EUnb.2	**.46**	Zuf02.2	**.38**							Zuf03.1	**-.22**	Zuf03.2	**-.79**	Zuf03.3	**-.84**
EMan.2	**.55**	Zuf03.2	**.41**							Zuf04.1	-.10	Zuf04.2	**-.78**	Zuf04.3	**-.78**
EGef.2	**.60**	Zuf04.2	**.38**							Zuf05.1	**-.15**	Zuf05.2	**-.67**	Zuf05.3	**-.76**
EZyn.2	**.47**	Zuf05.2	**.29**							Eig.1	**.21**	Eig.2	**.17**	Eig.3	.07
										Unb.1	**.49**	Unb.2	**.12**	Unb.3	-.04
EEig.3	**.61**	Zuf01.3	**.40**							Man.1	**.42**	Man.2	**.22**	Man.3	.06
EUnb.3	**.51**	Zuf02.3	**.35**							Gef.1	**.30**	Gef.2	**.24**	Gef.3	.05
EMan.3	**.61**	Zuf03.3	**.32**							Zyn.1	**.34**	Zyn.2	**.31**	Zyn.3	**.13**
EGef.3	**.64**	Zuf04.3	**.31**												
EZyn.3	**.56**	Zuf05.3	**.28**												

Korrelationen (ρ)

	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.49**		
Ant (R3)	**.56**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.42**	**.51**

Regressionskoeffizienten (β)

	Zufriedenheit mit VG
PEMS-Ant	**-.55**
Ant (R1)	.01
Ant (R2)	.14
Ant (R3)	**.21**
Alter (R1)	.09
Geschlecht (R1)	.09
Arbeitszeit (R1)	-.11
Kontakt zu VG (R1)	.09
Alter (R2)	-.03
Geschlecht (R2)	-.10
Arbeitszeit (R2)	.12
Kontakt zu VG (R2)	-.06
Alter (R3)	-.06
Geschlecht (R3)	-.01
Arbeitszeit (R3)	-.05
Kontakt zu VG (R3)	-.01

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus, „E“ = Erwartungen, Eig. = Eigennützigkeit, Unb. = Unbescheidenheit, Man. = Manipulation, Gef. = Gefühllosigkeit, Zyn. = Zynismus, Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Zuf = Zufriedenheit. Modellgüte: $\chi 2(1418) = 2846.70$, $p < .001$; RMSEA = .06; CFI = .84; SRMR = .08.

Tabelle 51

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ges.		Zuf mit VG		FFMI (R1)		FFMI (R2)		FFMI (R3)		R1		R2		R3	
EInd2.1	**.56**	Zuf01.1	**.87**	Ind1.1	**.68**	Ind1.2	**.77**	Ind1.3	**.77**	EInd2.1	**.62**	EInd2.2	**.24**	EInd2.3	**.18**
EInd3.1	**.50**	Zuf02.1	**.83**	Ind2.1	**.66**	Ind2.2	**.78**	Ind2.3	**.72**	EInd3.1	**.44**	EInd3.2	**.23**	EInd3.3	**.11**
EInd1.1	**.57**	Zuf03.1	**.82**	Ind3.1	**.64**	Ind3.2	**.79**	Ind3.3	**.75**	EInd1.1	**.54**	EInd1.2	**.32**	EInd1.3	**.19**
EInd2.2	**.67**	Zuf04.1	**.87**							Zuf01.1	**-.12**	Zuf01.2	**-.78**	Zuf01.3	**-.82**
EInd3.2	**.59**	Zuf05.1	**.76**							Zuf02.1	-.08	Zuf02.2	**-.77**	Zuf02.3	**-.84**
EInd1.2	**.63**									Zuf03.1	-.08	Zuf03.2	**-.80**	Zuf03.3	**-.85**
EInd2.3	**.65**	Zuf01.2	**.38**							Zuf04.1	-.02	Zuf04.2	**-.80**	Zuf04.3	**-.79**
EInd3.3	**.66**	Zuf02.2	**.35**							Zuf05.1	-.08	Zuf05.2	**-.68**	Zuf05.3	**-.76**
EInd1.3	**.63**	Zuf03.2	**.38**							Ind1.1	**.35**	Ind1.2	**.13**	Ind1.3	-.00
		Zuf04.2	**.35**							Ind2.1	**.46**	Ind2.2	**.12**	Ind2.3	-.06
		Zuf05.2	**.26**							Ind3.1	**.31**	Ind3.2	-.01	Ind3.3	-.10
		Zuf01.3	**.38**												
		Zuf02.3	**.33**												
		Zuf03.3	**.31**												
		Zuf04.3	**.30**												
		Zuf05.3	**.26**												

Korrelationen (ρ)

	FFMI (R1)	FFMI (R2)	FFMI (R3)
FFMI (R1)			
FFMI (R2)	**.31**		
FFMI (R3)	**.37**	**.37**	
PEMS-Ges.	**.35**	**.33**	**.46**

Regressionskoeffizienten (β)

	Zufriedenheit mit VG
PEMS-Ges.	**-.37**
FFMI (R1)	**.17**
FFMI (R2)	.12
FFMI (R3)	.07

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ – von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“– von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ – von Teammitglied 3 bearbeitet. „Ges.“ = Gesamt. Zuf = Zufriedenheit, E = Erwartungen, Ind = Indikator.

Tabelle 52

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 3b unter Einbezug der Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ges.		Zuf mit VG		FFMI (R1)		FFMI (R2)		FFMI (R3)		R1		R2		R3	
EInd2.1	**.56**	Zuf01.1	**.87**	Ind1.1	**.68**	Ind1.2	**.77**	Ind1.3	**.77**	EInd2.1	**.62**	EInd2.2	**.24**	EInd2.3	**.18**
EInd3.1	**.50**	Zuf02.1	**.83**	Ind2.1	**.67**	Ind2.2	**.79**	Ind2.3	**.72**	EInd3.1	**.44**	EInd3.2	**.22**	EInd3.3	**.11**
EInd1.1	**.57**	Zuf03.1	**.82**	Ind3.1	**.64**	Ind3.2	**.80**	Ind3.3	**.75**	EInd1.1	**.54**	EInd1.2	**.32**	EInd1.3	**.19**
EInd2.2	**.67**	Zuf04.1	**.87**							Zuf01.1	**-.13**	Zuf01.2	**-.78**	Zuf01.3	**-.82**
EInd3.2	**.59**	Zuf05.1	**.76**							Zuf02.1	-.08	Zuf02.2	**-.77**	Zuf02.3	**-.84**
EInd1.2	**.63**									Zuf03.1	-.08	Zuf03.2	**-.80**	Zuf03.3	**-.85**
EInd2.3	**.65**	Zuf01.2	**.38**							Zuf04.1	-.02	Zuf04.2	**-.80**	Zuf04.3	**-.79**
EInd3.3	**.66**	Zuf02.2	**.34**							Zuf05.1	-.08	Zuf05.2	**-.68**	Zuf05.3	**-.77**
EInd1.3	**.63**	Zuf03.2	**.37**							Ind1.1	**.36**	Ind1.2	**.13**	Ind1.3	-.00
		Zuf04.2	**.35**							Ind2.1	**.45**	Ind2.2	**.12**	Ind2.3	-.06
		Zuf05.2	**.26**							Ind3.1	**.31**	Ind3.2	-.01	Ind3.3	-.10
		Zuf01.3	**.38**												
		Zuf02.3	**.33**												
		Zuf03.3	**.30**												
		Zuf04.3	**.29**												
		Zuf05.3	**.26**												

Korrelationen (ρ)

	FFMI (R1)	FFMI (R2)	FFMI (R3)
FFMI (R1)			
FFMI (R2)	**.31**		
FFMI (R3)	**.37**	**.37**	
PEMS-Ges.	**.35**	**.33**	**.46**

Regressionskoeffizienten (β)

	Zufriedenheit mit VG
PEMS-Ges.	**-.37**
FFMI (R1)	**.18**
FFMI (R2)	.12
FFMI (R3)	.06
Alter (R1)	.10
Geschlecht (R1)	.05
Arbeitszeit (R1)	-.07
Kontakt zu VG (R1)	.09
Alter (R2)	-.04
Geschlecht (R2)	-.04
Arbeitszeit (R2)	.08
Kontakt zu VG (R2)	-.09
Alter (R3)	-.05
Geschlecht (R3)	-.01
Arbeitszeit (R3)	-.08
Kontakt zu VG (R3)	.03

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. „Ges.“= Gesamt. „E“ = Erwartungen, Ind = Indikator, Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Zuf = Zufriedenheit . Modellgüte: $\chi 2(836) = 1555.81$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .89; SRMR = .08.

Tabelle 53

Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben sowie den FFMI-Selbsteinschätzungen der Dimension Vorwärtsstreben der Teammitglieder mit der Gruppenleistung

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Alter.[a]	37.30	11.75																
2. Alter.[b]	38.30	11.61	.32**															
3. Alter.[c]	37.57	12.42	.45**	.37**														
4. Geschlecht.[a]	1.48	0.56	.05	.05	.02													
5. Geschlecht.[b]	1.50	0.51	.04	.01	.01	.25**												
6. Geschlecht.[c]	1.42	0.53	.11	.09	.12*	.28**	.22**											
7. Arbeitszeit.[a]	36.37	7.57	.01	.06	.04	.24**	.10	.16**										
8. Arbeitszeit.[b]	36.50	7.83	.05	-.01	-.05	.18**	.21**	.20**	.24**									
9. Arbeitszeit.[c]	36.32	8.27	.03	-.06	-.06	.21**	.04	.27**	.20**	.26**								
10. Kontakt_VG.[a]	3.85	0.82	.06	.06	.06	-.03	-.02	-.10	.08	-.04	-.12*							
11. Kontakt_VG.[b]	3.83	0.80	.06	.07	-.04	.04	-.00	.00	-.06	.16**	.03	.44**						
12. Kontakt_VG.[c]	3.71	0.80	.09	.05	.02	.12*	-.04	.08	-.07	.06	.11*	.37**	.35**					
13. Vorwärts.[a]	3.59	0.58	-.06	-.04	-.03	-.01	-.01	.02	.15**	.08	.05	-.04	-.03	-.12*				
14. Vorwärts.[b]	3.54	0.56	-.00	.04	-.00	-.01	.05	.07	-.01	.09	-.00	-.05	-.02	-.15**	.26**			
15. Vorwärts.[c]	3.63	0.54	-.00	.01	.05	.09	-.01	.09	.01	-.01	.12*	-.12*	-.12*	-.07	.08	.23**		
16. PEMS-Vorw	3.53	0.45	-.13*	-.17**	-.10	.10	.05	.10	.19**	.05	.03	-.06	-.11*	-.10	.35**	.27**	.20**	
17. GL	3.64	0.58	-.02	.02	.03	.07	.01	.07	.01	-.01	.09	.04	-.00	.00	.25**	.22**	.15**	.22**

Anmerkungen. *N* = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz "R"), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Kontakt_VG = Kontakthäufigkeit mit der vorgesetzten Person. Vorwärts = Vorwärtsstreben; PEMS-Vorw = Erwartungen Vorwärtsstreben, Mittelung der Einschätzungen der Teammitglieder; GL = Gruppenleistung, Mittelung der Einschätzungen der Teammitglieder.

[a] Diese Variablen wurden von Teammitglied 1 eingeschätzt.

[b] Diese Variablen wurden von Teammitglied 2 eingeschätzt.

[c] Diese Variablen wurden von Teammitglied 3 eingeschätzt.

*$p < .05$ (zweiseitig).

**$p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 54

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Vorw		GL		Vorw (R1)		Vorw (R2)		Vorw (R3)		R1		R2		R3	
EAkt.1	**.62**	GL1.1	**.32**	Lei.1	**.36**	Lei.2	**.15**	Lei.3	**.25**	EAkt.1	**.26**	EAkt.2	**.44**	EAkt.3	.10
EAss.1	**.58**	GL2.1	**.34**	Akt.1	**.64**	Akt.2	**.72**	Akt.3	**.64**	EAss.1	**.18**	EAss.2	**.56**	EAss.3	.12
ESel.1	**.50**	GL3.1	**.31**	Ass.1	**.70**	Ass.2	**.61**	Ass.3	**.66**	ESel.1	**.19**	ESel.2	**.60**	ESel.3	.10
EUnv.1	**.29**	GL4.1	**.22**	Com.1	**.79**	Com.2	**.86**	Com.3	**.84**	EUnv.1	-.06	EUnv.2	**.23**	EUnv.3	-.06
ELei.1	**.46**	GL5.1	**.31**	Unv.1	**.53**	Unv.2	**.56**	Unv.3	**.54**	ELei.1	**.25**	ELei.2	**.41**	ELei.3	.18
		GL6.1	**.31**	Sel.1	**.65**	Sel.2	**.57**	Sel.3	**.66**	GL1.1	**.71**	GL1.2	-.03	GL1.3	.72
EAkt.2	**.48**	GL1.2	**.76**							GL2.1	**.73**	GL2.2	.02	GL2.3	.71
EAss.2	**.36**	GL2.2	**.78**							GL3.1	**.66**	GL3.2	-.04	GL3.3	.72
ESel.2	**.26**	GL3.2	**.78**							GL4.1	**.58**	GL4.2	.08	GL4.3	.50
EUnv.2	**.29**	GL4.2	**.58**							GL5.1	**.66**	GL5.2	-.02	GL5.3	.67
ELei.2	**.27**	GL5.2	**.70**							GL6.1	**.75**	GL62	-.02	GL6.3	.81
		GL6.2	**.80**							Lei.1	**.15**	Lei.2	**.32**	Lei.3	.07
EAkt.3	**.55**	GL1.3	**.24**							Akt.1	**.24**	Akt.2	**.27**	Akt.3	.11
EAss.3	**.50**	GL2.3	**.23**							Ass.1	**.14**	Ass.2	**.37**	Ass.3	.00
ESel.3	**.40**	GL3.3	**.23**							Com.1	**.14**	Com.2	**.19**	Com.3	.06
EUnv.3	**.30**	GL4.3	**.19**							Unv.1	.03	Unv.2	**.19**	Unv.3	.17
ELei.3	**.32**	GL5.3	**.25**							Sel.1	**.13**	Sel.2	**.43**	Sel.3	.06
		GL6.3	**.23**												

Korrelationen (ρ)

	Vorw (R1)	Vorw (R2)	Vorw (R3)
Vorw (R1)			
Vorw (R2)	**.38**		
Vorw (R3)	.14	.28	
PEMS-Vorw	**.46**	.20	**.19**

Regressionskoeffizienten (β)

	Gruppenleistung
PEMS-Vorw	**.17**
Vorw (R1)	.13
Vorw (R2)	.17
Vorw (R3)	.04

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R"), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. PEMS-Vorw: Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben; „E" = Erwartungen, Akt = Aktivität; Ass.= Assertivität; Sel.= Selbstvertrauen; Unv. = Unverletzbarkeit; Lei. = Leistung; Vorw = Vorwärtsstreben; GL: Gruppenleistung. Endung „.1": von Rater 1 beantwortet. Endung „.2": von Rater 2 beantwortet. Endung „.3": von Rater 3 beantwortet.

Tabelle 55

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4a mit Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Vorw		GL		Vorw (R1)		Vorw (R2)		Vorw (R3)		R1		R2		R3	
EAkt.1	**.62**	GL1.1	**.32**	Akt.1	**.65**	Akt.2	**.72**	Akt.3	**.64**	EAkt.1	**.25**	EAkt.2	**.44**	EAkt.3	.10
EAss.1	**.58**	GL2.1	**.33**	Ass.1	**.70**	Ass.2	**.61**	Ass.3	**.66**	EAss.1	**.18**	EAss.2	**.56**	EAss.3	.12
ESel.1	**.50**	GL3.1	**.30**	Com.1	**.79**	Com.2	**.86**	Com.3	**.84**	ESel.1	**.19**	ESel.2	**.60**	ESel.3	.10
EUnv.1	**.29**	GL4.1	**.22**	Unv.1	**.53**	Unv.2	**.56**	Unv.3	**.54**	EUnv.1	-.06	EUnv.2	**.22**	EUnv.3	-.06
ELei.1	**.46**	GL5.1	**.31**	Sel.1	**.65**	Sel.2	**.57**	Sel.3	**.66**	ELei.1	**.25**	ELei.2	**.41**	ELei.3	.18
		GL6.1	**.31**	Lei.1	**.36**	Lei.2	**.15**	Lei.3	**.25**	GL1.1	**.71**	GL1.2	-.02	GL1.3	.72
EAkt.2	**.47**	GL1.2	**.76**							GL2.1	**.73**	GL2.2	.03	GL2.3	.71
EAss.2	**.36**	GL2.2	**.78**							GL3.1	**.66**	GL3.2	-.03	GL3.3	.72
ESel.2	**.26**	GL3.2	**.78**							GL4.1	**.58**	GL4.2	.10	GL4.3	.50
EUnv.2	**.29**	GL4.2	**.57**							GL5.1	**.66**	GL5.2	-.01	GL5.3	.67
ELei.2	**.27**	GL5.2	**.70**							GL6.1	**.75**	GL6.2	-.00	GL6.3	.81
		GL6.2	**.80**							Akt.1	**.15**	Akt.2	**.32**	Akt.3	.07
EAkt.3	**.54**	GL1.3	**.24**							Ass.1	**.24**	Ass.2	**.27**	Ass.3	.11
EAss.3	**.50**	GL2.3	**.23**							Com.1	**.14**	Com.2	**.37**	Com.3	.00
ESel.3	**.40**	GL3.3	**.23**							Unv.1	**.14**	Unv.2	**.19**	Unv.3	.06
EUnv.3	**.30**	GL4.3	**.19**							Sel.1	.03	Sel.2	**.19**	Sel.3	.17
ELei.3	**.32**	GL5.3	**.25**							Lei.1	**.13**	Lei.2	**.43**	Lei.3	.06
		GL6.3	**.22**												

Korrelationen (ρ)

	Vorw (R1)	Vorw (R2)	Vorw (R3)
Vorw (R1)			
Vorw (R2)	**.38**		
Vorw (R3)	.13	**.28**	
PEMS-Vorw	**.46**	**.20**	**.19**

Regressionskoeffizienten (β)

	Gruppenleistung
PEMS-Vorw	**.17**
Vorw (R1)	.14
Vorw (R2)	.15
Vorw (R3)	.04
Alter (R1)	-.05
Geschlecht (R1)	.05
Arbeitszeit (R1)	-.03
Kontakt zu VG (R1)	.09
Alter (R2)	.10
Geschlecht (R2)	.04
Arbeitszeit (R2)	-.05
Kontakt zu VG (R2)	-.01
Alter (R3)	-.04
Geschlecht (R3)	.08
Arbeitszeit (R3)	.07
Kontakt zu VG (R3)	-.02

Anmerkungen.N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R"), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. PEMS-Vorw: Dimension Erwartungen Vorwärtsstreben; „E" = Erwartungen; Akt. = Aktivität; Ass. = Assertivität; Sel.= Selbstvertrauen; Unv. = Unverletzbarkeit; Lei. = Leistung; Vorw = Vorwärtsstreben; GL = Gruppenleistung. Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Endung „.1": von Rater 1 beantwortet. Endung „.2": von Rater 2 beantwortet. Endung „.3": von Rater 3 beantwortet. Modellgüte: $\chi 2(1763) = 2946.88$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .81; SRMR = .07.

Tabelle 56

Manifeste Korrelationen der Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen sowie den FFMI-Selbsteinschätzungen der Dimension Planvolles Vorgehen der Teammitglieder mit der Gruppenleistung

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Alter[a]	37.30	11.75																
2. Alter[b]	38.30	11.61	.32**															
3. Alter[c]	37.57	12.42	.45**	.37**														
4. Geschlecht[a]	1.48	0.56	.05	.05	.02													
5. Geschlecht[b]	1.50	0.51	.04	.01	.01	.25**												
6. Geschlecht[c]	1.42	0.53	.11	.09	.12*	.28**	.22**											
7. Arbeitszeit[a]	36.37	7.57	.01	.06	.04	.24**	.10	.16**										
8. Arbeitszeit[b]	36.50	7.83	.05	-.01	-.05	.18**	.21**	.20**	.24**									
9. Arbeitszeit[c]	36.32	8.27	.03	-.06	-.06	.21**	.04	.27**	.20**	.26**								
10. Kontakt_Chef[a]	3.85	0.82	.06	.06	.06	-.03	-.02	-.10	.08	-.04	-.12*							
11. Kontakt_Chef[b]	3.83	0.80	.06	.07	-.04	.04	-.00	.00	-.06	.16**	.03	.44**						
12. Kontakt_Chef[c]	3.71	0.80	.09	.05	.02	.12*	-.04	.08	-.07	.06	.11*	.37**	.35**					
13. Planfulness[a]	3.56	0.71	-.05	-.02	-.03	-.24**	-.15**	-.12*	-.04	-.15**	-.14*	-.04	-.07	-.16**				
14. Planfulness[b]	3.50	0.71	-.10	.02	-.09	-.11*	-.14*	-.03	-.06	.01	-.04	-.07	-.08	-.12*	.23**			
15. Planfulness[c]	3.67	0.67	.08	-.07	-.00	-.01	-.07	-.15**	.00	-.09	-.06	.02	-.08	-.09	.07	.07		
16. PEMS_PL	3.38	0.52	-.00	-.01	.02	.01	.03	-.02	.13*	-.03	-.07	.01	-.08	-.07	.23**	.14*	.17**	
17. GL	3.64	0.58	-.02	.02	.03	.07	.01	.07	.01	-.01	.09	.04	-.00	.00	.11	.08	.08	-.02

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Geschlecht ist 1 = weiblich, 2 = männlich kodiert. Kontakt_VG = Kontakthäufigkeit zu vorgesetzter Person; PEMS_Pl = Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen, Mittelung der Einschätzungen der Teammitglieder; GL = Gruppenleistung, Mittelung der Einschätzungen der Teammitglieder.

[a] Diese Variablen wurden von Teammitglied 1 eingeschätzt.

[b] Diese Variablen wurden von Teammitglied 2 eingeschätzt.

[c] Diese Variablen wurden von Teammitglied 3 eingeschätzt.

*$p < .05$ (zweiseitig).

**$p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 57

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b

Standardisierte Faktorladungen (λ)															
PEMS-Pl		GL		Pl (R1)		Pl (R2)		Pl (R3)		R1		R2		R3	
EOrd.1	**.65**	GL1.1	**.60**	Ord.1	**.86**	Ord.2	**.85**	Ord.3	**.98**	GL1.1	**.51**	GL1.2	**.63**	GL1.3	**.68**
EÜbe.1	**.63**	GL2.1	**.51**	Übe.1	**.67**	Übe.2	**.73**	Übe.3	**.62**	GL2.1	**.61**	GL2.2	**.65**	GL2.3	**.65**
EOrd.2	**.64**	GL3.1	**.59**							GL3.1	**.45**	GL3.2	**.70**	GL3.3	**.65**
EÜbe.2	**.54**	GL4.1	**.16**							GL4.1	**.71**	GL4.2	**.56**	GL4.3	**.58**
EOrd.3	**.62**	GL5.1	**.37**							GL5.1	**.65**	GL5.2	**.72**	GL5.3	**.68**
EÜbe.3	**.64**	GL6.1	**.59**							GL6.1	**.55**	GL6.2	**.73**	GL6.3	**.77**
		GL1.2	**.44**							Ord.1	.04	Ord.2	.02	Ord.3	-.08
		GL2.2	**.43**							Übe.1	-.01	Übe.2	.01	Übe.3	.02
		GL3.2	**.35**							EOrd.1	-.00	EOrd.2	.00	EOrd.3	.06
		GL4.2	**.18**							EÜbe.1	.05	EÜbe.2	-.02	EÜbe.3	.10
		GL5.2	.14												
		GL6.2	**.33**												
		GL1.3	**.36**												
		GL2.3	**.39**												
		GL3.3	**.40**												
		GL4.3	.06												
		GL5.3	**.27**												
		GL6.3	**.34**												

Korrelationen (ρ)			
	Pl (R1)	Pl (R2)	Pl (R3)
Pl (R1)			
Pl (R2)	**.29**		
Pl (R3)	.09	.06	
PEMS-Pl	**.32**	**.17**	**.23**

Regressionskoeffizienten (β)	
	Gruppenleistung
PEMS-Pl	-.15
Pl (R1)	.05
Pl (R2)	.16
Pl (R3)	.12

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. PEMS-Pl = Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen; „E“ = Erwartungen, Ord. = Ordnung ; Übe. = Überlegung; Pl = Planvolles Vorgehen; GL = Gruppenleistung. Endung „.1“: von Rater 1 beantwortet. Endung „.2“: von Rater 2 beantwortet. Endung „.3“: von Rater 3 beantwortet.

Tabelle 58

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 4b mit Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)															
PEMS-Pl		GL		Pl (R1)		Pl (R2)		Pl (R3)		R1		R2		R3	
EOrd.1	**.65**	GL1.1	**.61**	Ord.1	**.90**	Ord.2	**.86**	Ord.3	**.96**	GL1.1	**.50**	GL1.2	**.63**	GL1.3	**.68**
EÜbe.1	**.63**	GL2.1	**.52**	Übe.1	**.67**	Übe.2	**.72**	Übe.3	**.64**	GL2.1	**.60**	GL2.2	**.65**	GL2.3	**.65**
EOrd.2	**.64**	GL3.1	**.61**							GL3.1	**.43**	GL3.2	**.70**	GL3.3	**.66**
EÜbe.2	**.54**	GL4.1	**.16**							GL4.1	**.72**	GL4.2	**.55**	GL4.3	**.58**
EOrd.3	**.62**	GL5.1	**.39**							GL5.1	**.64**	GL5.2	**.72**	GL5.3	**.67**
EÜbe.3	**.65**	GL6.1	**.60**							GL6.1	**.54**	GL6.2	**.74**	GL6.3	**.77**
		GL1.2	**.44**							Ord.1	.03	Ord.2	.02	Ord.3	-.08
		GL2.2	**.43**							Übe.1	-.01	Übe.2	.01	Übe.3	.02
		GL3.2	**.34**							EOrd.1	-.01	EOrd.2	-.01	EOrd.3	.06
		GL4.2	**.19**							EÜbe.1	.05	EÜbe.2	-.02	EÜbe.3	.10
		GL5.2	.14												
		GL6.2	**.32**												
		GL1.3	**.35**												
		GL2.3	**.39**												
		GL3.3	**.39**												
		GL4.3	.07												
		GL5.3	**.28**												
		GL6.3	**.34**												

Korrelationen (ρ)			
	Pl (R1)	Pl (R2)	Pl (R3)
Pl (R1)			
Pl (R2)	**.29**		
Pl (R3)	.09	.06	
PEMS-Pl	**.32**	**.16**	**.23**

Regressionskoeffizienten (β)	
	Gruppenleistung
PEMS-Pl	-.15
Pl (R1)	.09
Pl (R2)	**.19**
Pl (R3)	.10
Alter (R1)	.01
Geschlecht (R1)	.07
Arbeitszeit (R1)	.01
Kontakt zu VG (R1)	.06
Alter (R2)	-.04
Geschlecht (R2)	.03
Arbeitszeit (R2)	-.14
Kontakt zu VG (R2)	.06
Alter (R3)	.02
Geschlecht (R3)	-.03
Arbeitszeit (R3)	**.15**
Kontakt zu VG (R3)	.03

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz „R“), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. PEMS-Pl: Dimension Erwartungen Planvolles Vorgehen; „E“ = Erwartungen, Ord. = Ordnung ; Übe. = Überlegung; Pl = Planvolles Vorgehen; GL = Gruppenleistung. Kontakt zu VG = Kontakthäufigkeit zu der vorgesetzten Person. Endung „.1“: von Rater 1 beantwortet. Endung „.2“: von Rater 2 beantwortet. Endung „.3“: von Rater 3 beantwortet. Modellgüte: $\chi 2(713) = 9995.84$, $p < .001$; RMSEA = .04; CFI = .92; SRMR = .06.

Tabelle 59

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5

Standardisierte Faktorladungen (λ)

PEMS-Ant		GZ		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.52**	GZ01.1	**.73**	Eig.1	**.79**	Eig.2	**.75**	Eig.3	**.83**	EEig.1	**.46**	GZ01.2	**.56**	GZ01.3	**.60**
EUnb.1	**.38**	GZ02.1	**.69**	Unb.1	**.33**	Unb.2	**.45**	Unb.3	**.42**	EUnb.1	**.60**	GZ02.2	**.61**	GZ02.3	**.59**
EMan.1	**.51**	GZ03.1	**.55**	Man.1	**.53**	Man.2	**.65**	Man.3	**.71**	EMan.1	**.59**	GZ03.2	**.67**	GZ03.3	**.53**
EGef.1	**.45**	GZ04.1	**.74**	Gef.1	**.72**	Gef.2	**.84**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.66**	GZ04.2	**.67**	GZ04.3	**.61**
EZyn.1	**.47**	GZ05.1	**.71**	Zyn.1	**.57**	Zyn.2	**.52**	Zyn.3	**.57**	EZyn.1	**.41**	GZ05.2	**.77**	GZ05.3	**.69**
		GZ06.1	**.77**							GZ01.1	-.05	GZ06.2	**.72**	GZ06.3	**.70**
		GZ07.1	**.77**							GZ02.1	.02	GZ07.2	**.75**	GZ07.3	**.78**
		GZ08.1	**.74**							GZ03.1	-.01	GZ08.2	**.71**	GZ08.3	**.64**
		GZ09.1	**.62**							GZ04.1	.08	GZ09.2	**.68**	GZ09.3	**.66**
EEig.2	**.57**	GZ01.2	**.32**							GZ05.1	-.12	Eig.2	**-.20**	Eig.3	-.02
EUnb.2	**.48**	GZ02.2	**.24**							GZ06.1	-.10	Unb.2	-.09	Unb.3	.11
EMan.2	**.57**	GZ03.2	**.25**							GZ07.1	-.11	Man.2	-.11	Man.3	.02
EGef.2	**.61**	GZ04.2	**.28**							GZ08.1	.03	Gef.2	**-.19**	Gef.3	.05
EZyn.2	**.48**	GZ05.2	**.32**							GZ09.1	-.07	Zyn.2	**-.18**	Zyn.3	-.01
		GZ06.2	**.35**							Eig.1	**.22**	EEig.2	**-.29**	EEig.3	**-.20**
		GZ07.2	**.28**							Unb.1	**.46**	EUnb.2	-.05	EUnb.3	-.06
		GZ08.2	**.28**							Man.1	**.41**	EMan.2	**-.16**	EMan.3	-.04
		GZ09.2	**.26**							Gef.1	**.34**	EGef.2	**-.24**	EGef.3	**-.17**
EEig.3	**.69**	GZ01.3	**.30**							Zyn.1	**.33**	EZyn.2	**-.15**	EZyn.3	**-.11**
EUnb.3	**.59**	GZ02.3	**.26**												
EMan.3	**.69**	GZ03.3	.08												
EGef.3	**.71**	GZ04.3	**.20**												
EZyn.3	**.61**	GZ05.3	**.30**												
		GZ06.3	**.24**												
		GZ07.3	**.29**												
		GZ08.3	**.21**												
		GZ09.3	**.19**												

Korrelationen (ρ)

	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.48**		
Ant (R3)	**.57**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.42**	**.53**

Regressionskoeffizienten (β)

	Gruppenzusammenhalt
PEMS-Ant	**-.20**
Ant (R1)	-.02
Ant (R2)	.15
Ant (R3)	-.02

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz "R"), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus; PEMS-Ant = Dimension Erwartungen Antagonismus; GZ = Gruppenzusammenhalt; „E“ = Erwartungen; Eig. = Eigennützigkeit; Unb. = Unbescheidenheit, Man. = Manipulation, Gef. = Gefühllosigkeit, Zyn. = Zynismus.

Tabelle 60

Faktorladungen, Korrelations- und Regressionsergebnisse bei der Modellierung von Hypothese 5 mit Kontrollvariablen

Standardisierte Faktorladungen (λ)															
PEMS-Ant		GZ		Ant (R1)		Ant (R2)		Ant (R3)		R1		R2		R3	
EEig.1	**.52**	GZ01.1	**.73**	Eig.1	**.79**	Eig.2	**.75**	Eig.3	**.83**	EEig.1	**.45**	GZ01.2	**.56**	GZ01.3	**.60**
EUnb.1	**.38**	GZ02.1	**.69**	Unb.1	**.33**	Unb.2	**.44**	Unb.3	**.42**	EUnb.1	**.60**	GZ02.2	**.61**	GZ02.3	**.59**
EMan.1	**.51**	GZ03.1	**.55**	Man.1	**.53**	Man.2	**.65**	Man.3	**.71**	EMan.1	**.59**	GZ03.2	**.67**	GZ03.3	**.53**
EGef.1	**.45**	GZ04.1	**.75**	Gef.1	**.72**	Gef.2	**.84**	Gef.3	**.87**	EGef.1	**.66**	GZ04.2	**.67**	GZ04.3	**.61**
EZyn.1	**.47**	GZ05.1	**.71**	Zyn.1	**.57**	Zyn.2	**.52**	Zyn.3	**.57**	EZyn.1	**.41**	GZ05.2	**.77**	GZ05.3	**.69**
		GZ06.1	**.77**							GZ01.1	-.05	GZ06.2	**.72**	GZ06.3	**.70**
		GZ07.1	**.77**							GZ02.1	.02	GZ07.2	**.75**	GZ07.3	**.78**
		GZ08.1	**.74**							GZ03.1	-.01	GZ08.2	**.71**	GZ08.3	**.64**
		GZ09.1	**.62**							GZ04.1	.09	GZ09.2	**.68**	GZ09.3	**.67**
EEig.2	**.57**	GZ01.2	**.31**							GZ05.1	-.12	Eig.2	**-.21**	Eig.3	-.02
EUnb.2	**.49**	GZ02.2	**.24**							GZ06.1	-.10	Unb.2	-.09	Unb.3	.11
EMan.2	**.58**	GZ03.2	**.25**							GZ07.1	-.11	Man.2	-.11	Man.3	.02
EGef.2	**.61**	GZ04.2	**.28**							GZ08.1	.03	Gef.2	**-.19**	Gef.3	.05
EZyn.2	**.48**	GZ05.2	**.32**							GZ09.1	-.07	Zyn.2	**-.18**	Zyn.3	-.01
		GZ06.2	**.35**							Eig.1	**.22**	EEig.2	**-.29**	EEig.3	**-.20**
		GZ07.2	**.28**							Unb.1	**.46**	EUnb.2	-.05	EUnb.3	-.06
		GZ08.2	**.28**							Man.1	**.41**	EMan.2	**-.16**	EMan.3	-.04
		GZ09.2	**.26**							Gef.1	**.34**	EGef.2	**-.24**	EGef.3	**-.17**
EEig.3	**.69**	GZ01.3	**.30**							Zyn.1	**.33**	EZyn.2	**-.15**	EZyn.3	**-.11**
EUnb.3	**.59**	GZ02.3	**.26**												
EMan.3	**.69**	GZ03.3	.09												
EGef.3	**.71**	GZ04.3	**.20**												
EZyn.3	**.61**	GZ05.3	**.30**												
		GZ06.3	**.24**												
		GZ07.3	**.29**												
		GZ08.3	**.21**												
		GZ09.3	**.19**												

Korrelationen (ρ)			
	Ant (R1)	Ant (R2)	Ant (R3)
Ant (R1)			
Ant (R2)	**.48**		
Ant (R3)	**.57**	**.43**	
PEMS-Ant	**.49**	**.42**	**.53**

Regressionskoeffizienten (β)	
	Gruppenzusammenhalt
PEMS-Ant	**-.21**
Ant (R1)	-.06
Ant (R2)	.16
Ant (R3)	.01
Alter (R1)	.09
Geschlecht (R1)	.01
Arbeitszeit (R1)	-.05
Kontakt zu VG (R1)	**.19**
Alter (R2)	-.11
Geschlecht (R2)	-.04
Arbeitszeit (R2)	.09
Kontakt zu VG (R2)	-.01
Alter (R3)	.01
Geschlecht (R3)	-.01
Arbeitszeit (R3)	-.01
Kontakt zu VG (R3)	-.04

Anmerkungen. N = 309 Tripletten, bestehend aus drei Teammitgliedern (Ratern kurz "R"), die dieselbe vorgesetzte Person (VG) teilen. Fettgedruckte Werte sind $p < .05$. Endung „.1“ = von Teammitglied 1 bearbeitet, Endung „.2“ = von Teammitglied 2 bearbeitet, Endung „.3“ = von Teammitglied 3 bearbeitet. Ant = Antagonismus; PEMS-Ant = Dimension Erwartungen Antagonismus; GZ = Gruppenzusammenhalt; „E“ = Erwartungen; Eig. = Eigennützigkeit; Unb. = Unbescheidenheit; Man. = Manipulation; Gef. = Gefühllosigkeit; Zyn. = Zynismus, VG = Vorgesetzte. Modellgüte: $\chi 2(2144) = 3981.53$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .80; SRMR = .06.