

Mikropolitische Ambitionen und Leistungsbeurteilungen von Berufstätigen in Organisationen

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

vorgelegt von
Nora Schütte

aus
Gronau (Westf.)

Bonn, 2017

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

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie
(*Vorsitzender*)

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie
(*Betreuer und Gutachter*)

Prof Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie
(*Gutachter*)

PD Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie
(*weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied*)

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Dezember 2016

Zusammenfassung

Unter Mikropolitik versteht man ein Arsenal alltäglicher Methoden, mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird. Eine in diesem Zusammenhang vielversprechende, aber bisher noch wenig untersuchte Variable ist die mikropolitische Ambition. Mikropolitische Ambitionen, die auch als politischer Wille bezeichnet werden, beinhalten die Motivation, strategisches und zielgerichtetes Verhalten zu zeigen, welches die eigenen Pläne und Ziele vorantreibt, dabei aber auch der Gefahr des Verlustes von relationalem Kapital und Reputation unterliegt. Politischer Wille kann dabei sowohl als ein globales Konstrukt betrachtet, als auch in die beiden Formen *eigennützig* und *benevolent* unterteilt werden. Die vorliegende Arbeit beleuchtet die Wahrnehmung und die Auswirkungen von politischem Willen in Organisationen anhand von drei Studien. Im Vordergrund stehen dabei die Zusammenhänge mit Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern und Kollegen, da diese nach der sozioanalytischen Theorie als Indikatoren für die Reputation am Arbeitsplatz herangezogen werden können und ein starkes mikropolitische Element beinhalten. Da mikropolitische Ambitionen bislang nur im englischen Sprachraum untersucht worden sind, widmet sich Studie 1 der Validierung eines deutschsprachigen Messinstruments, welches anschließend erfolgreich in den Studien 2 und 3 eingesetzt wurde. Anhand von 161 Tripeln, bestehend aus einer berufstätigen Person und je zwei Kollegen, konnte in Studie 2 gezeigt werden, dass sich politischer Wille negativ auf die Leistungsbeurteilungen durch Kollegen auswirkte. Dieser Effekt konnte aber durch protektive Faktoren wie ein Klima für Eigeninitiative oder die Zuschreibung von guten politischen Fertigkeiten abgefedert werden. Darauf aufbauend analysiert Studie 3 die Zusammenhänge der beiden Dimensionen politischen Willens mit spezifischeren Leistungskriterien anhand von 119 Führungskraft-Mitarbeiter-Tripeln und -Dyaden. Es ließen sich keine eindeutigen Assoziationen von benevolentem politischem Willen und extraproduktivem oder eigenützigem politischem Willen und kontraproduktivem Leistungsverhalten abbilden; erneut zeigten sich jedoch politische Fertigkeiten als entscheidende moderierende Variable für die vermuteten Zusammenhänge und wurden somit in ihrer Bedeutsamkeit für das Zusammenspiel mit politischem Willen unterstrichen. Zusammengefasst sprechen die Ergebnisse für eine Betrachtung, die von kontextuellen Faktoren abhängig ist und gleichzeitig die Bedeutsamkeit politischen Willens für das Gesamtgefüge Mikropolitik in Organisationen betont.

Schlagwörter: mikropolitische Ambitionen, politischer Wille, politische Fertigkeiten, Mikropolitik, Leistungsbeurteilungen, sozioanalytische Theorie

Dank

An dieser Stelle möchte ich mich von Herzen bei den Menschen bedanken, die mich auf dem Weg zu meiner Promotion auf verschiedenste Arten unterstützt haben.

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, der mir nicht nur die Chance zu promovieren gegeben hat, sondern auch meine Zeit als Doktorandin durch die vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten, Kongresserfahrungen und die ersten Publikationserlebnisse so wertvoll gemacht hat.

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

Bei *Nadine Allard, Theresa Fußhöller, Kathrin Gumm, Janis Heupel, Tobias Mühlmeister, Florian Schnitzler* und *Isabella Whitehead* sowie den Studierenden des *ExPras 2013/2014* und *2014/15*, die mich so tatkräftig bei der Datenerhebung unterstützt haben, möchte ich mich an dieser Stelle auch noch einmal ausdrücklich bedanken. Ebenfalls Danke sagen möchte ich auch meinen *Freunden*, die sich bereit erklärt haben, mich bei der Datenerhebung (und bei vielem mehr) zu unterstützen sowie auch, in anonymer Form, den vielen *Berufstätigen*, die ihre wertvolle Zeit in die Beantwortung meiner Fragebögen gesteckt haben.

Ich danke auch *Roswitha Mombauer*, die in den vergangenen drei Jahren immer ein offenes Ohr für mich hatte und stets mit einer Lösung für einfach jedes noch so kleine oder große Problem zur Stelle war. Ebenso danke ich *Andrea Pfeiffer*, die mich auf den letzten Metern meiner Promotion so tatkräftig unterstützt hat. Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei meinen jetzigen und ehemaligen Kollegen *Corinna Diekmann, Mareike Kholin, Iris Kranefeld, Tassilo Momm, Katharina Oerder* und *Andreas Wihler* für den Austausch, die Erlebnisse und die schöne Zeit. Liebe *Mareike*, dir gilt an dieser Stelle ein besonderer Dank für die schöne und produktive Zeit in unserem gemeinsamen Büro.

Von Herzen danke ich meinen Eltern *Cornelie* und *Bernd Schütte* für alles und noch viel mehr. Ohne euch wäre dies alles nicht möglich gewesen. Dir, *Daniel* danke ich für deinen bedingungslosen Rückhalt, deine Zuversicht und deine Unterstützung. Und dafür, dass du einfach immer für mich da bist.

Meiner lieben *Omi*, die immer von meiner Promotion überzeugt gewesen ist, diese aber leider nicht mehr erleben kann, widme ich meinen abschließenden Dank.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Dank	4
Inhaltsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	9
Abbildungsverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Einleitung	12
2. Theorie	17
2.1. Mikropolitik	17
2.1.1. Definitiorische Betrachtung	17
2.1.2. Einordnung und Abgrenzung des Begriffes Mikropolitik	25
2.1.2.1. Einordnung in eine gesamtpolitische Perspektive.....	25
2.1.2.2. Abgrenzung von der arbeitspolitischen Perspektive	27
2.1.3. Das Individuum als politischer Akteur	29
2.1.3.1. Macht.....	29
2.1.3.2. Politisches Verhalten.....	30
2.1.3.3. Einflusstaktiken	32
2.1.3.4. Politische Fertigkeiten.....	33
2.1.3.5. Politische Motivation	35
2.1.4. Spannungsverhältnis der organisationalen und individuellen Perspektive.....	35
2.1.5. Legitimität von Mikropolitik	38
2.1.6. Zusammenfassung.....	43
2.2. Politischer Wille	43
2.2.1. Definitionen politischen Willens	44
2.2.2. Die multidimensionale Konzeptualisierung nach Treadway	49
2.2.3. Die empirische Messung politischen Willens.....	54
2.2.4. Das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten.....	59
2.2.5. Zusammenfassung.....	61
2.3. Leistungsbeurteilungen	62
2.3.1. Arbeitsleistung	62
2.3.2. Arbeitsleistung aus der sozioanalytischen Perspektive.....	67
2.3.3. Politischer Wille und Leistungsbeurteilungen im Rahmen der SAT	72

2.4. Ausblick auf die Studien	74
3. Studie 1	76
3.1. Fragestellung und Hypothesen	76
3.2. Methode	81
3.2.1. Durchführung und Stichprobe	81
3.2.2. Messinstrumente	83
3.2.2.1. Politischer Wille	83
3.2.2.2. Politische Fertigkeiten	84
3.2.2.3. Arbeitswerte	84
3.2.2.4. Kontrollvariablen	85
3.2.3. Überprüfung von Voraussetzungen	85
3.2.3.1. Beurteilerübereinstimmung	85
3.2.3.2. Test auf Normalverteilung	86
3.2.3.3. Stichprobenvergleiche	87
3.2.4. Statistische Auswertung	87
3.3. Ergebnisse	88
3.3.1. Messmodell	88
3.3.2. Korrelationen	89
3.3.3. Post hoc Analysen	91
3.3.4. Ergänzende Analysen	92
3.4. Diskussion	94
3.4.1. Theoretische Implikationen	94
3.4.2. Stärken und Grenzen	97
3.4.3. Fazit und Ausblick	98
4. Studie 2	99
4.1. Fragestellung und Hypothesen	99
4.1.1. Politischer Wille und wahrgenommene Arbeitsleistung	99
4.1.2. Die sozioanalytische Theorie und politische Fertigkeiten	101
4.1.3. Die Trait-Activation Theory und das Klima für Eigeninitiative	103
4.2. Methode	105
4.2.1. Durchführung und Stichprobe	105
4.2.2. Messinstrumente	107
4.2.2.1. Politischer Wille	107
4.2.2.2. Politische Fertigkeiten	107

4.2.2.3. Klima für Eigeninitiative.....	108
4.2.2.4. Arbeitsleistung	108
4.2.2.5. Kontrollvariablen	109
4.2.3. Überprüfung von Voraussetzungen	109
4.2.3.1. Beurteilerübereinstimmung.....	109
4.2.3.2. Test auf Normalverteilung.....	109
4.2.3.3. Messmodelle.....	110
4.2.4. Statistische Auswertung.....	111
4.3. Ergebnisse	111
4.3.1. Deskriptive Analysen.....	111
4.3.2. Prüfung der Hypothesen	112
4.3.3. Post-hoc Analysen	117
4.3.3.1. Benevolenter und eigennütziger politischer Wille.....	117
4.3.3.2. Arbeitsbezogene, kontextuelle und adaptive Leistung.....	118
4.4. Diskussion	118
4.4.1. Theoretische Implikationen.....	119
4.4.2. Praktische Implikationen	122
4.4.3. Stärken und Grenzen.....	123
4.4.4. Zukünftige Forschung	124
4.4.5. Ausblick	126
5. Studie 3.....	127
5.1. Fragestellung und Hypothesen.....	128
5.1.1. OCB und CWB	128
5.1.2. Eigennütziger politischer Wille und CWB	129
5.1.3. Benevolenter politischer Wille und OCB	131
5.1.4. Moderationseffekte politischer Fertigkeiten	133
5.2 Ergänzende Analysen.....	137
5.3. Methode.....	139
5.3.1. Durchführung und Stichprobe.....	139
5.3.2. Messinstrumente	141
5.3.2.1. Politischer Wille.....	141
5.3.2.2. Politische Fertigkeiten.....	141
5.3.2.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	141
5.3.2.4. Kontraproduktives Arbeitsverhalten	142

5.3.2.5. Arbeitsleistung	142
5.3.2.6. Kontrollvariablen	143
5.3.3. Überprüfung der Voraussetzungen	143
5.3.3.1. Beurteilerübereinstimmung	143
5.3.3.2. Stichprobenvergleich.....	144
5.3.3.3. Test auf Normalverteilung.....	144
5.3.3.4. Messmodelle.....	145
5.3.4. Statistische Auswertung.....	145
5.4. Ergebnisse	146
5.4.1. Deskriptive Analysen.....	146
5.4.2. Prüfung der Hypothesen	148
5.4.3. Post-hoc Analysen	154
5.4.4. Ergänzende Analysen.....	154
5.5. Diskussion	156
5.5.1. Theoretische Implikationen.....	156
5.5.2. Praktische Implikationen	161
5.5.3. Stärken und Grenzen.....	162
5.5.4. Zukünftige Forschung und Ausblick	163
6. Schlussbetrachtung	167
Literaturverzeichnis.....	171
ANHANG	204
Anhang A. Erwartungen der explorativen Analysen (Studie 1).....	205
Anhang B. Interaktionen mit eigennützigem politischem Willen (Studie 2).....	206
Anhang C. Interaktionen mit benevolentem politischem Willen (Studie 2)	207
Anhang D. Ursachen von CWB	208
Anhang E. Weiterführende Analysen (Studie 3).....	209
Anhang F. Post-hoc Analysen der Facetten politischer Fertigkeiten (Studie 3)	211
Anhang G. Ergänzende Analysen (Studie 3)	215
Anhang H. Rahmenmodell des Einflussprozesses in Organisationen.....	219

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Auswahl an Definitionen von Mikropolitik in chronologischer Reihenfolge ..	20
Tab. 2.2	Definitionen und Konzeptualisierungen von politischem Willen in chronologischer Reihenfolge	45
Tab. 3.1	Arbeitswerte - Übersicht der Dimensionen und Skalen	78
Tab. 3.2	Englische und deutsche Items der PWS	83
Tab. 3.3	Ergebnisse der Beurteilerübereinstimmung	86
Tab. 3.4	Verteilungskennwerte der selbst- und fremdeingeschätzten Skalen	87
Tab. 3.5	Modellvergleich mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse	88
Tab. 3.6	Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Variablen	90
Tab. 3.7	Ergebnisse der explorativen Analysen - Teil 1	92
Tab. 3.8	Ergebnisse der explorativen Analysen - Teil 2	93
Tab. 4.1	Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen	113
Tab. 4.2	Hierarchisch moderierte Regressionen auf fremdeingeschätzte globale Arbeitsleistung	114
Tab. 4.3	Zusammenfassende Übersicht über die hierarchisch moderierten Regressionsanalysen für die Teilbereiche globaler Arbeitsleistung	118
Tab. 5.1	Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der Studienvariablen	147
Tab. 5.2	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB	149
Tab. 5.3	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB-O	149
Tab. 5.4	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB	152
Tab. 5.5	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB-I	152
Tab. E.1	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB-I	209
Tab. E.2	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB-O	209
Tab. E.3	Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen mit globalem politischem Willen	210
Tab. F.1	Hierarchisch moderierte Regressionen von benevolentem politischem Willen und den vier Facetten politischer Fertigkeiten auf OCB-I	211
Tab. F.2	Hierarchisch moderierte Regressionen von eigennützigem politischem Willen und den vier Facetten politischer Fertigkeiten auf CWB-O	212
Tab. G.1	Ergänzende Analysen mit eigennützigem politischem Willen (SA)	215
Tab. G.2	Ergänzende Analysen mit eigennützigem politischem Willen (NA)	215
Tab. G.3	Ergänzende Analysen mit benevolentem politischem Willen (II)	216

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Polity, Policy, Politics	26
Abb. 2.2	Multimodales Modell politischen Willens	50
Abb. 4.1	Interaktion von politischem Willen und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten auf die beurteilte Arbeitsleistung	115
Abb. 4.2	Interaktion von politischem Willen und fremdeingeschätzten Klima für Eigeninitiative auf die beurteilte Arbeitsleistung	116
Abb. 4.3	Kurvilinearer Zusammenhang von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten und der beurteilten Arbeitsleistung	116
Abb. 5.1	Konzeptuelles Modell zur Überprüfung der ergänzenden Annahmen	138
Abb. 5.2	Hierarchisch moderierte Regression auf CWB	150
Abb. 5.3	Hierarchisch moderierte Regression auf CWB-O	150
Abb. 5.4	Hierarchisch moderierte Regression auf OCB	153
Abb. 5.5	Hierarchisch moderierte Regression auf OCB-I	153
Abb. 5.6	Ergebnisse der ergänzenden Analysen für benevolenten politischen Willen	155
Abb. B.1	Interaktion von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten	206
Abb. B.2	Interaktion von eigennützigem politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative	206
Abb. C.1	Interaktion von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten	207
Abb. C.2	Interaktion von benevolentem politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative	207
Abb. D.1	Erklärungsansätze für CWB	208
Abb. F.1	Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für sozialen Scharfsinn	213
Abb. F.2	Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für Netzwerkfähigkeit	213
Abb. F.3	Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für interpersonale Einflussnahme	214
Abb. G.1	Ergebnisse der ergänzenden Analysen für eigennützigem politischen Willen (SA).....	217
Abb. G.2	Ergebnisse der ergänzenden Analysen für eigennützigem politischen Willen (NA).....	218
Abb. H.1	Theoretisches Rahmenmodell des sozialen Einflusses in Organisationen	219

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
α	Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient
β	Standardisierter Regressionskoeffizient
b	Steigung der Regressionsgeraden (Simple-Slope-Test)
bspw.	beispielsweise
BWH	Fragebogen zur beruflichen Werteorientierung
bzw.	beziehungsweise
<i>CFI</i>	Confirmatory Fit Index
χ^2	Chi-Quadrat-Statistik
CWB	counterproductive work behavior (kontraproduktives Arbeitsverhalten)
etc.	et cetera
d.h.	das heißt
<i>df</i>	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
et al.	et alii / et aliae
<i>F</i>	Wert der F-Verteilung
Hrsg.	Herausgeber
<i>ICC</i>	Intraklassenkorrelation (Interrater-Reliabilität)
<i>M</i>	arithmetisches Mittel
<i>N</i>	Gesamtstichprobe
<i>n.s.</i>	nicht signifikant
o.ä.	oder ähnliches
OCB	organizational citizenship behavior
PSI	Political Skill Inventory
PWS	Political Will Scale / Skala
<i>r</i>	Produkt-Moment-Korrelation (Pearson)
R^2	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)
ΔR^2	Veränderung in R^2 gegenüber vorherigem Regressionsschritt
<i>RMSEA</i>	Root-Mean-Square Error of Approximation
r_{WG}	Maß der Raterübereinstimmung
<i>SD</i>	Standardabweichung
s.o.	siehe oben
<i>SRMR</i>	Standardized Root Mean Square Residual
<i>t</i>	Wert der t-Verteilung
TAT	Trait Activation Theory
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

„[Abraham] Lincoln’s driving ambition [was] one of the most important qualities that produced his success in political life.“¹

Als 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika führte Abraham Lincoln das Land durch den Bürgerkrieg, Amerikas größte moralische, rechtsstaatliche und politische Krise. Dabei gelang es ihm, die *Union*, den Verbund der Nordstaaten, zu erhalten, die Sklaverei abzuschaffen, die föderale Regierung zu stärken und die Wirtschaft zu modernisieren (Pencak, 2009). Lincoln gilt nach Meinung vieler US-amerikanischer Gelehrter² als einer der besten Präsidenten der USA überhaupt (Lindgren, 2000). Sein riesiger Einfluss auf die Nation und seine einzigartige Anziehungskraft machten Lincoln zum Helden Amerikas. Mit seiner Ermordung 1865 wurde er zum nationalen Märtyrer. Seine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte, von bescheidenen Anfängen bis hin zum höchsten Amt der Vereinigten Staaten, sehen viele Wissenschaftler und Biographen als Resultat seiner Ambitionen.

Unter Ambitionen versteht man ganz allgemein, ein auf ein bestimmtes Ziel gerichtetes Streben oder auch beruflichen Ehrgeiz (Duden, 2016). Synonyme umfassen Begrifflichkeiten wie Aspiration, Willen oder auch Machthunger. Darüber hinaus wird das Wort oft gemeinsam mit dem Adjektiv *politisch* gebraucht. Politische Ambitionen bzw. politischer Wille³ spielen somit eine wichtige Rolle in der Politik. Dieses verdeutlicht auch eine Ansprache des ehemaligen Vizepräsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Al Gore, der in Bezug auf den Klimawandel sagte: „We have everything we need, save perhaps political will. But you know what; political will is a renewable resource. The solutions are in our hands, we just have to have the determination to make them happen.“⁴ Ähnlich gebrauchte auch der ehemalige griechische Premier Georgios Papandreou (2009-2011) den Begriff des politischen Willens bei einer Rede über die damalige Krise Griechenlands: „We are a country with great potential. We have the political will to make deep changes in a just and equitable way, to put our country back on a development path, to meet the challenges of a new world.“⁵ Beide Zitate machen deutlich, dass politischer Wille bzw. politische Ambitionen eine wichtige Ressource im

¹ Zitiert nach Pfeffer (2010, S. 43); die Charakterisierung entstammt Doris Kearns Goodwins Pulitzer preisgekrönter Biographie von Abraham Lincoln

² Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Gemeint sind jedoch grundsätzlich beide Geschlechter.

³ Die Begriffe mikropolitische Ambitionen und politischer Wille werden nachfolgend synonym verwendet.

⁴ Zitat aus „An Inconvenient Truth“ (2006), Dokumentarfilm

⁵ Abruf über <http://izquotes.com/quote/141436> am 11. Mai 2016

politischen Geschehen darstellen und das Potenzial besitzen, Menschen dazu anzutreiben, Dinge zu verändern und für eigene Ziele und Interessen einzustehen. Gleichzeitig zeigen die Zitate aber auch, dass politische Ambitionen lediglich Absichten darstellen und keine konkreten Handlungen implizieren oder das Erreichen der angestrebten Ziele garantieren. Dass politische Ambitionen nicht immer mit Erfolg verknüpft sein müssen, zeigen die Urheber beider Zitate ebenfalls: trotz der Bemühungen Al Gores sieht die Öffentlichkeit in weiten Teilen der USA den Klimawandel als nicht relevant an (König & Markwald, 2015). Zudem gelten die USA auf den Klimakonferenzen als wenig engagierte Nation. Giorgos Papandreou wollte sein Land in eine bessere Zukunft führen; im Zuge der Eurokrise musste er jedoch 2011 sein Amt aufgeben und konnte seine Ziele nicht verwirklichen.

Politische Ambitionen spielen nicht nur in der Politik eine Rolle, sie beeinflussen auch die Mikropolitik in Organisationen. Organisationen können nach Mintzberg (1983) als politische Arenen verstanden werden, in denen der Wille politisch zu agieren (mikropolitische Ambitionen), gemeinsam mit der Kompetenz, den Willen auch effektiv umsetzen zu können (*politische Fertigkeiten*), möglicherweise die entscheidenden Faktoren darstellen, um in Organisationen erfolgreich zu sein und Macht in Organisationen zu sichern und durchzusetzen. Politische und mikropolitische Ambitionen werden folglich sowohl in der Politik als auch in der Mikropolitik als erfolgsrelevante Faktoren beschrieben und stellen somit eine potenziell wichtige Variable für die organisationswissenschaftliche und -psychologische Forschung dar. Trotz dieser dargestellten Relevanz sind (mikro-) politische Ambitionen empirisch bislang jedoch kaum untersucht worden.

Vor dem Hintergrund, dass die mikropolitische Forschung eine lange Tradition hat und sich gerade in den letzten Jahren rasant entwickelt hat, stellt das bisherige Ausklammern einer motivationalen Variablen, die möglicherweise viele mikropolitische Prozesse beeinflusst, eine bedeutende Lücke in der Forschung dar. Kernthemen der mikropolitischen Forschung (vgl. Ferris & Treadway, 2012; Vigoda-Gadot & Drory, 2016) stellen u.a. politisches Verhalten, die Wahrnehmung von Politik in Organisationen oder (v.a. in den letzten Jahren) politische Fertigkeiten dar. Alle drei Forschungsstränge sowie auch die generelle Frage nach der Einordnung von Mikropolitik als etwas Positives oder etwas Negatives haben dabei gemeinsam, dass für eine umfassende Betrachtung und das Verständnis der Prozesse die Motivation der Menschen von Bedeutung ist. Mikropolitische Ambitionen können bspw. sowohl auf die eigenen Interessen als auch auf die Interessen anderer ausgerichtet sein. Sie gelten als die Motivation, strategisch und zielorientiertes Verhalten zu zeigen, welches die persönliche

Agenda und die persönlichen Ziele eines Handelnden vorantreibt (Treadway, 2012). Neben dem unbekanntem Einfluss auf bzw. das Zusammenspiel mit anderen politischen Variablen ist es ebenfalls weitestgehend unbekannt, welche Auswirkungen mikropolitische Ambitionen für sich betrachtet in Organisationen haben. Ob mikropolitische Ambitionen tatsächlich so erfolgsrelevant sind wie bisher angenommen, gilt es somit zu untersuchen.

Dabei spielt die Struktur der heutigen Arbeitswelt, die von Teamarbeit, flachen Hierarchien und virtueller Kommunikation - und somit von Interaktion - geprägt ist, eine große Rolle. Interaktionen sind durch ihre Teilnehmer und ihre Agenden bestimmt (Hogan & Shelton, 1998). Die mikropolitischen Ambitionen eines Interaktionsteilnehmers in Bezug auf eine bestimmte Agenda oder auch auf übergeordnete Ziele sollten folglich eine prägnante Rolle in Interaktionen spielen und dadurch ebenfalls eine bedeutende Rolle am Arbeitsplatz. Hinzu kommt, dass alle Teilnehmer sich hinsichtlich ihrer Außenwirkung in einer Interaktion gegenseitig beurteilen und sich so eine arbeitsplatzbezogene Reputation herausbildet. Nach der sozioanalytischen Theorie (Hogan, 1996) kann die Reputation, die sich in Interaktionen am Arbeitsplatz bildet, auch als Leistungsbeurteilung einer Person verstanden werden. Dabei umfasst Leistung keine objektiven Verhaltensweisen, sondern bezieht sich darauf, wie belohnend eine Person im Umgang ist. Dieses Konzept der sogenannten *Rewardingness* (Hogan & Shelton, 1998) beinhaltet u.a. interessant und verträglich zu sein, die Erwartungen der anderen Person(en) zu erfüllen, ihren Bedürfnissen nachzukommen oder ihre Agenda voranzutreiben. Das Vorantreiben der organisationalen Ziele macht dabei oft nur einen kleinen Teil bei der Beurteilung der *Rewardingness* aus. Eine solche Definition von Leistung verdeutlicht das mikropolitische Element einer Leistungsbewertung und macht diese gleichzeitig zum bedeutenden Indikator für die Analyse der Auswirkungen von mikropolitischen Ambitionen am Arbeitsplatz. Die vorliegende Arbeit widmet sich daher dem Zusammenhang von mikropolitischen Ambitionen und Leistungsbeurteilungen und nimmt somit eine erste wichtige Überprüfung mikropolitischer Ambitionen in Organisationen vor.

Die bisherigen empirischen Untersuchungen von mikropolitischen Ambitionen haben sich bislang vorrangig auf die Entwicklung eines adäquaten (englischsprachigen) Messinstruments konzentriert (Kapoutsis, Papalexandris, Treadway & Bentley, 2015; Treadway, Hochwarter, Kacmar & Ferris, 2005). Ein vorgelagertes Ziel dieser Arbeit liegt folglich darin, die empirische Messung mikropolitischer Ambitionen im deutschen Sprachraum zu validieren und die bestehende Faktorstruktur, die sowohl eigennützige als auch benevolente politische Motive berücksichtigt, zu replizieren (Studie 1). Darauf aufbauend soll der angesprochene

Zusammenhang von mikropolitischen Ambitionen und Leistungsbeurteilungen in sozialen Interaktionen mit Arbeitskollegen untersucht werden (Studie 2). In einem weiteren Schritt (Studie 3) werden mikropolitische Ambitionen auf den Führungskontext angewendet, um organisationale Gegebenheiten in ihrer Gesamtheit besser abdecken zu können und politische Vorgänge auf einer weiteren Hierarchiestufe sowie zwischen verschiedenen Hierarchiestufen zu untersuchen.

Der Mehrwert der drei Studien und der vorliegenden Arbeit ist dabei sowohl theoretischer als auch praktischer Natur. Die Einführung der empirischen Erforschung des Konstruktes in den deutschen Sprachraum trägt dazu bei, die kulturelle Betrachtung von mikropolitischen Ambitionen zu erweitern und die allgemeine mikropolitische Forschung voranzubringen. In Anbetracht der fortlaufenden Debatte über eine positive, neutrale oder negative Betrachtung von Mikropolitik (vgl. Ferris & Treadway, 2012; Hochwarter, 2012) können die hier präsentierten Studien einen wichtigen Beitrag leisten. Dadurch, dass mikropolitische Ambitionen sich in selbstdienliche und benevolente Motive aufteilen lassen, können möglicherweise Argumente für beide Seiten gefunden werden. Dabei spielen dann auch moderierende Faktoren eine Rolle, die in Form von Kompetenzen und organisationalem Klima ebenfalls in den Studien 2 und 3 überprüft werden. Dabei wird mit der sozioanalytischen Theorie als grundlegende theoretische Basis auf eine etablierte Theorie zur Vorhersage von Leistungsbeurteilungen im Arbeitskontext zurückgegriffen. Zusätzlich kann die sozioanalytische Theorie durch die Anwendung auf die vorliegende Fragestellung in ihrem Bedeutungsspielraum noch erweitert werden. Ein besseres Verständnis mikropolitischer Ambitionen und ihres Einflusses auf Leistungsbeurteilungen kann dabei weitreichende Konsequenzen für die organisationale Praxis haben (vgl. Solga & Blickle, 2012). In der Praxis hat man sich längst damit abgefunden, dass Mikropolitik ein fester Bestandteil von Organisationen ist und versucht, Organisationsmitglieder darauf vorzubereiten. Ein erweitertes Verständnis über mikropolitische Ambitionen und potenzielle Auswirkungen am Arbeitsplatz sind also nicht nur für die Forschung, sondern auch für die Praxis relevant. Mögliche Implikationen für beide werden im Rahmen der Studienergebnisse sowie auch in der Schlussbetrachtung dieser Arbeit diskutiert.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Anschließend an diese Einleitung werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der nachfolgenden drei Studien dargestellt. Der Abschnitt 2.1 liefert einen Überblick über den Themenkomplex Mikropolitik. Dabei werden neben einer definitorischen Betrachtung (2.1.1) und einer Einordnung und Abgrenzung des Begriffs (2.1.2), die Bedeutung des Individuums als politischer Akteur (2.1.3)

und das Spannungsverhältnis zwischen einer organisationalen und einer individuellen Perspektive (2.1.4) herausgearbeitet. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion über die Legitimität von Mikropolitik (2.1.5) und mündet in einer Zusammenfassung (2.1.6).

Der Abschnitt 2.2 beleuchtet, aufbauend auf dem mikropolitischen Hintergrund, das Konstrukt der mikropolitischen Ambitionen. Dabei wird zunächst auf die verschiedenen Definitionen sowie die Entwicklung des Konstrukts eingegangen (2.2.1). Im Anschluss werden die multidimensionale Konzeptualisierung des Konstrukts nach Treadway (2.2.2) sowie die empirische Messung nach Kapoutsis und Kollegen vorgestellt. Nachfolgend wird dann genauer, in Anlehnung an Mintzberg (1983), auf das Zusammenspiel von mikropolitischen Ambitionen und politischen Fertigkeiten eingegangen (2.2.4). Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung (2.2.5).

In Abschnitt 2.3 wird das Thema Leistungsbeurteilungen aufgegriffen, indem zunächst allgemein auf Arbeitsleistung (2.3.1) und anschließend auf Leistungsbeurteilungen nach der sozioanalytischen Theorie eingegangen wird (2.3.2). Weiterführend wird der Zusammenhang von mikropolitischen Ambitionen und Leistungsbeurteilungen im Rahmen der sozioanalytischen Theorie (2.3.3) dargestellt. Der Abschnitt geht direkt in einen Ausblick auf die nachfolgenden Studien über (2.4)

In den darauf folgenden Kapiteln 3, 4 und 5 werden nacheinander die drei Studien, die dieser Arbeit zugrunde liegen, im Einzelnen dargestellt. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen des zweiten Kapitels werden zunächst die Fragestellungen der jeweiligen Studie beschrieben und die spezifischen Hypothesen abgeleitet (3.1, 4.1, 5.1). Nachfolgend wird im Methodenteil (3.2, 4.2, 5.2) auf die Durchführung, die Stichprobe, die Messinstrumente, die Überprüfung von Voraussetzungen sowie die statistischen Auswertungen eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse (3.3, 4.3, 5.3) dargestellt. Alle drei Studien schließen mit einer Diskussion (3.4, 4.4, 5.4), in der jeweils auf die Ergebnisse, die theoretischen und praktischen Implikationen sowie Stärken und Grenzen eingegangen wird und Schlussfolgerungen für die zukünftige Forschung sowie ein allgemeiner Ausblick präsentiert werden.

Im sechsten und letzten Kapitel wird eine Schlussbetrachtung des Forschungsvorhabens sowie der zentralen Ergebnisse vorgenommen.

2. Theorie

Im nachfolgenden Abschnitt wird die mikropolitische Perspektive der Organisationswissenschaften herausgearbeitet (2.1.) und die Bedeutung mikropolitischer Ambitionen in dieser Perspektive erörtert (2.2.). Aufbauend auf diesem theoretischen Rahmen wird das Zusammenspiel von mikropolitischen Ambitionen und Kompetenzen näher betrachtet (2.2.4.) und das Thema Leistungsbeurteilungen (2.3.) elaboriert. Der Theorieteil schließt mit einem Ausblick auf die nachfolgenden Studien (2.4.).

2.1. Mikropolitik

Unter dem Begriff der Organisationswissenschaften lassen sich verschiedene Organisationstheorien subsumieren; Organisationstheorien dienen der Erklärung von Organisationen, ihrem Entstehen und Bestehen sowie ihrer Funktionsweise (Kieser & Ebers, 2006). Für die vorliegende Arbeit ist eine organisationspsychologische Betrachtung grundlegend. Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit der Interaktion und Kommunikation am Arbeitsplatz; darunter fallen Themen wie Führung, Konflikte, Kommunikation, organisationale Sozialisation und Mikropolitik (Schuler, 2006). Dabei gilt es, das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen allgemein, aber auch in Abhängigkeit von verschiedenartigen Ausprägungen organisationaler Wirkgrößen zu beobachten, zu beschreiben, zu prognostizieren und zu verändern. In diesem großen theoretischen Rahmen soll im Folgenden genauer auf Mikropolitik eingegangen werden und im weiteren Verlauf auch auf mikropolitische Ambitionen und ihren Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen. Das Kapitel zum Thema Mikropolitik widmet sich zunächst einer definitorischen Betrachtung sowie einer Einordnung und Abgrenzung des Begriffs. Anschließend wird das Individuum als politischer Akteur charakterisiert und das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Organisation beleuchtet. Das Kapitel schließt mit der Frage nach der Legitimität von Mikropolitik und der Diskussion einer moralischen Betrachtung.

2.1.1. Definitorische Betrachtung

Organisationen stellen soziale Entitäten dar, in denen Mitglieder einerseits um knappe Ressourcen konkurrieren und andererseits im Zuge ihrer Aufgabenerfüllung miteinander kooperieren. Effektivität und persönlicher Erfolg innerhalb einer Organisation erfordern daher eine proaktive Ausbalancierung von Beziehungen, Macht und Einfluss (Eldor, 2016) - oder anders ausgedrückt: Mikropolitik. Individuelle Funktionen und Aufgaben stellen am Arbeitsplatz heutzutage kein eingeschränktes Set an Aufgaben, Pflichten und Verantwortungen mehr dar,

sondern sind von Dynamik und Veränderungen geprägt. Somit ist es zunehmend wichtiger, den politischen Kontext einer organisationalen Umwelt zu verstehen und sich diesem anzupassen. Die Bedeutung eines erfolgreichen politischen Navigierens am Arbeitsplatz wird zusätzlich durch die kompetitive und dynamische Welt globaler Märkte verstärkt. Im organisationalen Alltag einer Organisationen repräsentieren Aspekte organisationaler Politik⁶ folgende wichtige Einflussfaktoren.

Unter Mikropolitik versteht man das Arsenal jener alltäglichen (kleinen) Machtmethoden, mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird (Neuberger, 2006). Nach Burns (1961) gilt Verhalten als politisch, wenn andere Personen als Ressourcen in kompetitiven Situationen eingesetzt werden. Das Ausführen mikropolitischer Aktivitäten sollte dabei so unauffällig wie möglich sein. Zudem werden die Aktivitäten auch nur selten als politisch deklariert (Blickle & Solga, 2014; Pfeffer, 1981). Mitarbeiter in Organisationen verfolgen jenseits der Organisationsziele auch eigene Interessen und gestalten dabei die sozialen Strukturen und die menschlichen Verhältnisse in diesen mit. Dabei gilt zu beachten, dass Mikropolitik weder ein Privileg der Elite innerhalb einer Organisation ist, noch der Ausdruck einer ineffizienten oder gar kriminalisierten Betriebsstruktur. Nach Ferris und Kacmar (1992) kann Mikropolitik als „simply a fact of life“ (S. 93) betrachtet werden.

Mikropolitik gilt als relativ lose definiertes Konstrukt. Einige exemplarische Definitionen sind in Tabelle 2.1 (S. 20) dargestellt. Nach Fedor, Ferris, Harrell-Cook und Russ (1998) lassen sich für die meisten Definitionen die folgenden vier übereinstimmenden Merkmale bestimmen: (a) Mikropolitik ist von der Organisation nicht gebilligtes und selbstdienliches Verhalten, (b) Mikropolitik umfasst Verhalten, das gegen die Ziele der Organisation und/oder die Interessen anderer Organisationsmitglieder gerichtet ist, (c) Mikropolitik beinhaltet Verhalten, das entzweierend und konkurrierend ist und (d) Mikropolitik umfasst Verhalten, das potenziell zum Nachteil anderer und auf individuelle Macht ausgerichtet ist. Trotz dieser klassifizierten Überlappungen ist es jedoch kaum möglich, eine einheitliche, verbindliche und allgemein akzeptierte Definition von Mikropolitik zu etablieren (Drory & Romm, 1990; Lepisto & Pratt, 2012). Zur Illustration dieser Problematik und der Mehrdeutigkeit von organisationaler Politik stellt Neuberger (2006, S. 17) eine Liste der häufigsten Definitionsmerkmale von Mikropolitik zusammen. Beispiele dieser insgesamt 27 Merkmale sind *Ziel des Handelns*, *Nutznießler*, *Zeitperspektive* und *Motivation*. Anhand dieser Liste leitet Neuberger anschließend zwei völlig verschiedenen Definitionen von Mikropolitik her:

⁶ In Anlehnung an den amerikanischen Begriff *organizational politics* werden die deutschen Begriffe Mikropolitik und organisationale Politik synonym gebraucht.

- 1) „Mikropolitik ist selbstdienliches, an Machtaufbau orientiertes Verhalten Einzelner, das der Organisation schadet und heimlich inszeniert wird, um das Verhalten anderer Personen zu steuern; mit missbilligten Mitteln werden Ziele verfolgt, die als illegitim und moralisch schlecht qualifiziert werden müssen.“
- 2) „Akteure versuchen auf unkonventionelle und eigenmächtige Weise legitime Organisationsziele zu erreichen, von denen sie sich auch persönlich etwas versprechen; zu diesem Zweck gehen sie verdeckt und informell vor, bauen Macht auf, um Problemlösungen zu erreichen, die ansonsten gefährdet wären. Sie setzen eine große Bandbreite von (gebilligten und missbilligten) Mitteln ein.“

Während die erste Definition die schon als klassisch zu bezeichnende negative Charakterisierung von Mikropolitik widerspiegelt, erinnert die zweite Definition eher an eigenverantwortliches Handeln. Eine einfache Unterteilung von Mikropolitik in etwas Positives oder Negatives, etwas Legales oder Illegales oder etwas, das von der Organisation gutgeheißen wird oder nicht, erweist sich anhand dieses Beispiels als unpassend. Neuberger (2006) verweist zudem darauf, dass eine solche schwarz-weiße Sicht nicht der Praxissituation entspricht. Da es mehrere Zwischenstadien von Mikropolitik gibt, sollte eine relevante Kategorisierung folglich viel mehr nach einem Mehr-oder-weniger-Prinzip (vgl. Mintzberg, 1983) vorgenommen werden, anstatt nach einer Entweder-oder-Klassifikation. Das Mehr-oder-weniger-Prinzip wird zudem dadurch mitbedingt, dass Mikropolitik in der Regel in sozialen Situationen stattfindet, sodass eine einseitige Durchsetzung der eigenen Interessen eher als eine Seltenheit zu betrachten ist: die Realisierung eigener Interessen ist wahrscheinlicher, wenn andere ihre Interessen ebenfalls realisieren können. So betrachtet ist Mikropolitik ein Versuch „wechselseitige Abhängigkeit zum eigenen Vorteil zu asymmetrisieren“ (Neuberger, 2006, S. 21). Darüber hinaus dient Mikropolitik dem Aufbau, der Nutzung und der Veränderung von sozialen Ordnungen oder Organisationen, um in ihrem Rahmen eigene Überzeugungen und Interessen (besser) durchsetzen zu können. Analog dazu beschreibt Hochwarter (2012) das legitime Interesse, vorenthaltende Informationen zu erlangen oder wahrgenommene Ungerechtigkeiten zu verringern, als wichtigen Auslöser für Mikropolitik. Folglich sind die vier Kernmerkmale von Mikropolitik, die Fedor et al. (1998) identifizierten, nach dem aktuellen Forschungsstand wohl kaum noch als solche zu benennen. Zusammengefasst zieht Neuberger (2006) das Resümee, dass Mikropolitik nicht als Störung zu verstehen ist, der die Ordnung in einem Betrieb durcheinanderbringt, sondern vielmehr eine Bedingung dafür ist, dass der Betrieb überhaupt funktioniert. In diesem Sinne hält er einen ein Betrieb genau dann für (dauerhaft) funktionsfä-

hig, wenn *nicht* alles verbindlich geregelt und fixiert ist und sich nicht alle immer an die vorgegebenen Regeln halten.

Tabelle 2.1

Auswahl an Definitionen von Mikropolitik in chronologischer Reihenfolge

Pettigrew (1973)	Mikropolitik umfasst das Setzen von Zielen, den Anspruch auf Vorteile (assets) und das Finden/Organisieren von Unterstützung, um sie zu bekommen. ¹
Gandz & Murray (1980)	Organisationsmitglieder nutzen Ressourcen, um ihren Anteil an einer Transaktion auf eine Weise zu vergrößern oder zu sichern, die Widerstand auslösen würde, wenn sie von der oder den anderen Partei(en) der Transaktion erkannt würde. ¹
Porter, Allen & Angle (1981)	In Organisationen finden ständig Einflussversuche statt, die außerhalb der Verhaltenszonen liegen, die durch die formale Organisation vorgeschrieben oder verboten sind. ¹
Mintzberg (1983)	Verhaltensweisen von Personen oder Gruppen, die sich im Informellen vollziehen, scheinbar ganz engstirnig ausgerichtet sind, typischerweise Zwietracht hervorrufen und vor allem -in einem technischen Sinne - illegitim sind, d.h. weder durch formale Autorität, noch durch allgemein akzeptierte Überzeugungen, noch durch nachgewiesene Sachkenntnis gedeckt sind. ²
Ferris, Russ & Fandt (1989)	Es ist Mikropolitik, wenn Verhalten strategisch geplant wird, um kurz- oder langfristige Ziele zu maximieren, die entweder übereinstimmen mit den Interessen anderer oder auf ihre Kosten gehen. ¹
Neuberger (1995, S. 16)	„Alle Handlungen und Einflussversuche von Individuen oder Gruppen, die darauf ausgerichtet sind, die eigenen Interessen zu fördern und zu schützen.“
Vigoda (2003)	Organisationale Politik gründet sich auf intraorganisationale Einflussstaktiken, die Organisationsmitglieder einsetzen, um auf verschiedene Weise eigene Interessen oder Organisationsziele zu fördern. ¹

Anmerkungen. ¹sinngemäße Übersetzung von Neuberger (2006, S. 5/6); ²sinngemäße Übersetzung von Blickle & Solga (2014, S. 1009).

Die verschiedenen Definitionen des Begriffes Mikropolitik legen einen Fokus auf Verhaltensweisen, die von politischen Akteuren gezeigt werden. Die Ziele bzw. Zielobjekte dieser Verhaltensweisen umfassen dabei ein breites Spektrum, das von der Besetzung einer attraktiven Stelle über die Steigerung der eigenen Vergütung oder Reputation bis zur Durchsetzung von Veränderungen oder der Sicherung von Machtbasen reicht (Hochwarter, 2012; Neuberger 2006). Dabei stehen Akteuren zur Erreichung ihrer Ziele verschiedene Mittel und Wege zur Verfügung (vgl. Blickle & Solga, 2014): zum einen wird über verdeckte Vorgehensweisen versucht, weiteren Beteiligten zu suggerieren, dass Entscheidungen aus rein sachlichen Gründen getroffen wurden, um das Eigeninteresse des politischen Akteurs zu kaschieren.

ren. Mit dem taktischen Einsatz von Sprache und der Verwendung von „kalkulierter Vieldeutigkeit“ (Blickle & Solga, 2014, S. 1010), können rivalisierende Interessen neutralisiert werden, eigene Aussagen variabel an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden und bestimmte Sachverhalte verborgen werden. Die unvollständige oder verfälschte Weitergabe von Informationen stellt eine weitere Manifestation von Mikropolitik dar. Solche Verzerrungen treten sowohl in der Kommunikation von oben nach unten, also vom Vorgesetzten zu den Mitarbeitern, auf, als auch in umgekehrter Richtung. Über die verschiedenen Handlungsformen und Ziele hinweg klassifizieren Ferris et al. (1989) vier Formen des politischen Handelns: assertives, vom Akteur initiiertes Handeln, defensives Handeln als Reaktion auf eine wahrgenommene oder antizipierte Drohung und die Ausrichtung beider Möglichkeiten auf entweder taktische, d.h. kurzfristige, oder strategische und somit langfristige Effekte. Die Ursachen politischen Handelns liegen dabei laut der Autoren (vgl. auch Blickle & Solga, 2014) in (a) Tätigkeiten, die das Nachdenken über eigene Interessen sowie über Vor- und Nachteile, die sich aus Entwicklungen der Organisation ergeben, erlauben, (b) wenigen oder keinen einschlägigen Regeln, (c) Ungewissheit bzgl. der Entwicklung der Organisation, (d) Vieldeutigkeit der gegenwärtigen Situation und (e) Bedrohungen oder Chancen der eigenen Interessen, die Organisationsmitglieder aus der sich aus (a) - (d) ergebenden Situation antizipieren.

Politik ist außerdem notwendig, um strategische Handlungsanweisungen auf der Mikroebene zu übertragen (Gunn & Chen, 2006). In einer politischen Betrachtung von Organisationen ist anzunehmen, dass es Koalitionen von Personen bzw. Personengruppen mit verschiedenen oder konkurrierenden Interessen gibt. Die Diversität an Interessen, gepaart mit knappen Ressourcen und einer allgemein vorherrschenden Ambiguität führt dazu, dass das Treffen von Entscheidungen politisch wird (Ferris & Judge, 1991). Um eigene Interessen durchsetzen und Entscheidungen treffen zu können, müssen Individuen oder kleinere Gruppen folglich politisches Verhalten zeigen, um ein potenzielles Machtgefälle ausgleichen zu können oder Unterstützung zu erlangen (vgl. Kimura, 2014). Da organisationale Entscheidungsprozesse zudem häufig aus dem zufälligen Zusammenkommen von Personen, Problemen, Problemlösungen und Handlungsmöglichkeiten heraus entstehen (March & Olsen, 1986), sind diese anfällig dafür, den politischen Einfluss bestimmter Personen in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen. In diesem Sinne kann organisationale Politik als allgegenwärtig angenommen werden, mit weitreichenden Effekten auf entscheidende organisationale Prozesse wie Leistungsbeurteilungen, die Verteilung von Ressourcen und das Treffen von strategischen Entscheidungen, die die Effektivität und Effizienz einer Organisation beeinflussen können

(Kacmar & Barron, 1999). Folglich sollten Führungskräfte sowie Mitarbeiter in der Lage sein, das politische Umfeld innerhalb ihrer Organisation einzuschätzen, um andere Personen beeinflussen zu können (Butcher & Clarke, 2006; Gallagher & Laird, 2008). Gerade die Beeinflussung nimmt am Arbeitsplatz an Bedeutung zu, da flachere Organisationen und funktionsübergreifende Teams dazu führen, dass die effektive Implementierung von Strategien immer wichtiger, aber auch immer schwieriger wird (Pfeffer, 2010a, 2010b). Zusätzlich gestalten sich die Einschätzungen von Erfolg immer subjektiver (Meurs, Perrewé & Ferris, 2011); u.a. ist der Karriereerfolg mehr und mehr von der subjektiven Wahrnehmung des Vorgesetzten abhängig und somit auch von den Impression Management⁷- und Einflussfertigkeiten einer Person.

Folglich spielt Mikropolitik auch im Zusammenhang mit Führungsverhalten eine wichtige Rolle. Individuen in Führungspositionen müssen strategisch und ergebnisorientiert planen und handeln, um die eigenen angestrebten Ziele sowie Ziele der Abteilung und der Mitarbeiter zu erreichen; Führung wird daher auch als „politische Kunst“ bezeichnet (Windsor, 2003). Führung erfordert den Einsatz von Einfluss anstelle von Zwang, das Aufbauen von Vertrauen, die Koordination von Interessen, die Förderung von Zusammenarbeit und die Motivation von Mitarbeitern, um Ziele zu erreichen (Gunn & Chen, 2006; Kurchner-Hawkins & Miller, 2006). Politisches Verhalten stellt somit ein grundlegendes Element von Führung dar (Ferris & Hochwarter, 2011). Darüber hinaus müssen Führungskräfte auch in der Lage sein Einfluss auf Organisationsmitglieder zu nehmen, die ihnen nicht direkt unterstehen (Mintzberg, 1973). Die Vielzahl an Rollen, die eine Führungskraft übernehmen muss, verlinkt Führung mit Macht und Einfluss, den Elementen, die die politische Seite einer Organisation repräsentieren (Vigoda-Gadot & Dryzin-Amit, 2006). Diese Rollen führen auch dazu, dass Führungskräfte politisch motiviert und talentiert sein sollten (Mintzberg, 1983).⁸

Trotz der nachgewiesenen Bedeutsamkeit von Mikropolitik werden dieser überwiegend nachteilige Effekte für eine Organisation zugeschrieben; diese negative Sichtweise besteht v.a. im Zusammenhang mit der Wahrnehmung einer ausgeprägten Politik am Arbeitsplatz (z.B. Ferris & Kacmar, 1992; Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008). Dabei werden halb-legale Handlungen, Manipulation sowie allgemein hinderliche Effekte für eine Organisation und deren Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt (vgl. Chang, Rosen & Levy, 2009; Ferris & King, 1991; Kacmar & Barron, 1999). Die Forschung über die Wahrnehmung orga-

⁷ Impression Management bezeichnet die Bemühungen einer Person, bei Zielpersonen mithilfe spezifischer Verhaltensweisen einen bestimmten Eindruck zu erwecken, aufrechtzuerhalten, zu wahren oder zu verändern (Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008).

⁸ Das Thema Führung wird in Studie 3 erneut aufgegriffen.

nisationaler Politik geht v.a. darauf zurück, dass organisationale Politik als subjektives (und nicht objektives) Phänomen beschrieben wurde (Gandz & Murray, 1980). So konstatierte bereits Burns (1961), dass alle Organisationen grundlegend politisch sind, die Wahrnehmung des Verhaltens anderer als politisch aber dennoch individuell variiert. Nach Ansicht von Ferris et al. (1989) ist es somit auch nicht die tatsächliche Politik am Arbeitsplatz (das politische Verhalten), sondern die subjektive Wahrnehmung dieser, die zu typischen und ablehnenden Reaktionen führt. Nach Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter und Ammeter (2002) wird die Wahrnehmung politischen Verhaltens (*perception of organizational politics*) definiert als die Wahrnehmung von individuellem Verhalten, das von der Organisation formal nicht abgesegnet ist und das potenziell mit der Erreichung von organisationalen Zielen interferieren könnte. Als weitere wichtige definitorische Komponente gilt das Ausmaß, in dem die Arbeitswelt durch eigennützig agierende Kollegen und Vorgesetzte bestimmt ist (Ferris, Harrell-Cook & Dulebohn, 2000). In einer umfangreichen Konzeptualisierung werden die kontextuellen, interpersonalen und individuellen Einflüsse auf das Entstehen und die Folgen der Wahrnehmung organisationaler Politik theoretisch modelliert (Ferris et al., 1989).

Das bekannteste Instrument zur Erfassung dieses Phänomens, die *Perception of Organizational Politics Scale* (POPS; Ferris et al., 1989), misst den politischen Kontext, betrachtet aus der Sicht eines Individuums. Individuen sind dabei in der Lage politische Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen wahrzunehmen (z.B. auf der höchsten Ebene der Organisation, der eigenen Organisationsebene oder der nächst höheren Ebene; Hochwarter, Kacmar, Perrewé & Johnson, 2003). Politik, die auf dem nächst höheren Level oder dem höchsten Level wahrgenommen wird, hängt negativ mit der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung zusammen. Zusätzlich ist es bei der Wahrnehmung von organisationaler Politik wahrscheinlich, dass Mitarbeiter eine Organisation verlassen, wenn sie es vermeiden wollen, in politische Spiele involviert zu werden (Chang et al., 2009). Dies gilt v.a. für jüngere Arbeitnehmer, die eine allgemein größere Abneigung gegen organisationale Politik zu haben scheinen (Witt, Treadway & Ferris, 2004) und für die sich diese als hinderlich in Bezug auf die Verbundenheit gegenüber der Organisation zeigt (Ferris et al., 2002). Im Einklang damit konnte bereits nachgewiesen werden, dass eine starke Wahrnehmung organisationaler Politik im Zusammenhang mit gering empfundener Fairness durch die Unternehmensführung, der Wahrnehmung geringer distributiver Gerechtigkeit sowie einer niedrigeren Mitarbeitermoral steht (Conner, 2006; Ferris, Frink, Bhawuk et al., 1996; Ferris, Frink, Galang et al., 1996; Rosen, Chang & Levy, 2006). Die Wahrnehmung einer geringen Politisierung des Arbeitsplatzes

mediert hingegen den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung⁹ und extraproduktivem Verhalten (*organizational citizenship behavior* - OCB; Vigoda-Gadot, 2007) sowie auch die Zusammenhänge zwischen organisationaler Kultur und zusätzlicher Anstrengung (Toor & Ofori, 2009) und ethischer Führung, Beförderungsfähigkeit und gegenseitiger Unterstützung (Kacmar, Andrews, Harris & Tepper, 2013). Des Weiteren zeigen Metaanalysen, dass die Wahrnehmung von politischem Verhalten am Arbeitsplatz ungünstige Effekte auf z.B. die Arbeitszufriedenheit, die organisationale Bindung, Stress, Burnout und die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern hat (Bedi & Schat, 2013; Chang et al., 2009; Miller et al., 2008). Darüber hinaus lassen sich vielfach Zusammenhänge mit einem Leistungsabfall nachweisen (vgl. Witt, Andrews & Kacmar, 2000). Da die Konzeptualisierung des Konstrukts auf einer Wahrnehmung von eigennützigem Verhalten anderer beruht, ist es zudem nicht überraschend, dass sich stabile Effekte auf eine zunehmende Anspannung sowie eine abnehmende Zufriedenheit am Arbeitsplatz finden lassen (Ferris & Treadway, 2012). Es ist jedoch einschränkend anzumerken, dass die aktuell zumeist verwendete Skala (POPS; Kacmar & Ferris, 1991) ausschließlich negativ formulierte Items enthält und die Erfassung positiver Aspekte erschwert (Fedor & Maslyn, 2002). Dennoch lassen sich aus den umfangreichen Ergebnissen zur Wahrnehmung organisationaler Politik Empfehlungen ableiten: allgemein förderlich scheint eine Reduktion der Wahrnehmung organisationaler Politik zu sein sowie eine (gleichzeitige) Steigerung anderer Elemente der organisationalen Kultur wie bspw. Vertrauen, Transparenz und die Partizipation bei Entscheidungsfindungen (Landells & Albrecht, 2016).

Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass es mittlerweile auch Forschungsarbeiten gibt, die sich mit positiven oder zumindest neutralen Auswirkungen der Wahrnehmung von organisationaler Politik auseinandersetzen. So zeigte Hochwarter (2003), dass die Wahrnehmung einer starken Politisierung des Arbeitsplatzes nicht zu einer reduzierten Arbeitszufriedenheit führt, wenn eine Person selbst mikropolitisch aktiv ist. Aufbauend auf diesem Ansatz fanden Fedor, Maslyn, Farmer und Betthausen (2008), dass Individuen sowohl positive als auch negative Politik am Arbeitsplatz wahrnehmen und dass die positive Wahrnehmung über die negative hinaus Zufriedenheit vorhersagen kann. Mit einem ähnlichen Ziel untersuchten Zettler und Hilbig (2010) die Auswirkungen von Persönlichkeit auf die Wahrnehmung von Mikropolitik. Ihre Ergebnisse zeigten, dass die Wahrnehmung von negativer Politik keinen Einfluss auf kontraproduktives Arbeitsverhalten hat, wenn Individuen eine hohe Ausprägung auf der Persönlichkeitsdimension *Ehrlichkeit/Bescheidenheit* des HEXACO-Modells

⁹ Transformationale Führung setzt bei der normalen Anstrengung an und erhöht diese zu einer Extraanstrengung (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

(Ashton & Lee, 2005) aufwiesen.¹⁰ Diese exemplarischen Studien belegen, dass die Wahrnehmung von Mikropolitik nicht zwangsläufig negative Auswirkungen am Arbeitsplatz haben muss (vgl. auch Vigoda & Cohen, 2002; Rosen & Levy, 2013), sondern dass es darauf ankommt, ob Mikropolitik positiv oder negativ beurteilt wird (Blickle & Solga, 2014). Aufgrund der angeführten Argumente, die für und gegen Mikropolitik sprechen, wird die Debatte über eine angemessene Betrachtung und Beurteilung von Mikropolitik im weiteren Verlauf noch aufgegriffen (vgl. Ferris & Hochwarter, 2011; Hochwarter, 2012).

2.1.2. Einordnung und Abgrenzung des Begriffes Mikropolitik

Aufbauend auf der vorgenommenen Beschreibung von Mikropolitik soll diese im Folgenden zunächst in eine gesamtpolitische Perspektive eingeordnet und anschließend von einer arbeitspolitischen Perspektive abgegrenzt werden. Im weiteren Verlauf wird ebenfalls zwischen Gruppen und Individuen als politische Akteure unterschieden und der Fokus der vorliegenden Arbeit, das individuelle mikropolitische Handeln von Personen in Organisationen, herausgearbeitet.

2.1.2.1. Einordnung in eine gesamtpolitische Perspektive

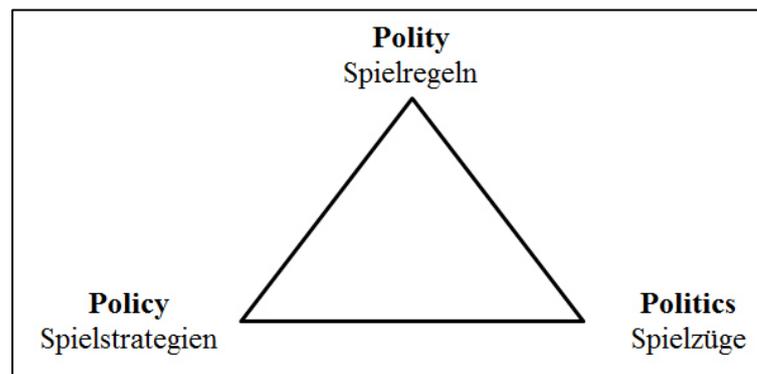
Politik bezeichnet die Regelung der Angelegenheiten eines Gemeinwesens durch verbindliche Entscheidungen (Fuchs & Roller, 2007). Darunter fallen, in einer sehr allgemeinen Betrachtung, jegliche Einflussnahme, Gestaltung oder Durchsetzung von Forderungen und Zielen in privaten oder öffentlichen Bereichen (Schubert & Klein, 2011). In einem engeren Sinne wird Politik in die drei Bereiche *Polity*, *Policy* und *Politics* unterteilt, die eine begriffliche Klärung und Unterscheidung von Politik ermöglichen (Rohe, 1994). Unter *Polity* versteht man die „Verfassung, in der die basalen Prinzipien kodifiziert sind, die eine Ordnung charakterisieren“ (Neuberger, 2006, S. 27). *Polity* kann auch im Sinne von Spielregeln übersetzt werden. Sie formuliert Grundsätze, wobei diese nicht explizit festlegen, welche der erlaubten Möglichkeiten wie zu realisieren sind und wie die vorhandenen Ressourcen und Kräfte auszurichten sind. An dieser Stelle setzen die *Policies* an, die aus der Rahmenordnung abgeleitet oder auf diese bezogen sind und die „strategische Ausrichtung der Aktivitäten bei der Umsetzung der Grundordnung“ vorgeben (Neuberger, 2006, S. 28). *Policies* können auch als Spielstrategien bzw. als normative und inhaltliche Dimensionen bezeichnet werden (Rohe, 1994).

¹⁰ Das HEXACO-Modell beschreibt ein Modell der Persönlichkeit, das das Fünf-Faktoren-Modell („Big Five“), aufbauend auf neuen lexikalischen Analysen, um einen sechsten Faktor ergänzt: Honesty-Humility (H; Ehrlichkeit/Bescheidenheit), Emotionality (E; Emotionalität), eXtraversion (X; Extraversion), Agreeableness (A; Verträglichkeit), Conscientiousness (C; Gewissenhaftigkeit) und Openness to Experience (O; Offenheit für Erfahrungen).

Sie entsprechen Leitlinien, die durch Politics verwirklicht werden müssen. Politics, auch Spielzüge genannt, befinden sich damit auf der konkreten Handlungsebene und symbolisieren, was zuvor auch unter dem Begriff Mikropolitik beschrieben wurde.

Abbildung 2.1.

Polity, Policy, Politics



Anmerkungen. Modell adaptiert nach Neuberger (2006, S. 28).

Obwohl die drei Begriffe Polity, Policy und Politics scheinbar absteigend von abstrakt zu konkret geordnet werden können, besteht kein einseitiges lineares Ableitungsverhältnis von Polity über Policy zu Politics. Nach Neuberger (2006) können die drei Konzepte vielmehr in einem Dreiecksverhältnis dargestellt werden. Abbildung 2.1 verdeutlicht, dass alle drei Konzepte miteinander in Verbindung stehen und jede der drei Ecken, die anderen beiden mitgestaltet sowie gleichzeitig von diesen beiden mitgeformt wird. Außerdem gilt für alle drei Komponenten das gleiche Grundprinzip: „es gibt Freiheitsgrade und sowohl Entscheidungsspielraum als auch Entscheidungszwang“ (S. 29). Für Mikropolitik bedeutet diese Darstellung, dass sie sich vorrangig auf der Ebene der Spielzüge manifestiert, wegen der wechselseitigen Beziehungen zwischen allen Konzepten aber nicht allein darauf beschränkt ist. Mikropolitik bzw. bestimmte Spielzüge werden ausgeführt, da Regeln und Strategien fast nie realisiert werden bzw. realisiert werden können. So gesehen füllt Mikropolitik eine „Lückenfüllerposition“ (Neuberger, 2006, S. 29) aus; andererseits können Spielzüge aber auch eingesetzt werden, um auf die Strategien und Regeln einzuwirken und diese mitzugestalten - und das sogar zu den eigenen Gunsten. Aus einer gesamtpolitischen Perspektive ist Mikropolitik folglich nötig und möglich, da es bestimmte Ordnungen gibt, die (auch) durch Mikropolitik entwickelt und verändert werden bzw. werden müssen. Die angewandte Spielanalogie verdeutlicht darüber hinaus, dass das „Regel-Strategien-Aktionen-Schema“ (Neuberger, 2006, S. 30)

abstrakt bleibt, solange nicht äußere Bedingungen berücksichtigt werden. Das „wann“ und das „wie“ sind folglich ebenfalls entscheidende Fragen, um Mikropolitik besser zu verstehen¹¹.

2.1.2.2. Abgrenzung von der arbeitspolitischen Perspektive

Nach der Einordnung von Mikropolitik in eine gesamtpolitische Perspektive soll diese im Folgenden von einer arbeitspolitischen Perspektive abgegrenzt werden, um den Fokus der vorliegenden Arbeit auf das mikropolitisch aktive Individuum zu verdeutlichen. Arbeitspolitik umfasst zwei Teilbereiche: Arbeitsbeziehungen, bestehend aus den Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitsgeberverbänden auf der tariflichen Ebene¹², und Arbeitsmarktpolitik, die Gesamtheit aller staatlichen Maßnahmen, die dazu beitragen, Arbeitsbedingungen zu verbessern, Arbeitsplätze zu sichern und Beschäftigungschancen für Arbeitssuchende zu erhöhen (Hildebrandt, 2007). Arbeitspolitik betrachtet die Entwicklungsbedingungen, Gestaltungsprinzipien und Durchsetzungsformen der Regulierung von Arbeit unter Einbezug der unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Akteurssysteme (Naschold & Dörr, 1992). Der Arbeitspolitik liegt die Annahme zugrunde, dass die sozioökonomischen Bedingungen und Verhältnisse grundsätzlich durch tarif- und betriebspolitische Prozesse gestaltet, gesteuert und kontrolliert werden können (Keller, 2008). Als eine Form der politischen Regulierung ist Arbeitspolitik letzten Endes die „Endogenisierung von Politik auf der Mikro- und Makroebene“ (Keller, 2008, S. 2). Arbeitspolitik umfasst Bereiche wie Wettbewerbsfähigkeit, Standorticherung, Kostensenkung und die Erhöhung der Produktivität und sucht Lösungen für solche Problematiken bspw. im Kontext der Globalisierung (Helfert & Trautwein-Kalms, 2000).

Mögen sich die Thematiken der Arbeits- und der Mikropolitik auch überschneiden, so liegt ein wesentlicher Unterschied der beiden Ansätze in den handelnden Akteuren, auf die sie sich beziehen. Während in einer mikropolitischen Perspektive das Individuum im Vordergrund steht, das seine eigenen Ziele und Interessen mit bestimmten Mitteln verfolgt, stehen in der Arbeitspolitik mit Gewerkschaften und Arbeitsgeber- oder Unternehmerverbänden große Interessengruppen im Zentrum. Diese sogenannten korporativen Akteure der Arbeitspolitik verfolgen eine verbandsinterne Politikformulierung und -koordinierung, die darin besteht, unterschiedliche Interessen der großen Mitgliedergruppen durch formale und reale Vorkehrungen zu verallgemeinern und zu vereinheitlichen. Eine solche Vorgehensweise ermöglicht ein kollektives und solidarisches Handeln, gleichzeitig können aber nicht alle Individualbelange Berücksichtigung finden (Keller, 2008). Arbeitgeberverbände müssen bspw. die hetero-

¹¹ Der Einfluss kontextueller Rahmenbedingungen auf Mikropolitik wird in den Studien 2 und 3 aufgegriffen.

¹² Arbeitsbeziehungen bestehen ebenfalls auf betrieblicher Ebene zwischen Betriebsräten und dem Management eines Arbeitgebers.

genen (Arbeitsmarkt-) Interessen ihrer Mitglieder aggregieren und in eine verbandliche Politik transformieren. Gewerkschaften, als freiwillige und auf Dauer ausgelegte Interessensvereinigungen von abhängig beschäftigten Arbeitnehmern, verfolgen das Ziel die wirtschaftliche und soziale Situation ihrer Mitglieder abzusichern und zu verbessern (Keller, 2008).

Ein wesentliches Instrument der Interessendurchsetzung der Gewerkschaften ist der Tarifvertrag, einschließlich des Streikrechts. Gewerkschaftliche Macht stellt dabei Organisationsmacht dar, die auf Mitgliederzahlen und Mobilisierungspotenzialen beruht (Müller-Jentsch, 1997). Die Mitgliederzahlen bedingen dabei den Anspruch auf eine legitime Repräsentation bedeutsamer Teile der arbeitenden Bevölkerung. Gleichzeitig bedingen diese aber auch, dass sich Koalitionen unterschiedlicher oder sogar widerstreitender (Gruppen-) Interessen bilden (Keller, 2008). Individuelle Interessen, die ein Kernelement von Mikropolitik darstellen, werden in der gemeinsamen Verbandspolitik einer Gewerkschaft kaum berücksichtigt. In die Verbandspolitik gehen in der Regel nur Interessen ein, die relativ verallgemeinerungsfähig bzw. von betriebsspezifischen Bedingungen weitestgehend unabhängig sind oder mit anderen Gruppeninteressen wirksam koalitiert werden können. Gruppen wie Gewerkschaften stellen jedoch Interessenvertretungen in einem politischen Raum gegenüber der Regierung, dem Parlament und der Öffentlichkeit dar und müssen Rücksicht nehmen auf die institutionellen Rahmenbedingungen ihres korporativen Handelns in Form gesamtwirtschaftlicher Folgen ihrer Verbandspolitik (Keller, 2008). Auf organisationaler Ebene verhält es sich mit dem Betriebsrat ähnlich: als institutionalisierte Arbeitnehmervertretung in Betrieben, Unternehmen und Konzernen stellt der Betriebsrat ein Organ zur Mitbestimmung dar und ist eine repräsentative Interessenvertretung des Belegschaftswillens (Bosch, Ellguth, Schmidt & Trinczek, 1999). Dabei ist auch dieser an informelle und formelle Regeln gebunden; diese Regeln sind durch Gesetze, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen vorgegeben und erhalten ihre konkrete Gestalt durch betriebliche Traditionen, Machtverhältnisse, Kommunikationsstile und individuelle Präferenzen der Hauptakteure.

Auch in Gruppen spielen folglich individuelle Präferenzen eine Rolle, sie sind in ihrer Gestaltung und Ausführung jedoch eingeschränkt und viel stärker an Normen, Regeln und Gesetze gebunden. Zwar stehen Gruppen wie Gewerkschaften mit dem Tarifvertrag und dem Streikrecht wertvolle und starke politische Mittel zur Verfügung, auf mikropolitischer Ebene kommen diese jedoch viel weniger stark zum Tragen. Auf der anderen Seite sind die politischen Mittel des individuellen Akteurs auf der mikropolitischen Ebene erfolgsförderlich, auf der Gruppenebene aber in ihrer Reichweite zu eingeschränkt.

2.1.3. Das Individuum als politischer Akteur

Anders als Gewerkschaften oder politischen Gruppen stehen Individuen alle Wege offen, um politisch aktiv zu werden. So postulierte Pfeffer (2010) in seinem Buch *Power: Why some people have it - and others don't*, dass auf dem Weg in eine Machtposition fast alles möglich ist, solange sich ein Individuum mit einigen grundlegenden Mechanismen vertraut macht. Demnach ist die Bedeutung von objektiver Arbeitsleistung für das Erlangen von Macht als eher geringfügig einzuschätzen, da eine gute Arbeitsleistung den Verbleib einer machtvollen Situation nicht garantieren kann und eine schlechte Arbeitsleistung gleichzeitig nicht bedeutet, dass man seine Position verliert. Vielmehr sollte man nach Pfeffer (2010) auf sich aufmerksam machen, herausstechen und sich daran erinnern, was anderen wie bspw. dem Chef oder den Kollegen wichtig ist. Dabei geht es nicht zwangsläufig darum, von anderen gemocht zu werden, sondern vielmehr um das Kreieren von Ressourcen und einer guten Reputation sowie das Aufbauen von effektiven und effizienten Netzwerken. Reputation erleichtert das Erlangen von Macht sowie den Verbleib in einer bereits erreichten machtvollen Position. Ressourcen innerhalb sowie außerhalb einer Organisation ermöglichen Aufmerksamkeit und Unterstützung und haben gemeinsam mit einer starken strukturellen Position innerhalb eines Netzwerks einen weiteren wichtigen Einfluss auf das Erreichen von Macht. Zusätzlich erweist es sich nach Pfeffer als hilfreich über die folgenden individuellen Qualitäten zu verfügen: Ambition, Energie, Fokus, Selbsterkenntnis, Zuversicht, Empathiefähigkeit und die Kapazität, Konflikte zu tolerieren.

Trotz der aufgezeigten Unterschiede des Individuums im Vergleich zur Gruppe als politischer Akteur gilt auch für das Individuum, dass Macht ihren Preis hat und bei Fehlverhalten auch wieder verloren gehen kann. Mit dem Besitz von Macht gehen oft Sichtbarkeit und öffentliche Kontrolle einher sowie der Verlust von Autonomie, Ressourcen in Form von der benötigten Zeit und dem benötigtem Aufwand oder Vertrauensdilemmata. Aus Pfeffers Anweisungen ist abzuleiten, dass Macht für das politisch aktive Individuum eine wesentliche Rolle spielt. Daher wird im Folgenden noch einmal kurz auf dieses Thema eingegangen. Darüber hinaus werden mit politischem Verhalten, Einflusstaktiken und politischen Fertigkeiten weitere politische Variablen berücksichtigt, die einen mikropolitischen Akteur kennzeichnen.

2.1.3.1. Macht

Nach Max Weber (1947) bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese

Chance beruht“ (S. 28). Macht wird von denen, die in der Lage sind, andere zu beeinflussen, folglich als Mittel zur Zielerreichung verwendet (Neubauer & Rosemann, 2006). Der Einsatz von Macht ist dabei unabhängig davon, ob die Ergebnisse sozial wertvoll sind oder nicht. Vigoda-Gadot und Drory (2006) beschreiben die Bereitschaft Macht einzusetzen, um andere zu beeinflussen und persönliche oder kollektive Interessen sicher zu stellen, als ein Charakteristikum von Mikropolitik. Einfluss kann dabei als die Realisierung von Macht verstanden werden (Blickle, 2004). So gilt Macht bspw. als Ressource, die das Potential beinhaltet, das Verhalten anderer zu beeinflussen (Kipnis, 1984). Mächtiger Mitarbeiter sind typischerweise zentraler in einem Netzwerk positioniert (Brass, 1984) und haben mehr Kontakte (Lee & Tiedens, 2001) als Mitarbeiter mit weniger Macht. Soziales Einflussverhalten erfordert den Einsatz von Macht (Mintzberg, 1983; Yukl & Tracey, 1992), da Individuen eine ausreichende Machtbasis brauchen, um erfolgreiches Einflussverhalten auszuführen. Neben dem Besitz von ausreichender Macht müssen Individuen zusätzlich die Quelle der Macht berücksichtigen, die ihnen zur Verfügung steht, damit das am besten passende Verhalten angewandt und der Erfolg eines Einflussverhaltens maximiert werden kann. Nach French und Raven (1959) gibt es fünf grundlegende Machtbasen, von denen Individuen ihre Interessensgruppen und Koalitionen beeinflussen, um die Struktur und die Richtung ihrer Organisation zu lenken. Unterschieden wird zwischen Belohnungsmacht (*reward power*), Bestrafungs- oder Zwangsmacht (*coercive power*), legitimer Macht, Expertenmacht und Vorbildmacht (*referent power*; Neubauer & Rosemann, 2006). Dabei sollte berücksichtigt werden, dass diese Varianten der sozialen Macht sicherlich ergänzungsbedürftig sind, z.B. durch die Macht der Emotionen (Blau, 1964) und mit der Zeit auch immer wieder neu gruppiert wurden wie z.B. in persönliche und positionale Machtbasen (Bass, 1960). Insgesamt kann Macht als grundlegender Faktor von Mikropolitik verstanden werden, da diese politisches Verhalten ermöglichen oder einschränken kann, sich in der Ausübung verschiedener Einflusstaktiken niederschlägt und außerdem die Wahrnehmung organisationaler Politik massiv beeinflussen kann.

2.1.3.2. Politisches Verhalten

Politische Verhaltensweisen sind, neben Macht, bedeutende Merkmale eines individuellen politischen Akteurs und entscheidende Variablen einer mikropolitischen Perspektive. Politisches Verhalten wird definiert als „the management of influence to obtain ends not sanctioned by the organization or to obtain sanctioned ends through non-sanctioned means“ (Mayes & Allen, 1977, S. 675). Dabei gilt politisches Verhalten als informell, da es Aktivitäten einschließt, die offiziell nicht genehmigt sind, außerhalb der geltenden Abläufe und Vor-

gehensweisen liegen und potenziell gegen organisationale Richtlinien verstoßen (James, 2006). Oft genannte Beispiele für politisches Verhalten sind politisches Taktieren (vgl. Judge & Bretz, 1994), Koalitionsbildung, Gehalts- und Beförderungsentscheidungen, die auf Vetternwirtschaft beruhen, oder das Schützen, Begünstigen sowie Vorantreiben der eigenen Interessen (Ferris et al., 1989; Witt et al., 2004). So beinhaltet auch das Engagement, politisches Verhalten zu zeigen, das Risiko des Verlustes von Reputation und sozialem Kapital (Treadway, 2012). Zudem zeigten Parker, Dipboye und Jackson (1995), dass ein empfundener Mangel an Klarheit bzgl. der organisationalen Regeln und Verantwortlichkeiten mit dem politischen Verhalten anderer Organisationsmitglieder assoziiert ist.

Politisches Verhalten tritt verstärkt auf, wenn die Umwelt keine normativen Verhaltensregeln zur Verfügung stellt (Hochwarter, Witt & Kacmar, 2000). Dies gilt besonders in hierarchischen oder machtbasierten Umwelten, denen adäquat definierte Ziele, Entscheidungsprozesse und Leistungsstandards fehlen. In diesem Zusammenhang wird vermutet, dass der durch politische Umwelten entstehende soziale Kontext vermittelt, dass die Organisation unfähig oder unwillig ist, die erwarteten Verpflichtungen zu erfüllen (Rosen, Chang, Johnson & Levy, 2009). Die unvorhersehbare Natur einer politischen Umwelt macht es Arbeitnehmern sehr schwer abzuschätzen, ob ihre Leistungen auch zu den erwünschten Ergebnissen führen (Chang et al., 2009). Hoch politische Organisationen neigen auch dazu Mitarbeiter zu belohnen, die viel Einflussverhalten zeigen, die Mitglieder mächtiger Koalitionen sind und die Beziehungen zu hochrangigen Verbündeten haben.

Auf der anderen Seite stellt politisches Verhalten jedoch auch eine wichtige Komponente des Einflussprozesses in Organisationen dar (Mayes & Allen, 1977) und kann ebenfalls zu positiven Ergebnissen für ein Individuum und/oder die Organisation führen. So hat politisches Verhalten bspw. eine sinngebende Funktion in Umwelten, die immer ungewisser werden (Weick, 1995). Unsicherheit ist oft mit Angst und Besorgnis assoziiert (Ferris et al., 1996); die Fähigkeit, Informationen durch politisches Verhalten sicherzustellen, kann jedoch die durch Ambiguität entstehende Belastung minimieren (Ferris, Frink, Galang et al., 1989; Vigoda, 2002). Darüber hinaus können Individuen auch legitimierte, von der Organisation abgesegnete politische Aktivitäten verfolgen, die einer Arbeitsgruppe oder der gesamten Organisation zuträglich sind (Fedor et al., 2008). Führungskräfte, die „gute Politiker“ sind, können bspw. eine große Basis an sozialem Kapital und ein starkes Netzwerk aufbauen, was es ihnen ermöglicht, ihren Mitarbeiter mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Treadway et al., 2004). Politisches Verhalten stellt dabei keine spezifischen Anforderungen an Führungs-

kräfte oder andere Mitarbeiter dar und kann (zumindest in Teilen) als Extra-Rollenverhalten betrachtet werden (Ellen, Ferris & Buckley, 2016). Führungskräfte müssen zudem politisch aktiv sein, um ihre leitende Rolle erfolgreich ausführen zu können (Mintzberg, 1983), da Politik die Mittel beinhaltet, um Macht zu erlangen sowie auch die Kontrolle über Ressourcen, Entscheidungen und/oder Strategien innerhalb der Organisation (James, 2006; Pfeffer, 1981). Darüber hinaus zeigte sich, dass es moderierende Faktoren gibt, die negative Effekte politischen Verhaltens schwächen und positive Effekte stärken können. So steigt bei einer günstigen Reputation die Bewertung der Arbeitsleistung durch die eigene Person und die Person des Vorgesetzten mit zunehmendem politischem Verhalten an (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007). Moderierende Effekte vermuteten auch Higgins, Judge und Ferris (2003) für die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Einflusstaktiken und Arbeitsergebnissen.

2.1.3.3. Einflusstaktiken

Soziale Einflusstaktiken gelten als Teilaspekt von politischem Verhalten (Judge & Bretz, 1994; Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980), da sie strategisch darauf ausgerichtet sind kurz- oder langfristige Interessen zu maximieren, die entweder konsistent mit den Interessen anderer sind oder auf deren Kosten gehen (Ferris et al., 1989). Bspw. können Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten sozialen Einfluss ausüben, um in ihrer Karriere voranzukommen (Drory & Vigoda-Gadot, 2010). Nach einer Studie von Kipnis et al. (1980) ergaben sich acht grundlegende Einflussdimensionen: *assertiveness* (auf Vorschriften bestehen), *ingratiation* (Einschmeicheln), *rationality* (Rationalität), *sanctions* (Sanktionen), *exchange of benefits* (Tauschangebote), *upward appeal* (höhere Instanzen einschalten), *blocking* (Blockieren) und *coalitions* (Koalitionen; deutsche Begrifflichkeiten nach Neubauer & Rosemann, 2006). Das Einsetzen von sozialen Einflusstaktiken hat sich als förderlich für Leistungs- und Beförderungsevaluationen (Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbons, 1994; Sibunruang, Capezio & Restubog, 2014), Einkommenserhöhungen (Kipnis & Schmidt, 1988), Einstellungsempfehlungen (Buttner & McEnally, 1996) und die Ernennung für den Unternehmensvorstand (Stern & Westphal, 2010) erwiesen. Bei diesen Ergebnissen ist jedoch zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Taktiken unterschiedlich wirken und zudem von dem jeweiligen situativen Kontext abhängig sind. Soziale Normen, die einen Einflussversuch umgeben, bedingen sowohl die Wahl der Taktik als auch deren Effektivität (Porter et al., 1981). Darüber hinaus gibt es für die Beeinflussung gegenüber Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern keine generellen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Taktiken und ihren spezifischen Wirkungen (Blickle, 2004; Ferris et al., 2002; Higgins et al., 2003; Yukl & Tracey, 1992). Soziale Einflusstak-

tiken stellen einen verhaltensbezogenen Zugang zu Mikropolitik dar und erklären, was Individuen tun, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Die Bandbreite an positiven und negativen Verhaltensweisen, die durch die Messung von Einflusstaktiken erfasst werden, stellen eine ausgewogene Perspektive der organisationalen Politik dar (Landells & Albrecht, 2016).

2.1.3.4. Politische Fertigkeiten

Mit politischen Fertigkeiten lassen sich die Basen der Macht effektiv nutzen und politisches Verhalten geschickt umsetzen (Mintzberg, 1983). Unter politischen Fertigkeiten versteht man ein Amalgam aus verschiedenen sozialen Kompetenzen, das kognitive, affektive und behaviorale Ausprägungen beinhaltet und sowohl die eigene Person als auch andere Personen beeinflusst (Ferris et al., 2007). Aufbauend auf Mintzbergs (1983) ursprünglicher Annahme, dass Organisationen politischen Arenen gleichzusetzen sind, in denen Personen besonders dann erfolgreich sind, wenn sie den Willen und die Kompetenzen besitzen, politisch zu agieren, haben umfangreiche Forschungsvorhaben mittlerweile gezeigt, dass politische Fertigkeiten in der Tat ein wichtiges Werkzeug individueller Akteure im organisationalen Geschehen darstellen (Kimura, 2014; Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015). Politische Fertigkeiten werden definiert als „the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives“ (Ferris et al., 2005, S. 127). Kurz gesagt gelten politische Fertigkeiten als effektiv in informalen Interaktionen (Perrewé et al., 2004). Das Konstrukt besteht nach Ferris et al. (2005) aus den vier Dimensionen *soziale Scharfsinnigkeit*, *interpersonelle Einflussnahme*, *Netzwerkfähigkeit* und *wahrgenommene Aufrichtigkeit*. Sozialer Scharfsinn umfasst das akkurate Verstehen und Interpretieren sozialer Interaktionen sowie des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer. Interpersonale Einflussnahme beschreibt die Fähigkeit, auf eine subtile und überzeugende Art und Weise starken Einfluss auf andere auszuüben und das eigene Verhalten dabei entsprechend der Situation so anzupassen, dass bestimmte Reaktionen von anderen hervorgerufen werden können. Unter Netzwerkfähigkeit versteht man das Entwickeln und Nutzen diverser Netzwerke, um Aktivposten sicherzustellen, die für den persönlichen und organisationalen Prozess wertvoll und notwendig sind. Wahrgenommene Aufrichtigkeit meint gegenüber anderen so zu wirken, dass der eigenen Person eine ausgeprägte Integrität, Authentizität, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit zugeschrieben werden.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass politische Fertigkeiten nicht nur allgemein eine wichtige Ressource gegen Stressoren am Arbeitsplatz darstellen (Hochwarter,

Summers, Thompson, Perrewé & Ferris, 2010; Jawahar, Stone & Kisamore, 2007; Perrewé et al., 2005), sondern auch speziell im politischen Kontext von Bedeutung sind. So verringern politische Fertigkeiten die negativen Effekte der Wahrnehmung politischen Verhaltens auf die Arbeitszufriedenheit (Gallagher & Laird, 2008), auf extraproduktives Verhalten (OCB; Kacmar et al., 2013) und die erlebte Belastung (Rosen & Levy, 2013). Auch in Bezug auf die Karriereentwicklung, die nach Inkson (2004) als „politische Kampagne“ beschrieben werden kann, da sie viel Eigenwerbung, Impression Management sowie das Aufbauen einer Reputation und das Knüpfen von Kontakten erfordert, findet sich ein positiver Effekt von politischen Fertigkeiten (Blickle, Kramer et al., 2011; Ferris et al., 2008; Munyon et al., 2015; Treadway, Breland et al., 2013). Da Karriereerfolg von der politischen Struktur einer Organisation und somit von organisationaler Politik abhängig ist (vgl. Chen & Fang, 2008; Ferris & Judge, 1991; Judge & Bretz, 1994) unterstreichen diese Befunde die Bedeutung von politischen Fertigkeiten für das Navigieren innerhalb eines politischen Umfelds.

Leistungsbeurteilungen stellen eine wichtige Einflussgröße für den Karriereerfolg sowie ein allgemein wichtiges Kriterium am Arbeitsplatz dar. Sie sind stark durch das politische Verhalten eines Untergebenen beeinflusst sowie durch das Verhältnis bzw. die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). Dass politisch Talentierte oft als kompetent und vertrauenswürdig wahrgenommen werden und dadurch eine positive Reputation kreieren können, trägt dazu bei, dass solche Personen günstige Evaluationen von anderen bekommen (Blickle, Ferris et al., 2011; Ferris et al., 2007). Durch den Aufbau und die effektive Nutzung von sozialem Kapital ist zudem davon auszugehen, dass politisch Talentierte auch eine objektiv höhere Arbeitsleistung zeigen (Blickle, Kramer et al., 2011; Ferris et al., 2007). Metaanalysen zeigen zudem, dass positive Beziehungen zwischen politischen Fertigkeiten und kontextueller Leistung, In-Rollenverhalten sowie Extra-Rollenverhalten bestehen (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011; Munyon et al., 2015). Darüber hinaus finden sich moderierende Effekte der organisationalen Situation: bspw. Gerechtigkeit oder politisches Klima beeinflussen den Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Leistung (Andrews, Kacmar & Harris, 2009; Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwater & Ferris, 2011). Im Zusammenspiel mit weiteren politischen Konstrukten zeigt sich, dass politische Fertigkeiten die Effektivität von Impression Management- und Einflusstaktiken verbessern können (Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams & Thatcher, 2007). Des Weiteren bestehen Zusammenhänge mit Führungseffektivität (Ewen et al., 2013), Führungsleistung (Brouer, Douglas, Treadway & Ferris, 2013), transformationalem Führungsverhalten (Sunin-

dijo, 2012) und der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung (Treadway et al., 2004). Zusammengefasst stellen politische Fertigkeiten ein bedeutendes Konstrukt der organisationalen Politik dar, das sich positiv auf viele Faktoren am Arbeitsplatz auswirkt und das eine positivere Sichtweise politischer Handlungen unterstreicht.

2.1.3.5. Politische Motivation

Macht, politisches Verhalten, Einflusstaktiken und politische Fertigkeiten stellen wichtige Faktoren für ein Individuum im mikropolitischen Raum dar. Die Frage, warum Individuen sich politisch verhalten, bestimmte Einflusstaktiken einsetzen oder ihre Macht vergrößern wollen, ist dabei auch eine Frage der Motivation. Erstaunlicherweise ist eine Betrachtung der Motivation sich politisch zu verhalten in der empirischen Forschung jedoch bislang kaum berücksichtigt worden, obwohl bereits Mintzberg (1983) darauf verwies, dass Individuen zunächst die Bereitschaft bzw. die Motivation demonstrieren müssen, persönliche Ressourcen aufzuwenden, um überhaupt politisches Verhalten zu zeigen. Diese Motivation wurde von Mintzberg als politischer Wille beschrieben. Nach Treadway (2012) umfasst politischer Wille die Motivation, strategisches und zielgerichtetes Verhalten zu betreiben, das die persönlichen Absichten und Ziele des Handelnden fördert, aber dabei grundsätzlich das Riskieren des relationalen Kapitals sowie der Reputation einschließt. Somit hat politischer Wille einen direkten Einfluss auf Macht, Einfluss und Verhalten in Organisationen und sollte sich zudem auch auf mikropolitischen Erfolg oder Misserfolg auswirken.

Nachfolgend (in Kapitel 2.2.) wird intensiv auf das Konzept des politischen Willens eingegangen und eine erste theoretische und empirische Überprüfung des Konstruktes, die in dieser Arbeit vorgenommen wird, begründet. Die Berücksichtigung politischen Willens beinhaltet laut mehreren Autoren (z.B. Harris, Maher & Ferris, 2016; Kapoutsis, 2016; Kapoutsis et al., 2015; Treadway, 2012), das Potenzial, Mikropolitik von einem völlig neuen Standpunkt aus zu betrachten und bisher uneindeutige Forschungsergebnisse zu erklären.

2.1.4. Spannungsverhältnis der organisationalen und individuellen Perspektive

Individuen in Organisationen sind politisch motiviert. Sie streben nach Macht, verfolgen bestimmte Ziele, beeinflussen ihre Umgebung und zeigen politisches Verhalten. Dabei kann der mikropolitische Akteur sowohl förderlich als auch abträglich für eine Organisation sein. Entscheidungen in Organisationen bieten viele Gelegenheiten für mikropolitisches Handeln, da sie von schwer kontrollierbaren Faktoren wie u.a. komplexen Problemen, hohem Zeitdruck oder verschiedenen Entscheidungsträgern umgeben sind (Cohen, March & Olsen,

1972). Gleichzeitig führen Intransparenzprobleme dazu, dass sowohl dem Individuum als auch der Organisation entscheidende Information über den jeweils anderen fehlen (Nerdinger, et al., 2014). Die Problematik dieser Tatsache für die Organisation kann näherungsweise anhand der Agenturtheorie dargestellt werden und erklärt auch, warum Mikropolitik oftmals sehr negativ belastet ist.

Die Agenturtheorie (Ross, 1973) befasst sich mit dem eigeninteressierten Verhalten von Individuen gegenüber einem Auftraggeber, z.B. einer Organisation. Nach den Begrifflichkeiten der Theorie überträgt ein Auftraggeber, der sogenannte *Prinzipal*, zur Realisierung seiner Interessen bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf der Basis einer Vereinbarung an einen beauftragten Partner, den *Agenten* (vgl. Ebers & Gotsch, 2006). Diese Vereinbarung ist dabei auf verschiedene Konstellationen von Prinzipalen und Agenten übertragbar: Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Vorgesetzte und Mitarbeiter, Vorstand und Führungskraft (Blickle & Solga, 2014). Der Agent erhält in der Regel für seine Leistung eine Vergütung, während der Prinzipal sich die Handlungsmöglichkeiten des Agenten zunutze macht. Die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an den Agenten ermöglicht es diesem allerdings auch, eigene Ziele, die durchaus zu Lasten des Prinzipals sein können, zu verfolgen (Ebers & Gotsch, 2006). Das Risiko des Prinzipals ist dabei davon abhängig, wie stark die Interessen beider Parteien voneinander abweichen und wie viele Informationen der Prinzipal über den Agenten besitzt. Folglich stellt die Agenturtheorie ebenfalls die Frage, wie durch institutionelle Regelungen das Risiko minimiert werden kann, dass ein Agent nicht die Leistung erbringt, die dem vereinbarten Auftrag im Interesse des Prinzipals entspricht. Zusammengefasst untersucht die Agenturtheorie Organisationen als Netzwerke von vertraglich geregelten Auftragsbeziehungen und beschreibt somit die Abhängigkeit der Leistungserstellung von einer effizienten vertraglichen Gestaltung von Agenturbeziehungen.

Die Agenturtheorie baut ihre Argumentation auf den drei Grundgedanken *vertragstheoretisches Organisationskonzept*, *individuelle Nutzenmaximierung* sowie *Agenturkosten* auf. Für die Verdeutlichung des Spannungsverhältnisses zwischen der individuellen und der organisationalen Perspektive soll an dieser Stelle nur die individuelle Nutzenmaximierung herausgegriffen werden. Die Gestaltung und Erfüllung von Verträgen basiert nach der Agenturtheorie auf einer von beiden Seiten erwarteten Maxime der Nutzenmaximierung (Ebers & Gotsch, 2006). Die Nutzenfunktion des Agenten kann monetäre Ziele wie Geld oder Prämien umfassen sowie auch nicht monetäre Ziele in Form von Karriere, Prestige, Macht oder der Vermeidung von Arbeitsleid (Blickle & Solga, 2014). Aufgrund einer asymmetrischen Informations-

verteilung zugunsten des Agenten, muss nach der Theorie mit einem Zielkonflikt von Prinzipal und Agent gerechnet werden. Diese Asymmetrie kommt zustande, da der Agent seine fachliche Eignung sowie seine Leistungs- und Handlungsabsichten besser einschätzen kann als der Prinzipal und dieser somit Gefahr läuft, auf List, Betrug oder Täuschung hereinzufallen (Blickle & Solga, 2014; Ebers & Gotsch, 2006). Weiterhin ist zu erwarten, dass der Agent nur dann eine für den Prinzipal optimale Leistung erbringt, wenn die Interessen beider miteinander vereinbar sind. Der Prinzipal muss daher Steuerungs- und Kontrollmechanismen (z.B. bürokratische Kontrolle, Prämiensysteme, Berichterstattungspflicht) nutzen, um den Agenten zu der vereinbarten Leistung zu veranlassen (Ebers & Gotsch, 2006).

Aus der Sicht des Prinzipals bestehen, basierend auf der bestehenden Informationsasymmetrie und vorliegenden Interessendivergenzen, vier grundlegende Probleme (vgl. Ebers & Gotsch, 2006; Kräkel, 2007):

- (1) *Hidden characteristics*: unvollständige Informationen bedingen, dass die Auswahl eines Agenten mit Qualitätsunsicherheit und dem Risiko einer Fehlentscheidung behaftet ist
- (2) *Hidden intention*: der Agent setzt zuvor nicht mitgeteilte Absichten um, die für den Prinzipal mit Nachteilen verbunden sind (bspw. werden Vertragslücken ausgenutzt oder die Abhängigkeitssituation des Prinzipals)
- (3) *Hidden knowledge*: der Agent setzt seinen Wissensvorsprung ein, um Handlungen so auszuwählen und darzustellen, dass der Prinzipal diese nur unvollständig verstehen und beurteilen kann; dadurch stehen Positionsvorteile für den Agenten im Zielkonflikt
- (4) *Hidden action*: der Prinzipal kann das Leistungsergebnis des Agenten beobachten, nicht aber die Handlungen und das Leistungsniveau; es ist also nicht eindeutig, ob das Ergebnis auf die Leistung des Agenten oder auf andere Umwelteinflüsse zurückzuführen ist

Aufgrund dieser Problematik kann der Agent nach Abschluss des Vertrages die eingeschränkten Beobachtungsmöglichkeiten des Prinzipals ausnutzen, um eigennützige Interessen zu verfolgen. Der Prinzipal muss daher Lösungen finden, um den Agenten dennoch zu einer vertragsgemäßen Leistung zu bringen. Nach Blickle und Solga (2014) stehen dem Prinzipal dazu verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: das Setzen von Anreizen, eine direktive Steuerung durch Regeln und Normen oder die Verbesserung der Informationssysteme. Des Weiteren können Merkmale der Organisationskultur wie eine langfristige Orientierung, eine ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung oder geringe Machtdistanzen opportunistisches Verhalten

eindämmen. Ebenfalls sollten eine Förderung von Vertrauen innerhalb der Organisation und die Identifikation mit der Organisation die Wahrscheinlichkeit verringern (vgl. Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Die Annahmen der Agenturtheorie gehen mit einer Betrachtung von „politicking“, also dem Betreiben von Mikropolitik einher, die als dysfunktional gilt, da dem Politikbetreibenden unterstellt wird, sich von den eigentlichen Aufgaben und der Verfolgung der organisationalen Ziele abgewendet zu haben (vgl. Neuberger, 2006). Folglich entwickeln Organisationen Kontrollmechanismen, um unerwünschte Verhaltensweisen einzudämmen und dysfunktionale Folgen zu vermeiden. So einseitig wie die Agenturtheorie den *homo oeconomicus* propagiert¹³ sollte das Spannungsverhältnis zwischen Organisation und Individuum in Bezug auf Mikropolitik jedoch nicht betrachtet werden. Unabhängig von den Zielen und Vorteilen des Individuums gilt auch für die betroffene Organisation und die damit verbundenen *Stakeholder*, dass Mikropolitik sowohl positive als auch negative Funktionen haben kann (vgl. Vigoda, 2003). Ergänzend konstatiert Neuberger (2006), dass es in diesem Sinne sowohl positiv als auch negativ bewertete politische Taktiken gibt. Letztendlich kann nahezu alles in irgendeiner Form als mikropolitisch identifiziert werden - es sind also viele Informationen und Kenntnisse nötig, um eine Situation tatsächlich zu verstehen.

2.1.5. Legitimität von Mikropolitik

Aufbauend auf dem dargestellten Spannungsverhältnis zwischen der organisationalen und der individuellen Perspektive, stellt sich auch die Frage nach der Legitimität von Mikropolitik. In diesem Zusammenhang soll zunächst die traditionell negative Betrachtungsweise von Mikropolitik erneut kurz zusammengefasst und einer neutraleren Perspektive gegenübergestellt werden. Anschließend wird Mikropolitik dann aus einer moralischen Sichtweise diskutiert.

Die traditionelle Sichtweise organisationaler Politik folgt der Maxime, dass politisch motivierte Handlungen von Mitarbeitern schädlich für ein Unternehmen sind (Ferris & Hochwarter, 2011). Wie anhand von Tabelle 2.1 (S. 20) ersichtlich, behandeln die meisten der älteren Definitionen politische Aktivitäten als überwiegend strategisch und eigennützig. Basierend auf dieser Charakterisierung entwickelte sich die weit verbreitete Annahme, dass Politik auf Kosten anderer und auch der Interessen anderer oder der Organisation basiert (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Ellen, 2014; Ellen, Ferris & Buckley, 2013). Darauf aufbauend wird

¹³ weitere Kritikpunkte an der Agenturtheorie werden an dieser Stelle ausgeklammert (für eine intensive Betrachtung s. Ebers & Gotsch, 2006, S. 272ff.)

organisationale Politik oft als grundlegend unethisch betrachtet (Provis, 2006). Als Resultat findet sich eine Charakterisierung von Mikropolitik als umstrittene und destruktive Kraft in Organisationen. Analog dazu sind auch im Volksmund die Ausdrücke „Politik“ oder „Politik machen“ mit Geringschätzung und Verachtung assoziiert und beschwören Eindrücke von zwielichtigem und zweifelhaftem Verhalten herauf. In vielen Menschen erweckt „Politik“ zudem nach wie vor das Bild von Zigarrenrauchschwaden, erpresserischen Verhandlungen in Hinterzimmern und Vereinbarungen, die wenigen nützen und auf Kosten vieler anderer entstehen (Elde, 1981). Diese Annahmen bestätigend zeigen viele empirischen Studien, dass politisches Verhalten den organisationalen Zielen bzw. den Zielen ihrer Mitglieder widerspricht (Ellen et al., 2016) und dass die Wahrnehmung politischen Verhaltens die Frustration steigern und die Leistung minimieren kann (Kacmar & Ferris, 1991; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005).

Diese Sichtweise auf mikropolitische Belange hat sich über die Jahre hinweg fest etabliert und findet sich auch in Theorien wie z.B. der zuvor herangezogenen Agenturtheorie wieder. Dabei wurde bereits in den achtziger Jahren darauf verwiesen, dass die Unfähigkeit, die politische Natur einer Organisation anzuerkennen, dem Versagen, die organisationale Realität zu erkennen, gleichkommt und dass das alleinige Fokussieren auf die negativen Aspekte in das Versagen mündet, Bereiche zu berücksichtigen, die einer Organisation und ihren Mitgliedern auch nützlich sein können (Pfeffer, 1981). Zu kritisieren an der traditionellen Perspektive sind folglich nicht die Betrachtungsweise und ihre empirischen Belege per se, sondern die ausschließliche Fokussierung auf eine negative Herangehensweise, die es versäumt hat, Chancen, Möglichkeiten und Problemlösungen aufzuzeigen. Die Berücksichtigung einer wertneutraleren Perspektive sollte auch v.a. aus dem Grund erfolgen, dass Mikropolitik sowohl aus positiven, als auch aus negativen Gründen ausgeübt werden kann (Pfeffer, 1992). Eine wertneutrale Sichtweise kann schrittweise dazu führen, dass Mikropolitik auch als nützlich für das Vorantreiben von organisationalen Zielen oder für die Förderung von Mitarbeitern angesehen wird (Vigoda-Gadot & Dryzin-Amit, 2006), ohne dabei die dysfunktionalen Aspekte von Mikropolitik zu vergessen. Nach Neuberger (2006) stellt Mikropolitik deviantes Verhalten dar, das sowohl extraproduktiv als auch kontraproduktiv ausfallen kann.

Ein wesentlicher Stützpfeiler für eine neutrale oder teilweise sogar positive Betrachtung von Mikropolitik ist die Erkenntnis, dass Eigennutz und der Einsatz für den Nutzen anderer sich nicht immer gegenseitig ausschließen (Ellen, 2014; Ellen et al., 2013). So wenden Führungskräfte oft politische Mittel wie das Agieren im Hintergrund, den Austausch von Gefallen oder andere offiziell von der Organisation nicht vorgesehene Verhaltensweisen an

(Lepisto & Pratt, 2012), um sich durch ihren politischen Einfluss für ihre Mitarbeiter einzusetzen (vgl. Hochwarter, 2012). Metanalytisch zeigte sich des Weiteren, dass Beziehungen zwischen dem politischen Wissen und den Kompetenzen einer Personen und ihrem Gehalt sowie ihrer Karrierezufriedenheit bestehen (Ng, Eby, Sorensen & Feldmann, 2005). Darüber hinaus finden sich auch weitere positive Effekte organisationaler Politik auf das Erleben und Verhalten am Arbeitsplatz. So wird die Reduktion von Unsicherheit häufig als Vorteil bzw. Gewinn von politischem Verhalten beschrieben (Ferris & Hochwarter, 2011). Politisches Verhalten kann sich, in Kombination mit einer günstigen Reputation, außerdem förderliche in Bezug auf eine abnehmende emotionale Erschöpfung und eine zunehmende Arbeitsleistung auswirken (Hochwarter, 2007). Reputation am Arbeitsplatz wird dabei größtenteils der wahrgenommenen Effektivität von politischen Aktivitäten zugeschrieben (Buchanan, 2008).

Bereits Sedberg (1984) beschrieb Politik als Versuch, einen gemeinsamen Sinn- oder Bedeutungsgehalt zu kreieren, aufrechtzuerhalten, zu modifizieren oder abzuschaffen, was einen wichtigen Aspekt für das Erreichen von persönlichen *und* organisationalen Zielen darstellt (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985). In diesem Zusammenhang konstatierten Buchanan und Badham (2008), dass politisches Verhalten auch ein Set an Verhaltensweisen beinhalten kann, die im Wesentlichen anderen dienlich sind. Organisationale Politik wird zudem als von Natur aus menschliche Aktivität klassifiziert, die von selbstdienlichen *und* sozialen Motiven angetrieben wird (Drory & Vigoda-Gadot, 2010). Mikropolitik kann somit auch als eine Herausforderung beschrieben werden, die Mitarbeiter dazu motiviert, die Ziele der Organisation zu verfolgen oder anderen zu helfen und somit eine zusätzliche Möglichkeit für Effektivität und Erfolge bieten (Eldor, 2016). Dies bestätigen auch Studien von Bacharach (2005), in denen Mitarbeiter die Ansicht vertreten, dass Mikropolitik nützlich ist und ein hilfreiches Mittel darstellt, um der Organisation dienlich zu sein. Geht politisches Verhalten über einfaches Selbstinteresse hinaus, ist dieses umso mehr eine potenzielle Ressource innerhalb einer Organisation (Eldor, 2016).

Neben einer ausgewogenen Betrachtung von Mikropolitik spielen v.a. auch Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Nach Mintzberg (1983) kommen politische Handlungen zwar oft vor, sind formal betrachtet jedoch illegal, da Beschäftigte in Organisationen ihre vertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen haben und ihre Arbeitszeit nicht für Mikropolitik verschwenden sollen. Dennoch können politische Handlungen unter bestimmten Umständen trotz ihrer Illegalität auch legitim sein; was Legitimität dabei bedeutet, ist nach Neuberger (2006) eine moralische Frage. Als Beispiele für legitime Motive der Initiierung von Mikropo-

litik postuliert bspw. Hochwarter (2012) die Gewinnung von Informationen, den Abbau von wahrgenommener Ungerechtigkeit innerhalb der Organisation oder die Klärung mehrdeutiger Situationen (*sensemaking*).

Moral ist, wie auch Mikropolitik, kein eindeutig und einheitlich definierter Begriff. Nach Bayertz (2004) wird Moral bspw. definiert als „ein System von Regeln, Idealen oder Tugenden, dessen Funktion vor allem darin besteht, Handlungen zu verhindern, die den elementaren Interessen anderer Menschen abträglich sind“ (S. 12). Diese Definition wird an dieser Stelle exemplarisch herausgegriffen, da sie zum einen die auch mit Mikropolitik assoziierte Eigennützigkeit adressiert und zum anderen auf ein System von Regeln anspielt, das im Folgenden noch näher ausgeführt werden soll. Mikropolitik steht unter dem Anfangsverdacht der Unmoral, da durch diese die absichtliche Instrumentalisierung anderer betrieben wird. Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass es wie zuvor ausgeführt, sowohl positive als auch negative Formen der Mikropolitik gibt und dass auch Moral instrumentalisiert und als Steuerungstechnik genutzt werden kann (Neuberger, 2006). Der Vorschlag, Moral als Mittel zur Eingrenzung von Mikropolitik einzusetzen, baut auf der Annahme auf, dass Moral eindeutig bestimmbar und zudem etwas Höherwertiges ist - beides ist jedoch nicht der Fall. Menschen kommen auf unterschiedliche Art und Weise moralisch sein, z.B. zu anderen Formen innerhalb der eigenen Entwicklung und nach verschiedenen moralischen Prinzipien. Gleichzeitig müssen Individuen dabei nicht nur (moralisch) gut sein wollen, sondern auch gut sein können, was Bedingungen wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Ressourcen etc. in die Moraldiskussion miteinbringt (vgl. z.B. Lind, 2009). Darüber hinaus besteht auch ein Problem bei der Erfassung der Moral. Ein eigennütziger „Politiker“ versucht bspw. am Arbeitsplatz moralisch zu erscheinen, um seine eigene Reputation zu verbessern. Versucht man die Auswirkungen dieses Versuchs zu erfassen, könnten diese durchaus positiv sein. Versucht man aber die eigennützigen Absichten dieser Person zu erfassen, besteht das Problem, dass diese kaum nachzuweisen sind, da alles daran gesetzt wird einen guten Eindruck zu machen (vgl. Neuberger, 2006).

Ähnlich folgert Neuberger aus einer hedonistischen Betrachtungsweise¹⁴, dass der Mikropolitiker als rationaler Egoist alles Gute für sich selbst haben will, was aber nicht ausschließen muss, dass er langfristig auch etwas Gute für alle will. Aus einer moralischen Perspektive wird folglich überprüft, inwiefern Mikropolitik sittlich gut oder schlecht ist, was

¹⁴ In der Philosophie beschreibt Hedonismus eine an den Genussüchten des Lebens orientierte Grundeinstellung. Die hedonistische Lehre besagt, dass das Streben nach Genuss und Sinneslust die höchsten Werte des Lebens seien.

wiederum die Frage aufwirft, was genau sittlich oder moralisch bedeutet. Nach Neuberger (2006) gibt es dafür nicht eine Moralbegründung sondern viele, je nachdem welcher Ethik-Theorie man folgt: nach dem Utilitarismus kann Mikropolitik moralisch sein, wenn sie gute Wirkungen für alle (bzw. die meisten oder die Benachteiligten) hat. Eine moralische Mikropolitik sollte nach der Deontologie moralischen Sollvorgaben (Pflichten, Regeln, Normen, Gesetzen) nicht widersprechen und gemäß der Tugendethik den Charakter positiv formen.

Die Frage nach der Legitimität von Mikropolitik ist also nicht so einfach zu beantworten, was im Folgenden auch noch einmal am Konzept der Regeln demonstriert werden soll. Regeln werden u.a. definiert als „widely shared notions about which behavior is appropriate under certain conditions“ (Kieser, Beck & Tainio, 2001, S. 601). Die Anwendung von Regeln bzw. deren Nutzung kann dabei als sozialer Prozess verstanden werden. Dabei stellen Regeln Machtinstrumente, Machtindikatoren und Machtgeneratoren dar (Neuberger, 2006), da sie nicht als neutral zu verstehen sind, sondern als Werkzeuge, die von Personen genutzt werden können. Regeln werden dabei gebrochen oder „buchstabengetreu zitiert und eingefordert“ (S. 472), um sich mittels dieser Vorgehensweisen einen Vorteil zu verschaffen. Mikropolitik agiert mit den Regeln und benutzt sie. Dabei werden diese zitiert und ausgelegt, beobachtet und bewertet, was bereits verdeutlicht, dass die Lage oftmals alles andere als eindeutig ist. Diese Besonderheiten von Regelkonstitution, Regelbefolgung und Regelverletzung machen den Umgang mit diesen zu einem idealen Anwendungsgebiet für Mikropolitik (vgl. Neuberger, 2006). Rahmenordnungen und organisationale Regeln repräsentieren nach außen Verbindlichkeit, Akzeptanz, Klarheit, Bewährung, Strukturierung., lassen jedoch hinter der Fassade eigentlich eine Vielzahl von Optionen zu. Dies ist nach Neuberger der Beleg dafür, dass Organisationen durch Mikropolitik nicht verdorben, sondern vielmehr zum Leben erweckt werden. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass Regeltreue nicht nur positive Folgen hat (z.B. Bürokratismus) und Regelverletzungen nicht immer dysfunktional sind (z.B. Intrapreneurship). Die Kompetenz, Regeln sowohl anwenden als auch verletzen zu können, manifestiert sich folglich in Mikropolitik.

Die Schlussfolgerung zur Legitimität von Mikropolitik nach diesem kurzen Exkurs lautet nun „es kommt darauf an“. Nach Neuberger (2006) sind politische Handlungen einzelner Organisationsmitglieder (nicht aller) fast unvermeidlich und unter bestimmten Bedingungen für die Organisation auch nützlich und tendenziell moralisch legitim. Wie allgemein bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Mikropolitik ist es oftmals eine Frage des Kontextes. Der Kontext hilft bei der Einordnung dieses Phänomens, da er die Wahrnehmung und die In-

terpretation beeinflusst und somit auch auf die Entscheidungen, die getroffen werden und die Handlungen, die in Bezug auf dieses Phänomen unternommen werden, einwirkt (Ferris & Treadway, 2012).

2.1.6. Zusammenfassung

Mikropolitik stellt ein umfangreiches und intensiv erforschtes Feld dar, das bedeutende Implikationen für die organisationale Praxis liefert. Sie ist nötig und möglich, da es unvollkommene Organisationen gibt, die durch Mikropolitik entstanden sind und verändert werden. Mikropolitik kann dabei deviantes Verhalten in Form von kontraproduktivem oder extra-produktivem Verhalten hervorrufen; ein großer Teil der gezeigten Verhaltensweisen liegen dabei aber innerhalb der Form der Ordnung. Für das Verstehen von Mikropolitik in Organisationen und das erfolgreiche Navigieren in einem mikropolitischen Umfeld ist es daher von Bedeutung, eine ausgewogene Betrachtung vorzunehmen, die sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen angemessen berücksichtigt. Das Funktionieren und das Scheitern von mikropolitischen Aktionen kann seitens der Organisation und seitens des Individuums durch Maßnahmen und Instrumente beeinflusst werden. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Individuum als mikropolitischen Akteur, seinen mikropolitischen Ambitionen, seinen mikropolitischen Kompetenzen sowie möglichen Konsequenzen, die sich daraus ergeben. Mikropolitische Ambitionen stellen einen Zweig von Mikropolitik dar, der bislang vergleichsweise wenig erforscht worden ist. Für eine ausgewogene Betrachtung von Mikropolitik stellt das Verständnis darüber, wie die Motivation, sich mikropolitisch zu engagieren, in und auf Organisationen auswirkt, jedoch einen essentiellen Beitrag dar. In den nachfolgenden Kapiteln werden mikropolitische Ambitionen daher in Form des Konstrukts des politischen Willens theoretisch umrissen und empirisch überprüft.

2.2. Politischer Wille

Mikropolitik beinhaltet komplexe und dynamische, informelle Prozesse in Organisationen, die den aktuellen Status quo herausfordern, die dazu dienen, günstige Umstände aufzubauen oder einfach genutzt werden, um Arbeits- und Karrierebelange zu verhandeln (vgl. Kapoutsis, 2016). In diesem Zusammenhang wurden von Mintzberg (1983) die Konstrukte politischer Wille und politische Fertigkeiten vorgestellt, die als grundlegende Instrumente für das Verstehen der Natur und der Konsequenzen politischer Aktivitäten in Organisationen zu betrachten sind. Die Kombination von „Will und Skill“, von Motivation und Kompetenz, gilt nach Mintzberg (1983) als kritische Komponente, um die Nutzung von Macht und Einfluss in

Organisationen zu erleichtern. Obwohl beide Konstrukte auch für sich genommen wirken können, führt v.a. das Zusammenspiel aus dem Willen zu handeln, der Kapazität, die nötige Energie aufzuwenden und dem Einsatz der eigenen politischen Geschicklichkeit dazu, dass Individuen in Organisationen erfolgreich sind. Die Forschung der letzten Jahre hat sich jedoch hauptsächlich auf politische Fertigkeiten konzentriert und diese als entscheidende Ressource für das effektive Navigieren am Arbeitsplatz etabliert. Politischer Wille rückte erst seit 2015 verstärkt in den Aufmerksamkeitsfokus. Möglicherweise liegt dies darin begründet, dass politischer Wille einen abstrakteren Begriff darstellt, der lange Zeit unklar definiert gewesen ist. Neuere Entwicklungen versuchen nun die Bedeutung von politischem Willen zu unterstreichen und betonen diesen verstärkt als den Ursprung politischen Verhaltens (Doldor, Anderson & Vinnicombe, 2013; Kapoutsis et al., 2015; Treadway, 2012). Orientiert man sich darüber hinaus an Mintzbergs ursprünglicher Konzeptualisierung, dann kann die Erfassung politischer Fertigkeiten allein nicht die individuellen und kontextuellen Bedingungen berücksichtigen, die ein Individuum dazu antreiben, seine politischen Fertigkeiten auch tatsächlich aufzuwenden, um seine Ziele zu erreichen (Kapoutsis, 2016). Die weiterführende Untersuchung politischen Willens und seiner motivationalen Faktoren bildet daher eine wichtige Bereicherung für das Verstehen von politischem Verhalten, da somit die Richtung (Wahl), Intensität (Aufwand) und Dauer (Beharrlichkeit) von politischen Handlungen berücksichtigt werden können (Locke & Latham, 2004). Als Grundlage für die nachfolgenden Studien, die politischen Willen empirisch untersuchen, wird aufbauend auf dem allgemeinen mikropolitischen Hintergrund die Entwicklungsgeschichte politischen Willens nachgezeichnet und das aktuelle Verständnis von politischem Willen als motivationales Konstrukt auf der Individualebene hergeleitet. Anschließend werden die theoretische Konzeptualisierung nach Treadway (2012) sowie die empirische Erfassung nach Kapoutsis et al. (2015) dargelegt. Abschließend widmet sich das Kapitel dem Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten.

2.2.1. Definitionen politischen Willens

Während politischer Willen gesellschaftlich schon lange als durchaus wichtiger Begriff gilt, der mit dem Willen von Politikern assoziiert oder als bloße politische Begrifflichkeit verstanden wurde, stellte er in den organisationalen Wissenschaften lange Zeit ein ambigues und unzureichend definiertes Konstrukt dar (Hammergren, 1998). Der Begriff wird oft gebraucht, um das Scheitern von Politikern, Regierungen oder sozialen Bewegungen zu erklären (Treadway, 2012) und findet v.a. dann Verwendung, wenn der Grund für das Scheitern unklar ist (Post, Raile & Raile, 2010). Aus psychologischer Sicht stellt politischer Wille jedoch weit

Tabelle 2.2

Definitionen und Konzeptualisierungen von politischem Willen in chronologischer Reihenfolge

Autor	Definition/Konzeptualisierung	Hauptmerkmal(e) der Definition
Mintzberg (1983)	Mintzberg (1983) verwendete den Begriff als erster, stellte jedoch keine formale Definition zur Verfügung.	Mintzberg verstand politischen Willen als die Kapazität eines Individuums, Energie für ein bestimmtes Ziel aufzuwenden.
House et al. (1996, S. 205)	“tendencies to respond to situations, or classes of situations in a particular, predetermined manner”	Der Fokus liegt auf den dispositionalen Antezedenzen von politischem Verhalten: Persönlichkeitseigenschaften, Bedürfnisse, Einstellungen, Motive etc.
Kpundeh (1998, S. 92)	„the demonstrated credible intent of political actors (e.g., elected or appointed leaders, civil society watchdogs, stakeholder groups, etc.) to attack perceived causes or effects of corruption at a systemic level”	Politischer Wille manifestiert sich in Verhaltensweisen und ist somit charakterisiert durch Handlungen und nicht durch Intentionen (vgl. Treadway, 2012).
Brinkerhoff (2000, S. 241)	„A phenomenon that includes (a) individual actors along with their aspirations, motivations, and capacities (b) organizations within which individuals function and on whose behalf individuals often act (c) socio-economic and governance systems, which frame both constraints and incentives for individuals and organizations, and (d) the policies, programs, and activities that actors and organizations are involved with a various stages.”	Diese weiterführende Definition zeigt die interdependente Natur individueller Handlungen, Gruppenverhaltens und Systemen für den Prozess der Zielerreichung.
Treadway et al. (2005, S. 231)	“... actor’s willingness to expend energy in pursuit of political goals, and it is viewed as an essential precursor to engage in political behavior.”	Die Operationalisierung politischen Willens nach Treadway und Kollegen (2005) orientiert sich eng an der ursprünglichen Beschreibung nach Mintzberg (1983) und erfolgt über die Substitute intrinsische Motivation und Leistungsmotivation.
Post et al. (2010, S. 659)	“plainly speaking, political will is the extent of committed support among key decision-makers for a particular policy solution to a particular problem.”	Post et al. (2010) schlossen, dass politischer Wille ein Konstrukt darstellt, das allein auf der Gruppenebene relevant ist und dass die persönliche Motivation eines Individuums nur dann politischen Willen repräsentiert, wenn voll autoritäre Kontrolle besteht.
Treadway (2012, S. 533)	“the motivation to engage in strategic, goal-directed behavior that advances the personal agenda and objectives of the actor that inherently involves the risk of relational and reputational capital”	Die Definition nach Treadway (2012) konzentriert sich v.a. auf das Individuallevel und stellt drei zentrale Grundsätze heraus: Strategie, Eigennutz und Risiko.
Doldor et al. (2013, S. 415)	“attitudes towards politics and engaging in politics are a closer indicator of managerial political will than personality proxies”	In einer qualitative Studie zeigen die Autoren, dass es drei saliente Dimensionen politischen Willens gibt: funktionale Ambivalenz, ethische Ambivalenz und emotionale Ambivalenz.
Kapoutsis et al. (2015, S. 3)	“Our multi-study approach is built upon the anecdotal notions of political will offered by Mintzberg (1983) and the conceptual framework presented by Treadway (2012). We agree with Treadway’s view of political will as a multidimensional construct consisting of both self-serving and altruistic motives.”	Kapoutsis et al. versuchen die ursprünglichen Ansätze nach Mintzberg mit der Konzeptualisierung von Treadway zu vereinen, um ein Messinstrument zur Erfassung von politischem Willen zu erschaffen.

Anmerkungen. Diese Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

mehr dar: einen umfassenden, wenn auch wenig erforschten Faktor in Organisationen, der Verhalten, soziale Interaktion und Leistung beeinflussen könnte und der möglicherweise essentiell für den Erfolg ist (Kapoutsis, 2016). Die reine Begrifflichkeit des politischen Willens erfährt bereits eine allgemein akzeptierte Nützlichkeit, obwohl lange Zeit relativ unklar blieb, was genau dieser eigentlich beinhaltet. Eine Übersicht über die Definitionen und Konzeptualisierungen von politischem Willen, die sich über die Jahre hinweg entwickelt haben, ist daher in Tabelle 2.2 (S. 45) dargestellt.

Wie zuvor bereits erwähnt entwickelte Mintzberg (1983) vor über 30 Jahren als einer der Ersten eine wichtige theoretische Grundlage für die Betrachtung von Politik in Organisationen. Dabei charakterisierte er Organisationen als politische Arenen, in denen das alleinige Verfügen über Macht nicht ausreichend ist, um erfolgreich zu sein. Nach Mintzberg benötigen Individuen dafür zwei bedeutende Qualitäten: politischen Willen und politische Fertigkeiten. Politischer Wille stellt dabei die Bereitschaft oder Motivation dar, persönliche Ressourcen einzusetzen und kann als Voraussetzung für politisches Verhalten verstanden werden. Politische Fertigkeiten sichern die Ausführung von politischem Verhalten auf eine clevere und effektive Art. Obwohl politischer Wille bislang kaum von empirischer Bedeutsamkeit ist, wurde die theoretische Bedeutung des Konstrukts stets betont. So forderten bspw. Ferris, Fedor und King (1994), dass ein politisches Modell von Führung ein besseres Verständnis von politischem Willen erfordere, da dieser eine Antezedens von politischem Verhalten und somit auch von Führung darstelle. Ende der neunziger Jahre haben sich aufbauend auf Mintzbergs ursprünglicher Konzeption verschiedene Definitionen von politischem Willen entwickelt. Während Mintzbergs Beschreibung politischen Willens noch relativ lose war und lediglich die Bereitschaft beschrieb, persönliche Ressourcen einzusetzen, charakterisierten House, Shane und Herold (1996) politischen Willen konkret anhand von potenziellen dispositionalen Antezedenzen für politisches Verhalten. Als Prädiktoren galten dabei das Macht- und das Leistungsmotiv, intrinsische Motivation sowie Machiavellismus (vgl. Porter et al., 1981; Treadway et al., 2005). Einen anderen Ansatz wählte Kpundeh (1998), der explizit die Manifestation durch Verhaltensweisen als Kernmerkmal von politischem Willen betonte und diesen somit primär durch Handlungen charakterisierte. Brinkerhoff (2000) wiederum stellte in seiner Definition das Zusammenspiel von Individuen, Organisationen und Systemen heraus und beschrieb politischen Willen als interdependentes Phänomen.

Zurück zu Mintzbergs ursprünglicher Beschreibung gingen Treadway et al. (2005), als sie einen ersten empirischen Test politischen Willens durchführten. Sie beschrieben politi-

schen Willen als Bereitschaft, Energie für ein bestimmtes Ziel aufzuwenden und sahen in politischem Willen zudem eine essentielle Voraussetzung für das Zeigen von politischem Verhalten. Operationalisiert wurde politischer Wille für die empirische Überprüfung durch das Leistungsmotiv und intrinsische Motivation - Komponenten, die sich auch in der Definition von House et al. (1996) wiederfinden. Es wurde angenommen, dass beide Komponenten positiv mit der Wahrscheinlichkeit politisches Verhalten zu zeigen, zusammenhängen. In ihrem theoretischen Rahmenmodell spezifizierten Treadway et al. (2005) politischen Willen als Vorbedingung für politisches Verhalten und politische Fertigkeiten als Moderator der Beziehung zwischen politischem Verhalten und Emotionsarbeit (*emotional labor*¹⁵). Die Ergebnisse der Studie bestätigten, dass Individuen wahrscheinlicher politisches Verhalten zeigen, wenn sie ein hohes Leistungsmotiv und eine starke intrinsische Motivation besitzen. Die Bereitschaft und Motivation eines Individuums stellten also ausschlaggebende Faktoren für die Entscheidung dar, sich politisch zu engagieren. Die Studie konnte ebenfalls zeigen, dass ein höheres Ausmaß an emotionaler Arbeit eine Folge zunehmenden politischen Verhaltens ist und dass dieser Zusammenhang durch die Ausprägung der politischen Fertigkeiten eines Individuums moderiert wird.

Bei der Entwicklung einer einheitlichen Definition politischen Willens leisteten Post et al. (2010) einen richtungsweisenden Beitrag, indem sie verschiedene bedeutende Forschungsfragen formulierten und beantworteten. Dabei ging es u.a. um die grundlegende Frage, ob für politischen Willen eine Schwelle mit binären Messeigenschaften besteht, die es zu überschreiten gilt oder ob es sich um eine kontinuierliche Messung handelt, deren Intensität quantifiziert werden kann. Des Weiteren um die Existenz politischen Willens auf dem Individual- oder Gruppenlevel sowie den Inhaltsbereich des Konstrukts: handelt es sich nur um die Intentionen eines Ausführenden in Bezug auf eine politische Handlung oder finden auch die Fähigkeiten und Ressourcen Berücksichtigung, die gebraucht werden, um diese Handlung umzusetzen? Abschließend stellte sich außerdem die Frage von Stabilität vs. Veränderung, also der dynamischen Entwicklung politischen Willens über Zeit und Kontext. Abhängig von der Beantwortung dieser Fragen kann politischer Wille auf verschiedene Arten und Weisen definiert werden (vgl. Brinkerhoff, 2000; Malena, 2009). Post et al. (2010) stellten wiederum Kernelemente verschiedenster Definitionen, v.a. aus dem Bereich der politischen Wissenschaften, zusammen und schlussfolgerten, dass politischer Wille nur auf dem Gruppenlevel relevant ist, politische Entscheidungsträger ausreichend Autorität, Kapazität und Legitimität besitzen sollten und sie ihren spezifischen Zielen stark verpflichtet bzw. verschrieben sein sollten. Politi-

¹⁵ “the act of evoking or shaping, as well as suppressing, feeling in oneself [at work]” (Hochschild, 1979, S. 561)

schers Wille wird damit als Konstrukt beschrieben, dass nur auf der Makroebene relevant ist. Eine Begründung für diese Annahme geht v.a. auf die Feststellung zurück, dass der Wille eines Individuums nicht einer gesamten Gruppe aufgezwungen werden kann, sofern dieses Individuum keine absolute Macht besitzt (Brinkerhoff, 2000; Post et al., 2010). Dabei wird politischer Wille jedoch als ein Phänomen eingegrenzt, das allein in kollektiven Strukturen relevant ist; die Motivation eines Einzelnen wird vollkommen ausgeklammert.

Dieser Ansatz kann sich für die politischen Wissenschaften oder die öffentliche Politik als durchaus passend erweisen; für die Anwendung in der Organisationspsychologie kann anhand dieser kollektiven Auslegung jedoch z.B. nicht erklärt werden, welche individuelle Motivation und welches individuelle Einflussverhalten Führung bedingt, durch welche wiederum ein kollektiver Begriff des Willens kreiert werden kann (vgl. Kapoutsis et al., 2015). Nach Treadway (2012) spiegelt aber genau diese Motivation, die hinter einem Einflussverhalten steht, die Idee des politischen Willens nach Mintzberg wider. Folglich argumentierte Treadway, dass vor dem Versuch des Verstehens der Dynamik des politischen Willens auf der Gruppenebene oder im Kollektiv, zuerst herausgefunden werden muss, wie Individuen sich dafür entscheiden, politisches Kapital zu investieren oder Veränderungen auf organisationaler oder persönlicher Ebene zu implementieren. Ansätze auf der Mikroebene (Kapoutsis et al., 2015, Treadway, 2012) fokussieren daher auf die reinen Intentionen einer Handlung und nicht auf die Fähigkeit, diese Handlung auch erfolgreich auszuführen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese mikropolitische Sichtweise zugrunde gelegt und politischer Wille nach der Definition von Treadway (2012) verstanden als “the motivation to engage in strategic, goal-directed behavior that advances the personal agenda and objectives of the actor that inherently involves the risk of relational and reputational capital” (S. 522).

Nach dieser Definition bezieht sich politischer Wille auf das Verlangen eines Handelnden, politisches Kapital aufzuwenden und nicht darauf dieses Kapital auch tatsächlich zu nutzen; Kapazität und Fähigkeit werden daher bewusst aus der Definition von politischem Willen herausgehalten (Carbonetti, Pomeroy & Richards, 2014). Darüber hinaus sollte politischer Wille auch von *Commitment* unterschieden werden (Kapoutsis, 2016), da dieses implizieren würde, dass das Engagement für ein politisches Ziel über die Zeit ansteigt. Politischer Wille ist nur ein Indikator für den Wunsch oder die Bereitschaft eines Individuums, wertvolle Ressourcen für bestimmte persönliche, soziale oder organisationale Ziele aufzuwenden. Diese reine Intention garantiert jedoch keine kollektive Handlung oder kollektiven Erfolg. Politischer Wille kann nur sicherstellen, dass Individuen ein Verhalten zeigen *wollen*, das dazu

dient einflussreiche andere zu ähnlichem veränderungsorientierten Handeln zu motivieren. Politischer Wille garantiert weder, dass die angesprochene Gruppe auch tatsächlich handelt, noch dass das Handeln zu Erfolg führt (Treadway, 2012).

Über die eigene Definition hinaus beschreibt Treadway (2012) politischen Willen zudem auch als multidimensionales Konstrukt, das sowohl eigennützige als auch kollektive Motive enthält. In der Literatur zur organisationalen Politik werden politische Handlungen oft als eigennützig und zielgerichtet beschrieben (z.B. Chen & Fang, 2008). Politisches Verhalten repräsentiert in der Tat einen Vorgang, der auf spezifische Ziele ausgerichtet ist, die anders nicht erreicht werden können. Jedoch ist die Absicht, sich am Arbeitsplatz politisch zu engagieren, nicht ausschließlich in selbstdienlichen Motiven begründet (Treadway, 2012). Im Folgenden wird daher ein multidimensionales Modell politischen Willens vorgestellt, das eine wichtige theoretische Grundlage für die hier verwendete Konzeption und Definition darstellt und auch weiterreichende Implikationen für Mikropolitik im Allgemeinen besitzt.

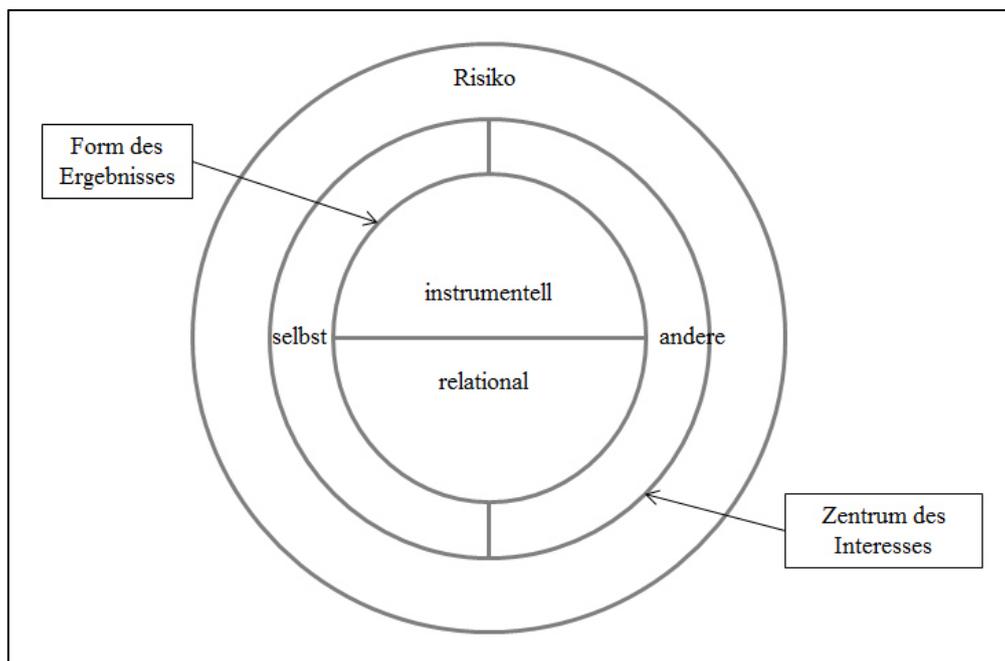
2.2.2. Die multidimensionale Konzeptualisierung nach Treadway

Im Gegensatz zu der traditionell negativen Sichtweise organisationaler Politik ging Treadway (2012) davon aus, dass politischer Wille nicht ausschließlich dysfunktionale Konsequenzen für Organisationen und deren Mitglieder haben muss. Aufbauend auf Studien zum Zusammenhang von Motivation und Impression Management (z.B. Leary & Kowalski, 1990; Barbuto, Fitz & Marx, 2002; Barbuto & Scholl, 1998) greift die theoretische Modellierung politischen Willens in einem multidimensionalen Ansatz daher fünf Dimensionen auf: *instrumentell*, *relational*, *Eigeninteresse*, *Interesse für andere* und *Risiko* (Treadway, 2012). Die Dimensionen hängen dabei konzeptuell und empirisch zusammen, sind aber dennoch einzigartig und sollten daher simultan betrachtet werden. Die Integration dieser fünf Dimensionen zur Vorhersage von politischem Verhalten ist in Abbildung 2.2 dargestellt. Dabei werden diese als zwei Sets eines Kontinuums präsentiert, die die beiden Pole Eigeninteresse und soziales Interesse (Interesse für andere) umfassen. Die Dimensionen instrumentell und relational sowie Eigeninteresse und Interesse für andere bilden dabei jeweils eine Achse, die nach Treadway als *Form des Ergebnisses* (nature of outcome) und als *Zentrum des Interesses* (focus of concern) zu verstehen sind. Das Modell postuliert, dass alle Individuen in jedweder Situation diese konkurrierenden Motivationen erleben und dass das Verhalten eines Individuums dadurch vorhergesagt werden kann. Dafür gilt es, die relative Salienz und die Bedeutsamkeit der rivalisierenden Antriebe zu verstehen. Die Fokussierung auf sich selbst oder auf andere ist besonders bedeutsam für die Festlegung der Art und der Häufigkeit des politischen Verhaltens. Die

Anordnung der beiden Achsen in Abbildung 2.2 wird nach Treadway (2012) als Vorhänge- schloss beschrieben, in dem die relative Bedeutsamkeit jeder Dimension für jede beliebige Entscheidung oder für jedes beliebige Resultat passend ausgewählt werden kann. Die fünfte Dimension, das Risiko, gilt als Puffer und reguliert die Wahrscheinlichkeit und die Form des politischen Verhaltens, dass aus einer Kombination resultiert.

Abbildung 2.2.

Multimodales Modell politischen Willens



Anmerkungen. Adaptiert nach Treadway (2012, S. 536)

Die instrumentelle Dimension reflektiert die traditionelle Ansicht politischen Verhaltens in Organisationen, dass Mitarbeiter in der Regel in ihrem eigenen Interesse handeln. Treadways (2012) theoretische Begründung dieser Annahme fußt dabei v.a. auf Erkenntnissen aus der Motivations- und Bedürfnisliteratur. Im Vordergrund stehen dabei das Macht- und das Leistungsmotiv (McClelland, 1961). Ein ausgeprägtes Machtmotiv ist mit dem Ausüben von Einfluss und Kontrolle über andere assoziiert. Individuen mit einem hohen Leistungsmotiv haben das Bedürfnis ihre Umwelt zu beherrschen, Hindernisse zu überwinden und andere zu übertreffen. Einen weiteren wichtigen Aspekt für den Antrieb politischen Verhaltens stellt die intrinsische Motivation dar. Aufbauend auf der Theorie der Selbstbestimmung (*self-determination theory*; Deci & Ryan, 1985¹⁶) wird angenommen, dass das Verfolgen intrinsi-

¹⁶ Die *self-determination theory* nach Deci und Ryan (1985) ist eine empirisch begründete Makro-Theorie der Motivation, die die Qualität von Verhalten sowie mit diesem einhergehendes Wohlbefinden auf den jeweiligen

scher Ziele das Bedürfnis nach Kompetenz positiv beeinflusst. Da die Demonstration von Kompetenz intrinsisch belohnend ist, sollten sich Individuen mit einer hohen intrinsischen Motivation politisch betätigen, damit ihre Kompetenz auch wahrgenommen wird. Empirische Belege dieser Annahmen finden sich bei der bereits angesprochenen Studie von Treadway et al. (2005), in der intrinsische Motivation und das Leistungsmotiv, als Indikatoren für politischen Willen, positiv mit politischem Verhalten zusammenhängen. Des Weiteren zeigten Leary und Kowalski (1990), dass hoch Leistungsmotivierte selbstdarstellerisches Verhalten nutzen, um einen Eindruck von Kompetenz zu generieren.

Die Komplexität verschiedener Antriebe für das Erreichen instrumenteller Ziele zeigt sich darüber hinaus in einer Studie von Becker und Martin (1995), in der untersucht wurde, warum Mitarbeiter versuchen eher schlecht auszusehen und auf die Darstellung von Kompetenz verzichten. Die Ergebnisse zeigten, dass ein solches Verhalten darauf abzielen kann, unangenehme Aufgaben zu vermeiden und anderweitig geschätzte Resultate zu erzielen. Um zu verstehen, was politisches Verhalten antreibt, sollten folglich die grundlegenden Bedürfnisse eines Individuums untersucht werden, da diese mit dem Gewinn von instrumentellen und intrinsischen Aspekten der Bedürfnisbefriedigung zusammenhängen (Treadway, 2012). Darunter fallen allerdings auch Aspekte, die nicht allein durch selbstdienliches Verhalten erklärt werden können, bspw. warum Individuen sich politisch betätigen, um die Situation anderer Personen zu verbessern. Um die Gesamtheit der politischen Motivation zu betrachten, müssen daher auch altruistische Motive berücksichtigt werden.

Politische Aktivisten und Anführer wie Martin Luther King Jr. oder Nelson Mandela nahmen große persönliche Risiken auf sich, um ihre angestrebten Ziele zu erreichen. Die Ergebnisse ihrer Handlungen dienten dabei primär dem Kollektiv und weniger allein ihnen selbst. Solch ein politisches Verhalten fällt unter die relationale Dimension (Treadway, 2012). Ziele, die in einem Zusammenhang mit Beziehungen stehen (zwischen Kollegen, mit dem Vorgesetzten, zu einem Netzwerk oder zur Organisation), können ebenfalls als starke Motivatoren für politisches Verhalten betrachtet werden. Auf der individuellen Ebene sieht Treadway (2012) das Bedürfnis dazuzugehören (Anschlussmotiv) als Antrieb, obwohl dieses noch nicht direkt im Zusammenhang mit politischem Verhalten untersucht worden ist. Nach Baumeister und Leary (1995) hat menschliche Verbundenheit im Alltag aber eine starke Antriebskraft. Akzeptiert man diese Annahme, sollten v.a. dyadische Beziehungen Auswirkungen auf die Auswahl und die Häufigkeit von politischem Verhalten haben (vgl. Treadway,

Autonomiegrad der zu Grunde liegenden Motivation zurückführt. Zugleich beschreibt sie die sozialen Bedingungen für die jeweils unterschiedlichen Ausprägungen der Motivation.

2012). Die Bedeutung der Dyade zeigte sich u.a. an der Machtdynamik zwischen zwei Personen, die eine Interaktion beeinflussen kann (DeReuver, 2006) sowie der Tatsache, dass die Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter als bedeutende Quelle für den persönlichen Sinngehalt angesehen werden kann (Treadway, Breland, Williams, Williams & Yang, 2012). Ein starker Wunsch nach bleibenden und angenehmen Interaktionen steuert individuelles Verhalten und kann sich auf das Selbstkonzept einer Person auswirken (Baumeister & Leary, 1995). Neben der Dyade stellen aber auch situative Motivatoren wie z.B. Unfairness, gegenseitiges Mögen oder Abhängigkeit bedeutende Einflussfaktoren dar (van Knippenberg, van Knippenberg, Blaauw & Vermunt, 1999). Des Weiteren spielen Arbeitswerte (vgl. Super, 1970) eine entscheidende Rolle für das Ausführen politischen Verhaltens, da sie nach Blickle (2000) als Ziele höherer Ordnung operieren. Arbeitswerte können Individuen dazu antreiben, Dinge zu erreichen, die diese Ziele reflektieren. Zum anderen fungieren Arbeitswerte als Beschränkungen von bestimmtem Einflussverhalten, da sie ein Gefühl darüber vermitteln, was moralisch und ethisch akzeptabel ist. Weiter gefasst als Arbeitswerte beeinflusst die Kultur einer gesamten Organisation, welches politische Verhalten Mitarbeiter ausführen, wie sie Politik wahrnehmen und welche Resultate aus der organisationalen Politik entstehen (Leslie & Gelfand, 2012).

Die instrumentelle und die relationale Dimension stellen nach Treadway (2012) gegensätzliche Kräfte dar, die den Interessensfokus einer Person in einer gegebenen Situation widerspiegeln. Auf dem zweiten Kontinuum wetteifern die beiden Dimensionen Eigeninteresse und das Interesse für andere um den motivationalen Fokus. Individuen, die ein hohes Eigeninteresse besitzen, sollten sich vollkommen auf ihre persönlichen Erfolge konzentrieren, was wiederum das eigene Selbstempfinden verstärken und weiterentwickeln sollte. Nach Pfeffer und Fong (2005) gilt Selbstverstärkung als treibende Kraft für den Erwerb von Macht und Einfluss während der Karriere. Die Dimension Eigeninteresse ist dabei nicht ausschließlich an die egoistische Vorstellung von instrumentellem Gewinn gebunden, die typischerweise mit Definitionen politischen Verhaltens assoziiert ist, sondern fokussiert auch darauf, wie die Verfolgung und die Verwirklichung solcher Gewinne der Integration in die individuelle Definition des Selbst dienen (Treadway, 2012). Ein hohes Selbstwertgefühl kann dazu beitragen, dass Organisationsmitglieder eher ihre Meinung äußern und durchsetzungsfähiger sind (Graham & van Dyne, 2006). Darüber hinaus wird vermutet, dass die Wirkung des Selbstwertes auf das politische Verhalten durch das Ausmaß an Druck, der aus der Umwelt wahrgenommen wird, zustande kommt (vgl. Schlenker, Weigold & Hallam, 1990). Dass der Kontext die Aktivierung des Selbst, als treibende Kraft hinter politischem Verhalten, beeinflusst, zeigte sich auch

an Studien zur relationalen Natur des Selbst. So hat z.B. das Vertrauen einen wesentlichen Einfluss auf das politische Verhalten (DeCremer, Snyder & Dewitte, 2001; Farrell & Petersen, 1982).

Verhaltensweisen, die dazu dienen die Umstände anderer zu verbessern und weniger darauf abzielen, die eigenen Bedingungen zu verbessern, werden traditionell nicht als politisches Verhalten eingestuft (Kurchner-Hawkins & Miller, 2006). Dementsprechend ist die empirische Sachlage für diese Annahme eingeschränkt. Belege für prosoziales politisches Verhalten lassen sich jedoch u.a. in der Literatur zum OCB finden. In ihrer Sichtweise politischen Verhaltens postulieren Graham und van Dyne (2006), dass das Ausüben von Einfluss eine Form der Bürgertugend sein kann. Auch Bolino (1999) vermutete, dass Individuen sich einfach wie gute Organisationsmitglieder bzw. „gute Bürger“ verhalten können und Verhaltensweisen zeigen, die dem allgemeinen Wohl zuträglich sind. Solche Verhaltensweisen können dabei gleichzeitig den eigenen Zielen dienen. Als gutgemeintes Einflussverhalten gilt bspw. das öffentliche Kundtun der eigenen Meinung am Arbeitsplatz, um die eigenen Ideen oder die Ideen anderer zu vertreten, nötige und günstige Veränderungen zu adressieren oder alternative Herangehensweisen zu diskutieren (Premeaux & Bedeian, 2003). Dieses *Voice-Verhalten* wird auch als Impression Management-Verhalten beschrieben (Fuller, Barnett, Hester, Relyea & Frey, 2007) und gilt als wahrscheinlicher, wenn Individuen eine hohe Selbstkontrolle besitzen und gute Leistungsevaluationen haben. Laut Treadway (2012) zeigen auch diejenigen, die in Bezug auf ihren politischen Willen eher an anderen interessiert sind, mehr Voice-Verhalten.

Nach Treadway (2012) ist das Interesse eines Individuums an sich selbst oder anderen allein jedoch nicht ausreichend, um Verhalten vorherzusagen. Die Motivation resultiert nur dann in tatsächliche Handlungen, wenn die Salienz dieser Motivation die Salienz des persönlichen Risikos, das mit diesen Handlungen verbunden ist, übersteigt. Risiko stellt damit einen Puffer zwischen Motivation und Handlung dar. Das Risiko hat dabei keinen Einfluss darauf, ob Individuen ein bestimmtes politisches Verhalten als in einer gegebenen Situation akzeptabel ansehen, sondern fungiert als umgebungsbedingter Regulator (Treadway, 2012). Das bedeutet, dass die Risikoeinschätzung eines Individuums sowohl die Bandbreite als auch die Wahrscheinlichkeit von potenziellem politischem Verhalten einschränken kann. Während die vier zuvor vorgestellten Dimensionen als Antriebskräfte für politisches Verhalten charakterisiert worden sind, agiert das persönliche Risiko als regulatorischer Puffer, der die Ausführung von politischem Verhalten inhibiert. Vergleichbare Befunde zeigen sich u.a. darin, dass Mit-

arbeiter eher Feedback suchen, wenn die Gefahr, dass dieses dem öffentlichen Image schadet, gering ist (Morrison & Bies, 1991) oder dass Mitarbeiter eher Voice-Verhalten zeigen, wenn das organisationale Klima wenig bedrohlich ist (Miceli & Near, 1985). In einer qualitativen Studie von Doldor et al. (2013) konnte des Weiteren gezeigt werden, dass politisches Engagement mit dem Gewinn und Verlust und damit mit dem Riskieren der persönlichen Reputation assoziiert sein kann. Obwohl verschiedene Umweltumstände dazu beitragen können, dass es risikoreich sein kann, sich politisch zu betätigen, sollte stets berücksichtigt werden, dass manche Individuen risikoaverser sind als andere und dies die Wahrscheinlichkeit risikoreiches Verhalten zu zeigen, ebenfalls beeinflusst (Treadway, 2012).

Im Forschungsfeld der organisationalen Politik wurde das Konzept der Motivation bislang eher lose betrachtet und das Konzept des politischen Willens dementsprechend kaum berücksichtigt. Obwohl Mintzbergs (1983) Vermutungen über das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten als Voraussetzung für Effektivität in Organisationen vielfach zitiert werden, fand bislang nur wenig konkrete Diskussion über diese Annahme statt. Völlig fehlend in der Debatte über politischen Willen ist auch die Überlegung, ob die Motivation von Mitarbeitern auch dysfunktional für eine Organisation oder für den Mitarbeiter selbst sein kann. Die theoretische Modellierung politischen Willens durch Treadway (2012) macht einen wichtigen Schritt hin zu einem besseren Verständnis von organisationaler Politik im Allgemeinen und zu politischem Verhalten im Spezifischen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen ist die Entwicklung eines Instruments zur empirischen Erfassung politischen Willens ein weiterer wichtiger Schritt für die wissenschaftliche Erforschung des Konstrukts. Im Folgenden werden daher die Ergebnisse einer multinationalen Skalvalidierung vorgestellt.

2.2.3. Die empirische Messung politischen Willens

Die multidimensionale Konzeptualisierung nach Treadway (2012) erklärt anhand von fünf Dimensionen die zugrundeliegenden Prozesse politischen Willens. Dabei wird allerdings kein explizites Messmodell für das Konstrukt vorgeschlagen. Kapoutsis et al. (2015) orientierten sich daher bei der Entwicklung einer Skala zur Erfassung politischen Willens sowohl an den frühen Ansichten von Mintzberg (1983) als auch an dem dimensionalem Modell von Treadway (2012). Dabei sollte v.a. der multidimensionale Ansatz, der eigennützig und altruistische Motive beinhaltet, berücksichtigt werden. Anhand von vier Studien entwickelten die Autoren eine Skala, untersuchten die psychometrischen Eigenschaften dieser und überprüften

abschließend die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des neuen Instruments. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Validierungsstudie von Kapoutsis et al. (2015) zusammengefasst.

Zu Beginn der Entwicklung der Skala zur Erfassung politischen Willens (*Political Will Scale*, PWS) wurden mithilfe eines deduktiven Ansatzes zur Itemgeneration (vgl. Hinkin, 1998) 50 Items generiert. Diese wurden in einem Pool von Items in einer Item-Sortierungsaufgabe von wissenschaftlichen Mitarbeitern und Promotionsstudenten bearbeitet ($N = 26$). Die Items, die dem Konstrukt politischer Wille korrekt zugeordnet werden konnten und somit eine ausreichende substantielle Validität besaßen, wurden beibehalten, alle anderen Items wurden aus der Skala entfernt. Das Vorgehen reduzierte die Itemanzahl auf 16. In einer aufbauenden Studie wurden anhand von zwei Stichproben die Dimensionalität und die psychometrischen Eigenschaften der PWS überprüft und eine finale Version entwickelt. In der ersten Stichprobe füllten 207 Studierende die PWS sowie Messinstrumente zur Erfassung des Affekts und der sozialen Erwünschtheit aus. In einer zweiten Stichprobe wurden mittels Amazons *MTurk* 406 englische Muttersprachler, die in den USA erwerbstätig waren, in Bezug auf ihren politischen Willen, ihre politischen Fertigkeiten und ihr politisches Verhalten befragt. Die Analysen der Daten führten zum Ausschluss von sechs weiteren Items, die zu hohe Korrelationen mit der sozialen Erwünschtheit aufwiesen. Zwei weitere Items wurden nach faktorenanalytischen Betrachtungen eliminiert, da ihre Ladungen nicht eindeutig zuzuordnen waren. Die verbleibenden acht Items wurden erneut faktorenanalytisch betrachtet. Es zeigte sich, dass eine zweifaktorielle Struktur, mit jeweils vier Items pro Faktor, die Daten am besten abbildete. Die beiden Faktoren wurden in Anlehnung an Treadway (2012) als eigennützig und benevolent bezeichnet. Das zweifaktorielle Modell erwies sich als nur geringfügig durch den Affekt und die soziale Erwünschtheit verzerrt. Anhand mehrerer Modellvergleiche konnte des Weiteren gezeigt werden, dass das Modell und die dazugehörigen Items distinkt von politischen Fertigkeiten und politischem Verhalten waren.

In einem nächsten Schritt wurden die Konstrukt- und die Kriteriumsvalidität der finalen Acht-Item-Skala überprüft. Dazu wurde aufbauend auf den theoretischen Überlegungen von Treadway (2012) auf intrinsische Motivation und die drei Motive Macht, Leistung und Anschluss zurückgegriffen. Ebenfalls wurde die zuvor beschriebene Risikodimension anhand von Risikoaversion erfasst. Zusätzlich wurden als bekannte Konstrukte organisationaler Politik Einflusstaktiken und politische Fertigkeiten miterhoben. Nach der Argumentation von Kapoutsis et al. (2015) wählen Personen mit gut entwickelten politischen Fertigkeiten wahrscheinlicher Einflusstaktiken aus, die in einer Situation angemessen sind. Empirische Ergeb-

nisse bestätigen, dass politisch talentierte Personen effektiver bei dem Erreichen ihrer Ziele durch das Einflussverhalten sind (vgl. Treadway et al., 2007). Dieser Erfolg politisch talentierter Personen kann zu einer erhöhten Neigung führen, politisch tätig zu sein und somit generell zu politischem Handeln motivieren. Diejenigen, die gewillt sind politisch aktiv zu sein, sollten darüber hinaus auch tatsächlich mehr politisches Verhalten zeigen (vgl. Treadway, 2102). Das Durchsetzen des eigenen Willens kann es dabei aber auch erfordern Voice-Verhalten zu zeigen und Veränderungen zu initiieren. Zur Überprüfung dieser Annahmen erhoben Kapoutsis et al. (2015) daher politisches Verhalten und Voice-Verhalten als Maße der Kriteriumsvalidität. Zusätzlich wurde auf den Status innerhalb der Organisationen und auf das Karrierewachstumspotenzial als Kriterien zurückgegriffen. Status, so argumentieren Kapoutsis et al. (2015), als Indikator von Macht und Ressourcen, hängt eng mit organisationaler Politik zusammen. Dabei werden bestimmte Formen politischen Verhaltens bewusst dazu eingesetzt, um die eigene Reputation, d.h. die Wahrnehmung der eigenen Person durch anderen, zu verbessern. Individuen mit einem ausgeprägten politischen Willen sollten eher gewillt sein Verhaltensweisen zu zeigen, die sich positiv auf den Status auswirken. Zusätzlich können solche Verhaltensweisen auch das Karrierewachstumspotenzial beeinflussen (vgl. Liu, Liu & Wu, 2010).

Die vorgestellten Annahmen wurden in mehreren Schritten überprüft. Anhand einer ersten Stichprobe, bestehend aus 167 MBA-Alumni einer großen griechischen Universität, konnte gezeigt werden, dass die PWS moderate und signifikante Korrelationen mit den drei Motiven, intrinsischer Motivation und Machiavellismus aufwies. Der Zusammenhang mit der Risikoaversion war hingegen negativ. Bei der separaten Betrachtung der beiden Faktoren eigennützig und benevolent zeigte sich ein teilweise abweichendes Bild. Eigennütziger politischer Wille korrelierte hochsignifikant mit dem Machtmotiv und Machiavellismus, allerdings nicht mit dem Anschlussmotiv. Benevolenter politischer Wille korrelierte hingegen mit dem Anschlussmotiv und der intrinsischen Motivation, zeigte aber keine Zusammenhänge mit dem Machtmotiv und Machiavellismus. In einer zweiten Stichprobe, bestehend aus 115 Managern aus Großbritannien, wurden die Zusammenhänge von politischem Willen und politischen Fertigkeiten sowie den Einflusstaktiken überprüft. Die PWS korrelierte positiv mit allen Einflusstaktiken und politischen Fertigkeiten. Benevolenter politischer Wille allein betrachtet korrelierte hingegen nicht mit den politischen Fertigkeiten. Eigennütziger politischer Wille zeigte keine Zusammenhänge zu der Einflusstaktik *Rationalität*, und korrelierte nur marginal mit der Taktik *Austausch von Vorteilen*. Weitere regressionsanalytische Betrachtungen bestä-

tigten die Vorhersagekraft von politischem Willen auf Einflusstaktiken, auch über politische Fertigkeiten hinaus.

Die Überprüfung der Kriteriumsvalidität erfolgte mithilfe einer Stichprobe von 160 Mitarbeitern einer griechischen Tourismus- und Transportfirma. Die Mitarbeiter machten in einer Onlineumfrage Angaben über ihren politischen Willen, ihre politischen Fertigkeiten, ihr politisches Verhalten und ihr Voice-Verhalten. Die direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter gaben sechs Monate später eine Einschätzung des Status, des Karrierewachstumspotenzials und der Leistung, in Form von OCB und aufgabebezogener Leistung¹⁷, ab. Die globale PWS sowie die beiden Faktoren korrelierten signifikant positiv mit dem politischen und dem Voice-Verhalten, dem Status und dem Karrierewachstumspotenzial. Eigennütziger und benevolenter politischer Wille erwiesen sich dabei zusätzlich von prädiktiver Effektivität für politisches Verhalten, über politische Fertigkeiten und die beiden Leistungsvariablen hinaus. Eigennütziger politischer Wille erklärte zudem noch signifikante relative Varianz in der Variable Status, benevolenter politischer Wille in den Variablen Voice-Verhalten und Karrierewachstumspotenzial. Abschließend wurden ein Test der Invarianz über die verschiedenen Stichproben aus den drei Ländern (USA, Großbritannien, Griechenland) durchgeführt.¹⁸ Die Faktorstruktur der PWS erwies sich als valide und invariant über die untersuchten Stichproben hinweg.

Die zweifaktorielle Struktur der PWS bestätigt die grundlegende Annahme, dass politisches Verhalten sowohl selbstdienlich als auch selbstaufopfernd sein kann. Die Existenz von benevolentem politischen Willen, als unabhängiger Faktor und individueller Prädiktor von politischem Verhalten, stellt vor dem Hintergrund der klassischen Sichtweise organisationaler Politik als selbstdienlich und potenziell schädlich, ein richtungsweisendes Ergebnis dar. Die unterschiedlichen Zusammenhänge von eigennützigem und benevolentem politischen Willen sprechen, trotz einer hohen Korrelation der beiden Faktoren, für zwei unterschiedliche motivationale Mechanismen. So kann eigennütziger politischer Wille eher als eine auf sich selbst fokussierte Motivation charakterisiert werden, benevolenter politischer Wille hingegen als eine auf andere bzw. auf die Organisation gerichtete Motivation. Dies zeigt sich u.a. auch in den gefunden Zusammenhängen mit den Einflusstaktiken. Eigennütziger politischer Wille hängt verstärkt mit Taktiken zusammen, die der eigenen Person dienen, indem andere zum Handeln gezwungen werden. Benevolenter politischer Wille ist hingegen mit Taktiken assoziiert, die verstärkt dem Zielobjekt des Einflussversuches dienen. Zusammenfassend kann ei-

¹⁷ für eine Definition von Leistung im Allgemeinen und OCB sowie aufgabenbezogener Leistung im Speziellen vgl. Kapitel 2.3.

¹⁸ alle Studien wurden in englischer Sprache durchgeführt.

gennütziger politischer Wille durch eine Ausrichtung auf das Sichern von Ressourcen und das Erlangen von persönlichem Profit charakterisiert werden (vgl. Kapoutsis et al., 2015). Benevolenter politischer Wille umfasst die Motivation sich politisch zum Vorteil anderer zu verhalten.

Die Ergebnisse von Kapoutsis et al. (2015) bestätigen die Konvergenz und die Unterschiedlichkeit der beiden Faktoren mit verwandten Konstrukten und zeigen zudem bedeutende Unterscheide zwischen den beiden Faktoren auf. Neben der Entwicklung der PWS und der Bestätigung einer mehrdimensionalen Struktur, belegen die Ergebnisse der vorgestellten Studien des Weiteren, dass politischer Wille auch über politische Fertigkeiten hinaus politisches Verhalten vorhersagen kann und damit zu einzigartigen politischen Aktionen führen kann (vgl. Mintzberg, 1983). Politischer Wille kann folglich als Motivator für die Mobilisierung persönlicher und organisationaler Ressourcen und für die Erreichung politischer Ziele aufgefasst werden. Nach Harris et al. (2016) können dabei sowohl die beiden Faktoren als auch das Gesamtkonstrukt als Prädiktoren von politischen oder anderen organisationalen Verhaltensweisen genutzt werden. Risiko gilt per Definition nicht länger als Kernelement politischen Willens, ist aber immer noch ein entscheidender regulativer Faktor. Ein weiterer Mehrwert der Validierungsstudie liegt darüber hinaus in der Abgrenzung politischen Willens von Machiavellismus und dem Machtmotiv. Alle drei Variablen repräsentieren eine Form der Bereitschaft, Energie für politische Ziele aufzuwenden (vgl. Porter et al., 1981). Die geringfügige Überlappung grenzt politischen Willen als neues und bedeutsames Konstrukt von Machiavellismus und dem Machtmotiv ab.

Die PWS ermöglicht eine intensivere Untersuchung des Konstrukts politischer Wille und die Entwicklung präziserer Modelle politischen Verhaltens. Die Ergebnisse aus unterschiedlichen Ländern und organisationalen Gegebenheiten bestätigen eine exzellente Reliabilität und Validität der neuen Skala. Vor dem Einsatz der PWS im deutschen Sprachraum sollte jedoch eine weitere Validierung vorgenommen werden. Zwar hat sich die PWS als kulturell invariant gezeigt, jedoch wurde sie bislang nur in englischer Sprache¹⁹ eingesetzt. Die Funktionalität der PWS im deutschen Sprachraum gilt es daher noch zu überprüfen, ebenso wie eine Replikation der Dimensionalität. Eine Validierung einer deutschen Version der PWS wird in Studie 1 vorgenommen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die PWS zudem, in Anlehnung an die Konzeption von Mintzberg (1983), im Zusammenhang mit politischen Fertigkeiten untersucht (Studie 1-3). Des Weiteren geht Studie 2 ebenfalls auf die Operationalisierung

¹⁹ Auch die in Griechenland durchgeführten Untersuchungen fanden in englischer Sprache statt (vgl. Kapoutsis et al., 2015)

der Risikodimension nach Treadway (2012) ein, indem das Zusammenspiel von politischem Willen mit politischen Fertigkeiten und organisationalem Klima exploriert wird. In den Studien 2 und 3 werden zudem Leistungsbeurteilungen als Kriteriumsvariable betrachtet, da der Beurteilungsprozess von Leistung ein starkes mikropolitische Element beinhaltet (vgl. Abs. 2.3.2.). Auf das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten wird im Folgenden genauer eingegangen. Dem Thema Leistungsbeurteilungen widmet sich der nächste Abschnitt.

2.2.4. Das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten

Nach der ausführlichen Darstellung politischen Willens im vorangegangenen Abschnitt soll nachfolgend das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten²⁰ in den Vordergrund gestellt werden. Aufbauend auf der Konzeption von Mintzberg (1983) stellen die beiden Konstrukte die psychologischen Grundelemente von mikropolitisch motivierten Handlungen in Organisationen dar. Politischer Wille motiviert mikropolitische Aktionen; für die Erfolgsaussichten dieser Aktionen spielen politische Fertigkeiten eine zentrale Rolle. Richtung und Intensität von politischem Willen sollte daher in Verbindung mit politischen Fertigkeiten untersucht und diskutiert werden. Vorbereitend auf die nachfolgenden Studien, die diese beiden Elemente gemeinsam betrachten, widmet sich dieses Kapitel der Erläuterung des Zusammenspiels.

Nach Mintzberg (1983) ist organisationales Verhalten ein Machtspiel, in dem verschiedene Spieler (oder Einflussnehmer) danach streben, die Entscheidungen und Handlungen der Organisation zu kontrollieren. Um das Verhalten in Organisationen zu verstehen, muss man daher wissen, welche Einflussnehmer vorhanden sind, welche Bedürfnisse diese Einflussnehmer in der Organisation erfüllen wollen und inwieweit diese in der Lage sind, Macht für die Erfüllung einzusetzen. Dabei kann das Machtspiel in Organisationen sowohl reziprok als auch einseitig bzw. asymmetrisch sein. Um ein politischer Akteur in einer Organisation zu werden, zu sein oder zu bleiben, muss ein Individuum handeln. Er oder sie muss Energie aufwenden und die Basen der Macht nutzen. Neben der Nutzung der Machtbasen müssen politische Akteure jedoch auch bereit sein, Energie aufzuwenden (politischer Wille) und zudem auf eine clevere Art und Weise operieren (politische Fertigkeiten).

²⁰ s. Abschnitt 2.1.3.4. für eine Definition und Übersicht.

Politische Fertigkeiten bedingen nach Mintzberg eine effektive Nutzung der Basen der Macht. Sie helfen dabei Personen innerhalb des eigenen Netzwerkes zu beeinflussen und wichtige Allianzen zu organisieren, die eigenen Informationen, Ressourcen und technischen Kompetenzen in Verhandlungen voll auszuschöpfen und formale Macht mit einer Sensitivität für die Gefühle anderer auszuüben (vgl. Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007). Gemeinsam mit politischem Willen gelten politische Fertigkeiten als Basis für alle Formen der Macht. Gemeinsam umfassen sie den Willen zu handeln, die Kapazität, Energie aufzuwenden und den Einsatz der eigenen Kompetenzen, um Willen und Energie in Erfolg zu transformieren. Politischer Wille und politische Fertigkeiten stellen darüber hinaus kritische Komponenten dar, um die Nutzung von Macht allgemein zu erleichtern. Bei der Ausübung von Macht spielt es nach Mintzberg (1983) eine Rolle, ob die Form der Macht legal oder illegal ist. Autorität, Ideologie und Expertise stellen bspw. legale Formen der Macht dar, die die Ausübung dieser an sich erleichtern. Liegen jedoch keine formalen Mittel der Machtausübung vor und wird allein auf politische Mittel zurückgegriffen, sind politischer Wille und politische Fertigkeiten noch wichtiger für die Ausübung und erfolgreiche Umsetzung. Dennoch braucht auch legitime Macht politischen Willen und politische Fertigkeiten, um ihre politischen Kräfte zu nutzen. Individuen sollten daher, unabhängig von der Machtbasis, ein Gespür dafür besitzen, wie Macht sich verhält und verändert. Nach Mintzberg sind politischer Wille und politische Fertigkeiten überall dort zu finden, wo Politik in oder um Organisationen ausgeübt wird und nehmen eine besonders wichtige Rolle im politischen System ein.

Das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten läuft dabei vergleichbar zu anderen Konzeptionen ab. In Anbetracht der motivationalen Komponente politischen Willens bietet sich v.a. das Zwei-Komponenten-Modell für Impression Management nach Leary und Kowalski (1990) zum Vergleich an (vgl. Treadway, 2012). Parallel zu der Konzeption von Mintzberg gehen Leary und Kowalski in ihrem Rahmenmodell davon aus, dass Einflussverhalten das Produkt zweier Prozesse ist: Eindrucks motivation (*impression motivation*) und Eindrucks konstruktion (*impression construction*). Übertragen auf Mintzbergs Modell stellt politischer Wille die motivationale Komponente dar, die basierend auf einem entweder eigennütigen oder benevolenten Antrieb, politisches Verhalten motiviert, während politische Fertigkeiten im Sinne der Konstruktion die Motive erfolgreich in die Tat umsetzen. Das Zusammenspiel lässt sich des Weiteren gut an der Analogie des politischen Spiels nachvollziehen; diese wird oft verwendet, um Mikropolitik in Organisationen zu beschreiben (vgl. Kapoutsis, 2016). Nach Mintzberg (1983) gibt es verschiedene Arten von politischen Spielen, die sich in ihren Spielern, Einflussmechanismen, Gründen und Beziehungen zu anderen unter-

scheiden. Politischer Wille und politische Fertigkeiten sind v.a. bei den folgenden Spielen relevant:

- *Insurgency* (Aufstand, Auflehnung): Resistenz gegenüber Autorität oder anderen Formen legitimer Macht
- *Alliance building* (Bildung von Allianzen): Aufbau von Machtbasen (mit Kollegen)
- *Empire building* (Herrschaftsgebiet aufbauen): Aufbau von Machtbasen (mit Untergebenen)
- *Expertise*: Aufbau von Machtbasen (durch reale/s oder vorgegebene/s Wissen und Fertigkeiten)
- *Rival camps* (Lagerbildung): Ausschalten, Besiegen von Rivalen
- *Strategic candidates* (strategische Kandidaten): Beeinflussung von organisationaler Veränderung
- *Young turks* (aggressive Reformer innerhalb einer Organisation): Beeinflussung von organisationaler Veränderung

Die Übersicht verdeutlicht die Relevanz von politischem Willen und politischen Fertigkeiten in vielfältigen Konstellationen und Gegebenheiten in Organisationen. Gerade für das Aufbauen von Machtbasen und die Initiierung von organisationaler Veränderung spielen beide Elemente eine entscheidende Rolle. Nach Mintzberg gibt es darüber hinaus auch politische Spiele, in denen beide Elemente eine untergeordnete Rolle spielen (z.B. Sponsorship). Werden politischer Wille und politische Fertigkeiten jedoch als bedeutende Einflussmechanismen identifiziert, dann sollten sie in der Regel gemeinsam vorhanden sein. In der bisherigen Forschung wurde das gemeinsame Wirken von politischem Willen und politischen Fertigkeiten bislang jedoch kaum berücksichtigt. Folglich werden beide Variablen in den nachfolgenden Studien gemeinsam betrachtet. Das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten folgt somit der übergeordneten Frage, wie persönliche Ziele, Werte, Intentionen, Bedürfnisse und Erwartungen von Individuen in organisationale Handlungen und Entscheidungen übersetzt werden. Wie sich dies u.a. auf Leistungsbeurteilungen auswirken kann und warum Leistungsbeurteilungen in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle spielen, wird in dem nachfolgenden Abschnitt berücksichtigt.

2.2.5. Zusammenfassung

Politischer Wille stellt die motivationale Komponente in einer mikropolitischen Betrachtung von Organisationen dar und besteht, nach der in dieser Arbeit verwendeten Defini-

tion (vgl. Kapoutsis et al., 2015; Treadway, 2012), aus den beiden Dimensionen eigennützig und benevolent. Anhand der kürzlich validierten PWS lässt sich politischer Wille heutzutage einfach und ökonomisch erheben; gleichzeitig unterstreicht die Validierung die Bedeutung und die Einzigartigkeit politischen Willens im Vergleich zu anderen mikropolitischen Konstrukten. Für die Anwendung in Organisationen sollte politischer Wille immer gemeinsam mit politischen Fertigkeiten betrachtet werden, da diese beiden Elemente grundlegend für politisches Verhalten in Organisationen sind. Entsprechend des aktuellen Forschungsstandes gilt es, die Bedeutung von politischem Willen weiter zu erforschen und die Wirkungsweise politischen Willens in Organisationen besser zu verstehen. Dazu wird im Folgenden der Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen theoretisch hergeleitet und empirisch überprüft.

2.3. Leistungsbeurteilungen

Leistungsbeurteilungen spielen im Zusammenhang mit Mikropolitik eine entscheidende Rolle: sie spiegeln objektive Verhaltensweisen subjektiv wider, reflektieren den Nutzen eines Individuums für die Organisation und sind in erster Line Indikatoren dafür, wie belohnend eine Person für einen Beurteiler ist, also wie nützlich oder abträglich eine Person in Bezug auf die Interessen eines Beurteilers ist (*Rewardingness*, Hogan 1996). Leistungsbeurteilungen bzw. der Beurteilungsprozess hat somit selbst ein mikropolitisches Element.

Das folgende Kapitel widmet sich zunächst dem allgemeinen Thema Arbeitsleistung und geht darauf aufbauend auf Leistungsbeurteilungen im Rahmen der sozioanalytischen Theorie (Hogan & Shelton, 1998) und auf das Konzept der *Rewardingness* ein. Abschließend wird das Zusammenspiel von politischem Willen und Leistungsbeurteilungen im Rahmen der sozioanalytischen Theorie aufgegriffen.

2.3.1. Arbeitsleistung

Individuen, Beschäftigte in Organisationen, Führungskräfte oder auch Schüler und Studenten werden andauernd in Bezug auf ihre Leistung beurteilt. Arbeitsleistung stellt folglich ein wichtiges Kriterium für die Arbeits- und Organisationspsychologie dar und wird laut Dalal (2005) auch als „the criterion“ (S. 1241) bezeichnet. Trotz der Bedeutsamkeit von Arbeitsleistung galt diese jedoch lange Zeit als unscharf umrissen und definiert (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Ein erstes Modell beruflicher Leistung wurde von Campbell und Kollegen (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993) entwickelt und basierte auf den folgenden drei Annahmen: (a) Leistung findet im Rahmen eines Berufes, einer Position oder einer Rolle in einer Organisation statt, (b) diese Organisation besteht, um bestimmte Ziele zu

erreichen und (c) Leistung ist eine Handlung (die nicht immer direkt beobachtbar ist), die zu einer Zielerreichung führen soll und ist nicht das Ergebnis einer Handlung. Die Autoren betonten ebenfalls die Wichtigkeit einer Abgrenzung von Leistung gegenüber Effektivität, Produktivität und Nützlichkeit. Effektivität beschreibt den Grad der Erreichung, der von der Organisation vorgegebenen Ziele (vgl. Blickle, 2014a). Produktivität wiederum ist die Summe aus Effektivität und Effizienz²¹. Aufgrund des Zurechnungsproblems²² sollten Effektivität und Produktivität nicht mit Leistung gleichgesetzt werden, da diese immer auch von externen Gegebenheiten abhängig sind. Arbeitsleistung wird daher als ein Merkmal des Arbeitsverhaltens und nicht des Arbeitsergebnisses definiert (Motowidlo, 2003). Nützlichkeit umfasst den Wert, der Effektivität, Produktivität und Leistung von unterschiedlichen Personen(-gruppen) zugeschrieben wird (Campbell et al., 1993) und geht somit über Leistung allein hinaus.

Aufbauend auf dieser Abgrenzung wird Arbeitsleistung in dieser Arbeit als tätigkeitsbezogen verstanden und ist des Weiteren sowohl von einer Mitarbeiterbeurteilung (primäre Beurteilung des Mitarbeiters, Leistung ist sekundär) als auch von einer beruflichen Leistungsbeurteilung (Leistungen einer Person im Rahmen einer bestimmten Berufslaufbahn) zu unterscheiden (Blickle, 2014a). Individuelle tätigkeitsbezogene Arbeitsleistung wird definiert als „Summe der Erwartungswerte - bewertet aus Sicht der Organisation - des Arbeitsverhaltens eines Beschäftigten im jeweiligen Beurteilungszeitraum (Motowidlo, 2003; zitiert nach Blickle, 2014a, S. 275). Die Gesamtarbeitsleistung umfasst folglich die Summe der erfolgskritischen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Mehrdimensionale Modelle zur Erfassung von tätigkeitsbezogener Leistung gehen auf die acht Leistungsdimensionen nach Campbell et al. (1993) zurück: tätigkeitsspezifische Tüchtigkeit, tätigkeitsunspezifische Tüchtigkeit, Kommunikation, Anstrengung, Disziplin, Teamarbeit, Unterstützung von Kollegen, Supervision und administrative Aufgabenerfüllung. Die Gesamtleistung ergibt sich nach diesem Ansatz aus der Summe der Leistungen auf den verschiedenen Dimensionen. Aufbauend auf diesem Ansatz leiteten Borman und Motowidlo (1993) zwei Formen beruflicher Leistung ab: aufgabenbezogene und kontextuelle Leistung. Schmitt, Cortina, Ingerick und Wiechmann (2003) ergänzten diese Taxonomie zehn Jahre später um die adaptive Leistung (vgl. Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Nach Moser und Schuler (2014) sollte auch kontraproduktives Arbeitsverhalten (*counterproductive work behavior*; CWB) bei der Betrachtung von Leistung berücksichtigt werden.

²¹ Das Verhältnis der erreichten Ergebniseinheiten zum Ausmaß eingesetzter organisationaler Ressourcen.

²² Zurechnungsproblem: Das Arbeitsergebnis ist stets das Resultat des Zusammenspiels des individuellen Arbeitsverhaltens mit den organisationsinternen und -externen situativen und strukturellen Gegebenheiten (vgl. Blickle, 2014a).

Aufgabenbezogene Leistung beschreibt das Ausmaß desjenigen Beitrags zur Organisation, der in der Erledigung der Kernaufgaben einer bestimmten Position besteht. Kernaufgaben machen oft den fachlichen Teil einer Tätigkeit aus, sind in der Regel formal festgelegt und werden durch den Vorgesetzten beachtet, kommentiert und bewertet. Aufgabenbezogene Leistung umfasst somit die substanziellen Aufgaben eines bestimmten Jobs. Anhand dieser spezifischen Pflichten können Jobs voneinander unterschieden werden (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Kontextuelle Leistung beinhaltet Verhaltensweisen, die formal nicht vorgeschrieben, aber feste Bestandteile eigentlich aller Jobs sind und stellt einen wichtig Beitrag zum Erfolg einer Organisation dar. Unter kontextuelle Leistung fallen Verhaltensweisen wie Hilfsbereitschaft oder Loyalität, die eher spontan auftreten, nicht unmittelbar von der Organisation einzufordern sind und von Vorgesetzten eher weniger beachtet und registriert werden. Kontextuelle Leistung wird unterteilt in Arbeitsengagement (*job dedication*) und Kooperationsverhalten (*interpersonal facilitation*; Conway, 1999). Arbeitsengagement deckt dabei Anstrengung allgemein sowie die Aufrechterhaltung von Disziplin ab (Campbell et al., 1993). Kooperationsverhalten umfasst kooperatives, hilfsbereites und rücksichtsvolles Verhalten. Kontextuelle Leistung wird darüber hinaus oft mit OCB²³ (Organ, Podsakoff & Podsakoff, 2010; Schuler & Moser, 2014) gleichgesetzt. OCB ist dabei ebenfalls zweigeteilt; an die Organisation gerichtetes OCB (OCB-O) kann mit Arbeitsengagement gleichgesetzt werden, an Individuen gerichtetes OCB (OCB-I) mit Kooperationsverhalten (Schmitt et al., 2003). Adaptives Leistungsverhalten umfasst die Fähigkeit, auf unerwartete und plötzliche Veränderungen der Arbeitsaufgabe, der Situation oder der Umwelt durch die Anpassung des eigenen Verhaltens zu reagieren (Pulakos et al., 2000). Darunter fallen z.B. die Bewältigung von Störfällen oder Krisensituationen, kreatives Problemlösen, das Erlernen neuer Verhaltensweisen oder die körperliche Anpassungsfähigkeit. In sich verändernden und dynamischen Organisationen ist es für Beschäftigte wichtig, sich an sich verändernde Situationen anpassen zu können. CWB umfasst Verhaltensweisen, die der Organisation schaden und entweder gegen einzelne Personen gerichtet sind (z.B. Streit, Diebstahl an Kollegen) oder gegen die Organisation insgesamt (z.B. Fehlzeiten, Diebstahl, Weitergabe von Informationen; Bennett & Robinson, 2000). Solche Verhaltensweisen haben oft eine geringe Verbreitung, werden aber auch nicht immer entdeckt.

Zahlreiche empirische Studien haben bestätigt, dass aufgabenbezogene, kontextuelle und adaptive Leistung sowie CWB distinkte Bereiche von Arbeitsleistung darstellen (Dalal,

²³ OCB: die allgemeine Tendenz, sich am Arbeitsplatz kooperativ und hilfreich zu verhalten (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

2005; Sackett, 2002; Sackett, Berry, Wiemann & Laczó, 2006); für die Vorhersage von Leistung wird aufgabenbezogener Leistung in der Regel am meisten Bedeutung zugeschrieben (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Werner, 1994). Während aufgabenbezogene Leistung (bzw. die dafür verlangten Verhaltensweisen) in der Regel jobspezifisch ist, sind kontextuelle Leistung und CWB über verschiedene Jobs hinweg ähnlich (Bennett & Robinson, 2000; Borman & Motowidlo, 1993, Organ, 1988). Dabei gelten aufgabenbezogene und kontextuelle Leistung sowie auch adaptive Leistung als notwendig für den Erfolg einer Organisation (Organ, 1988), CWB hingegen als leistungsschädlich (Spector & Fox, 2002). Aufgabenbezogene Leistung wirkt sich verstärkt auf die Leistungsevaluation eines Individuums aus (Conway, 1999, Rotundo & Sackett, 2002), kontextuelle Leistung hängt hingegen konsistent mit der Effektivität einer Gruppe und der Effektivität der Organisation zusammen (Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997). Berücksichtigt man dabei, dass Individuen am Arbeitsplatz nur limitiert Zeit zur Verfügung steht, geht Zeit, die man in kontextuelle Leistung investiert, zu Lasten der für aufgabenbezogene Leistung verfügbaren Zeit (Bergeron, 2007). Folglich kann es sein, dass kontextuelle Leistung zwar gut für die Organisation, aber teuer für das Individuum ist, da aufgabenbezogene Leistung in der Regel stärker belohnt wird.

Nach Campbell et al. (1993) sind die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Dimensionen von Leistung insgesamt als relativ niedrig einzustufen. Laut einer Metaanalyse von Viswesvaran, Schmidt und Ones (2005) existiert jedoch ein Generalfaktor für Arbeitsleistung, der bei der Kontrolle von Beurteilerartefakten in der Regel um 60% Varianz aufklärt. Laut Viswesvaran et al. sollte man jedoch nicht nur allein diesen Generalfaktor berücksichtigen, sondern von einem hierarchischen Modell, ähnlich der Intelligenz, ausgehen und somit auch die einzelnen Dimensionen von Leistung berücksichtigen. Eine Bestätigung dieser These findet sich bei Rotundo und Sackett (2002), die zeigen konnten, dass sowohl aufgabenbezogene als auch kontextuelle Leistung und CWB einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtleistung haben. Auch Hogan und Holland (2003) konnten eine Konvergenz zwischen dimensionsspezifischen und generalisierten Leistungsbewertungen nachweisen. Des Weiteren konnten Blickle, Kramer et al. (2011) faktorenanalytisch zeigen, dass sich aufgabenbezogene, kontextuelle und adaptive Leistung zu einem globalen Maß der Arbeitsleistung zusammenfassen lassen. Diese Ergebnisse können als Hinweis dafür gewertet werden, dass die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsleistung einen gemeinsamen Gesamtfaktor bilden. Im Gegensatz dazu fanden allerdings Studien von Hoffman, Lance, Bynum & Gentry (2010) nur eine Varianzaufklärung von 3-4% für einen Generalfaktor von Arbeitsleistung und stellten zudem fest, dass raterspezifische Urteilstendenzen Unterschiede zwischen einzelnen Leistungsbeurteilungen

gen hervorriefen und die Raterperspektive die zweitwichtigste Quelle zur Vorhersage von Leistung darstellte. Letztendlich sollte aus den verschiedenen Ergebnissen gefolgert werden, dass es unterschiedliche und voneinander verschiedene Formen von Arbeitsleistung gibt (vgl. Schmitt et al., 2003) und dass es sowohl sinnvoll sein kann Arbeitsleistung als Summe der verschiedenen Dimensionen, in globaler Form, als auch in ihren einzelnen Komponenten zu erfassen sowie verschiedene Beurteilerperspektiven zu berücksichtigen. Darauf aufbauend werden in den nachfolgenden Studien sowohl globale Leistung (Studie 2) als auch einzelne Leistungsdimensionen (Studie 3) berücksichtigt und verschiedene Beurteiler (Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte) herangezogen.

Neben der Untersuchung von globaler Arbeitsleistung und ihren verschiedenen Dimensionen stellt die Vorhersage anhand von individuellen Einflussfaktoren einen weiteren wichtigen Aspekt dar. In einem umfassenden theoretischen Modell vermuten Campbell und Kollegen (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; McCloy, Campbell & Cudeck, 1994), dass distale und proximale Konstrukte einen Einfluss auf Arbeitsleistung ausüben. Die bisherige Forschung konnte bestätigen, dass dispositionale Charakteristika arbeitsbezogene Verhaltensweisen und Ergebnisse, die von Organisationen wertgeschätzt werden, beeinflussen (Barrick & Mount, 1991; Hogan, 2005). Dabei gelten deklaratives Wissen, prozedurales Wissen und Fertigkeiten sowie Motivation als wichtige proximale Schlüsselfaktoren, die einen direkten Einfluss auf die Arbeitsleistung haben (Campbell, 1990). Motivation gilt dabei als Grundvoraussetzung für Arbeitsleistung, da sie den Willen zu handeln beinhaltet und den damit verbundenen Aufwand sowie das Durchhaltevermögen abdeckt (Campbell et al., 1993). Darüber hinaus wird angenommen, dass distale Voraussetzungen, wie allgemeine Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften, Arbeitsleistung indirekt, durch den Einfluss auf die proximalen Faktoren, beeinflussen. Diese sequentielle Abfolge von distalen und proximalen Konstrukten konnte in ihrem Einfluss auf Leistung und Effektivität bestätigt werden (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004).

Nach wie vor gilt allgemeine Intelligenz als stärkster Prädiktor von Arbeitsleistung (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt, Schaffer & Oh, 2008), aber auch Persönlichkeitseigenschaften wie Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Emotionale Stabilität haben sich als bedeutsame Antezedenzen etabliert (Judge & Erez, 2007). Darüber hinaus werden auch Aspekte organisationaler Politik als bedeutende Einflussfaktoren angesehen. Dies liegt v.a. daran, dass Arbeitsleistung als ein perzeptives Konstrukt angesehen wird und nicht als objektives Maß (Ferris, Treadway, Brouer & Munyon, 2012), sodass ein Spielraum für potenzielle Be-

einflussung entsteht, der einen politischen Vorgang initiiert. So zeigten bspw. Blickle, Kramer et al. (2011), dass politische Fertigkeiten sowohl in einem querschnittlichen als auch in einem prädiktiven Design über allgemeine Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften hinaus signifikante Varianzanteile von Arbeitsleistung aufklären. Dieser Effekt findet sich in einer metaanalytischen Betrachtung ebenfalls für aufgabenbezogene Leistung (Munyon et al., 2015). Darüber hinaus sind politische Fertigkeiten ebenfalls ein signifikanter Prädiktor für kontextuelle Leistung (Jawahar, Meurs, Ferris & Hochwarter, 2008) und Führungsleistung (Semadar, Robins & Ferris, 2006) sowie für objektive Leistung bei Verkäufern (Blickle et al., 2012). Auch Einflusstaktiken sind in ihrer Bedeutung für die Vorhersage von Arbeitsleistung vielfach untersucht worden. Die Metaanalyse von Higgins et al. (2003) zeigt, dass Einflusstaktiken im Allgemeinen und Einschmeicheln und Rationalität im Speziellen, Leistungsbeurteilungen vorhersagen. Ebenso steht die Reputation einer Person in einem Zusammenhang zu tatsächlicher Arbeitsleistung (z.B. Herbig & Milewicz, 1993; Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer & Amie, 2012).

Der Zusammenhang zwischen politischem Willen und Leistungskriterien ist hingegen noch kaum erforscht. Bisherige Studien bestätigen eine positive Beziehung zwischen politischem Willen und politischem Verhalten (Kapoutsis et al., 2015; Treadway et al., 2005) sowie Voice Verhalten und aufgabenbezogener Leistung (Kapoutsis et al., 2015). Die grundlegende Frage nach der Auswirkung auf globale Arbeitsleistung sowie die verschiedenen Dimensionen ist bislang jedoch ungeklärt, obwohl politischer Wille als motivationales Konstrukt in Anlehnung an Campbell et al. (1993) eine wichtige Voraussetzung für Arbeitsleistung darstellen sollte.

2.3.2. Arbeitsleistung aus der sozioanalytischen Perspektive

Für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen politischem Willen und Leistungsbeurteilungen soll im Folgenden die Verwendung der sozioanalytischen Theorie als theoretisches Rahmenmodell hergeleitet werden. Betrachtet man Arbeitsleistung aus einer sozioanalytischen Perspektive, wird anhand des Konzepts der Rewardingness und der interaktionistischen Sichtweise das mikropolitische Element von Leistungsbeurteilungen deutlich.

Die sozioanalytische Theorie (SAT; Hogan, 1996) konzeptualisiert die Wirkung von Personen in Organisationen und greift dabei auf verschiedene psychologische Ansätze zurück. Das Kernelement der Theorie ist die Betrachtung der Persönlichkeit aus zwei Perspektiven: von innen und von außen. Die Theorie definiert Persönlichkeit anhand von drei großen Kate-

gorien: *Motivation, Identität und Reputation*. Die motivationale Komponente hat dabei eine evolutionspsychologische Basis (vgl. Buss, 2005). Der Mensch hat sich laut der SAT als ein Lebewesen entwickelt, das in Kleingruppen lebt, Werkzeuge erschafft und Symbole erfindet und die größten Reproduktionschancen hat, wenn es in einer Gruppe fest integriert ist und eine wichtige Stellung inne hat (vgl. Blickle, 2014b). Aus dieser Sichtweise ergeben sich drei fundamentale Motive der SAT (Hogan & Shelton, 1998; Hogan & Holland, 2003):

- das Bedürfnis nach Zuwendung und Beachtung (*getting along*), also dem Aufbau von positiven oder herzlichen Beziehungen zu anderen
- das Bedürfnis nach Einfluss und Status in der Gruppe (*getting ahead*), was einer Motivation, so viel Macht, Ressourcen und Kontrolle wie möglich zu erhalten, entspricht
- die Suche nach Sinn (*find meaning*), auf dem die Entstehung kollektiver Sinnsysteme wie Religion oder Kultur aufbauen

Individuen unterscheiden sich in dem Ausmaß, in dem sie das Bedürfnis nach Zuwendung und Beachtung, Einfluss und Status oder Sinnfindung erleben. Bei der Verfolgung dieser Motive wenden Individuen außerdem unterschiedliche Strategien an und sind mit der Umsetzung der Motive in Handlungen unterschiedlich erfolgreich. Darüber hinaus stehen das Motiv nach Zuwendung und das Motiv nach Einfluss oftmals miteinander in Konflikt.²⁴ Dies spiegelt sich auch in den Arbeitstätigkeiten wider, in denen sich Personen mit bestimmten Motivausprägungen finden lassen. Nach Mount et al. (1998) sind diejenigen, die erfolgreich mit anderen auskommen, gute Teamplayer, Servicemitarbeiter und allgemein gute Organisationsmitglieder. Diejenigen, die erfolgreich nach Verantwortungsübernahme und Aufmerksamkeit streben, werden als motivierend für bestimmte Ziele und Ergebnisse beschrieben; sie kommunizieren Visionen und praktizieren Führung (Conway, 1999).

Die zweite wichtige Komponente der SAT, die Identität, beschreibt Persönlichkeit „von innen“, d.h. wie wir selbst über uns denken und wie wir von anderen gesehen werden wollen (vgl. Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). Die Identität beeinflusst Verhalten in sozialen Interaktionen, da sie sich darauf auswirkt, welche Interaktionen von einer Person aufgesucht werden, welche Rollen diese Person dort spielen will und welche Agenden sie bereit ist zu unterstützen (Hogan & Roberts, 1999). Die Identität erklärt folglich Handlungen und kreiert die Reputation einer Person. Dabei kann der Begriff Identität als Sammelbegriff für die Hoffnungen, Ziele, Wünsche, Aspirationen und das idealisierte Selbstbild einer Person verstanden

²⁴ Während die Motive *getting ahead* und *getting along* empirisch umfassend untersucht worden sind, wurde das Motiv *find meaning* bislang kaum berücksichtigt (vgl. Hogan & Blickle, 2013).

werden (Hogan & Shelton, 1998). Das Konzept geht auf den Ansatz des Impression Management zurück (Leary, 1995; Bolino et al., 2008), der die dargestellten Wesensmerkmale einer Person als eingeübte soziale Inszenierung klassifiziert. Durch die Inszenierung der eigenen Identität versuchen Personen positive Wertschätzung und Aufmerksamkeit durch andere zu steigern und negative Reaktionen zu verringern. Personen versuchen folglich, eine bestimmte angestrebte Reputation durch die Darstellung einer entsprechenden Identität zu erreichen. Das Gelingen dieser Inszenierung hängt dabei von den sozialen Fertigkeiten einer Person ab (Hogan & Shelton, 1998).

Die Reputation stellt die dritte Komponente der SAT dar und umfasst nach Hogan (1996) die geteilte und verfestigte Sicht mehrerer Personen auf ein bestimmtes Individuum. Diese Annahme basiert auf dem psycholexikalischen Ansatz der Persönlichkeitspsychologie (vgl. Allport & Odbert, 1936), der Reputation als sprachbasierte Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften erklärt. Reputation ist Persönlichkeit „von außen“ und beinhaltet die Gedanken und Evaluationen anderer zur Umsetzung und Ausführung der zuvor genannten Motive einer Person (getting ahead/getting along). Die eigene Reputation ist daher schwierig zu kontrollieren (Goffmann, 1958). Zusammengefasst kann die Reputation genutzt werden, um vorherzusagen, was andere Personen wahrscheinlich tun werden, während die Identität erklärt, warum sie es tun (Hogan & Blickle, 2013). Zwischen der Identität und der Reputation einer Person kann es zu Diskrepanzen kommen; wie gut man diese erkennt und wie gut man diese verringern kann, hängt von den sozialen Kompetenzen ab. Soziale Kompetenzen übersetzen die Identität in eine erfolgreiche Reputation, sie übersetzen Motivation in Leistung bzw. Erfolg (Hogan & Shelton, 1998).

Soziale Kompetenzen werden im Rahmen der SAT auch als *kompetentes Impression Management* bezeichnet, da sie die Eindrücke, die sich andere über eine Person bilden, kontrollieren und somit auch die Reputation beeinflussen können (Hogan & Blickle, 2013). Der Erfolg ist dabei v.a. davon abhängig, dass soziale Kompetenzen eine Person befähigen, das richtige Publikum auszuwählen, Dinge zeitlich passend abzustimmen (gutes Timing), für die sozialen Hinweisreize anderer sensitiv zu sein, selbst passende verbale und non-verbale Hinweise zu senden und einen korrekten Sprachstil zu verwenden. Vor dem Hintergrund, dass Identität und Reputation als Formen der Persönlichkeit eher stabile Faktoren darstellen, sind trainierbare soziale Kompetenzen besonders nützlich. Soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz können mithilfe der bereits beschriebenen politischen Fertigkeiten übersetzt werden, da diese

ein soziales Verständnis am Arbeitsplatz mit der Fähigkeit kombinieren, das eigene Verhalten an die Anforderungen einer Situation anzupassen (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007).

Die Passung der politischen Fertigkeiten für das Modell der SAT zeigt sich zum einen theoretisch, da das Erwecken von Vertrauen, Zuversicht und Unterstützung sowie ein aufrichtiges Wirken und eine effektive Einflussnahme auf andere ideale Kompetenzen darstellen, um die eigene Identität erfolgreich in die gewünschte Reputation zu transformieren. Darüber hinaus belegen auch empirische Studien, dass politische Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen Identität und Reputation moderieren und dass politische Fertigkeiten die Wahrnehmung einer Person in Interaktionen als belohnend und konsistent, über verschiedene Rater hinweg, vorhersagen können (vgl. Blickle, Momm, Schneider, Gansen & Kramer, 2009). Nach Blickle, Ferris et al. (2011) können Mitarbeiter mit guten politischen Fertigkeiten (hier im Speziellen mit hohen Werten in interpersonaler Einflussnahme und Netzwerkfähigkeit) ebenfalls ihre Reputation bei unterschiedlichen Interaktionspartnern (z.B. Kollegen oder Vorgesetzten) effektiv verbessern. Politische Fertigkeiten ermöglichen also das Erschaffen einer günstigen und positiven Reputation bei verschiedenen Interaktionspartnern. Darüber hinaus zeigen empirische Studien ebenfalls den postulierten Effekt politischer Fertigkeiten für spezifische Persönlichkeitseigenschaften, bspw. die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit (Witt & Ferris, 2003) und Verträglichkeit (Blickle et al., 2008) des Fünf-Faktoren-Modells sowie für Ehrlichkeit im Sinne des HEXACO-Modells (Meurs et al., 2011). Vergleichbare Befunden fanden Blickle, Fröhlich et al. (2011) auch für eine Operationalisierung der beiden Motive *getting ahead* und *getting along* anhand von Arbeitswerten.

Warum ist es nun erstrebenswert, die Reputation mithilfe von sozialen Kompetenzen zu verbessern? Reputation kann als Summe des vergangenen Verhaltens, beurteilt aus der Perspektive des sozialen Umfelds einer Person, verstanden werden (Hogan & Blickle, 2013) und somit auch als Erfolgsindex für das Bestreben nach *getting ahead* oder *along* einer Person. Reputation stellt ebenfalls eine valide Form der Vorhersage von zukünftigem Verhalten dar. Zusätzlich gibt es klare Parallelen zwischen den generellen Bewertungen, die Menschen über den interpersonalen Stil einer Person machen und job-spezifischen Bewertungen, die über die Leistung einer Person am Arbeitsplatz getroffen werden. Reputation kann daher genutzt werden, um die Leistung einer Person einzuschätzen; Leistungsbeurteilungen am Arbeitsplatz stellen eine spezielle Formen eines allgemeinen Bewertungsprozesses dar und finden nach jeder Interaktion statt (Wiggins & Trapnell, 1996). Interaktionen bzw. Sequenzen von Interaktionen machen einen großen Anteil der Geschehnisse am Arbeitsplatz aus (Motowidlo, Bor-

man & Schmidt, 1997). Nach Mead (1934) ähneln Interaktionen kleinen Spielen; in diesen Spielen sind einige Personen erfolgreicher als andere. Die Analogie des Spiels tritt somit nicht nur in der Beschreibung von Mikropolitik auf, sondern auch im Rahmen der SAT. Die Passung der beiden Ansätze wird zudem durch die von der SAT definierten Komponenten einer sozialen Situation unterstrichen: Ziele, Regeln, die Umweltgegebenheiten, Rollen und Agenden (Hogan & Roberts, 1999).

In jeder Interaktion gibt es Rollen und eine Agenda. Rollen können z.B. die eines Verkäufers und die eines Klienten in einem Verkaufsgespräch sein (vgl. Hogan & Blickle, 2013). In Organisationen sind Rollen in der Regel durch die Arbeitsaufgaben oder eine spezifische Stelle bestimmt. Wie eine Rolle ausgeführt wird ist dabei jedoch auch von der Identität der entsprechenden Person, ihren Strategien bei der Verfolgung der Motive des *getting along* und *getting ahead* sowie den sozialen Kompetenzen abhängig. Eine Agenda beschreibt das Thema bzw. die Absicht einer Interaktion und wird üblicherweise durch die Organisation oder bestimmte Entscheidungsträger in der Organisation diktiert. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass es sowohl öffentliche als auch private Agenden gibt (Hogan & Roberts, 1999). Die persönliche Agenda dient primär dem Verfolgen von Status und Akzeptanz, die öffentliche Agenda entspricht hingegen der zuvor beschriebenen Bedeutung. Öffentliche Agenden werden jedoch auch genutzt, um die private Agenda voranzutreiben. Das Bedürfnis nach *getting ahead* und *getting along* stellt dabei einen konstanten Subtext dar (Hogan & Blickle, 2013).

Nach einer Interaktion evaluieren alle beteiligten Personen die Leistung der anderen Interaktionsteilnehmer. Dabei haben alle Beteiligten bestimmte Erwartungen bzgl. der Agenda und den jeweiligen Rollen. Die Erwartungen stellen gemeinsam mit der Identität und den Rollen eine wichtige Determinante für die Beurteilung individueller Leistung in Interaktionen dar. Leistungsbewertungen fassen später diese spezifischen Evaluationen zusammen. Bei der Einschätzung der Leistung durch Beobachter schauen diese i.d.R. nicht auf die Absichten und Gründe eines Akteurs, sondern vielmehr darauf, wie belohnend (*rewarding*) sich der Akteur in Bezug auf ihre eigene Rollenerwartung verhält (Argyle, 1976). Dieses Konzept der *Rewardingness* ist eng verbunden mit der Einflusstaktik des Einschmeichelns (vgl. Abs. 2.1.3.3.). Der Einsatz dieser Taktik hängt mit positiven Fremdeinschätzungen und Leistungsbewertungen zusammen (vgl. Blickle, 2014b). *Rewardingness* beinhaltet u.a. interessant und verträglich zu sein, die Erwartungen der anderen Person(en) zu erfüllen, ihren Bedürfnissen nachzukommen, ihre Agenda voranzutreiben und v.a. ihre Identität zu schützen, zu unterstützen und

zu verbessern (Hogan & Shelton, 1998). Das Vorantreiben der organisationalen Ziele macht dabei oft nur einen kleinen Teil bei der Beurteilung der Rewardingness aus.

Personen tauschen sich zudem untereinander darüber aus, wie belohnend andere im Umgang sind und kreieren für diese eine arbeitsplatzbezogene Reputation (Hogan & Blicke, 2013). So sind auch Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten, die eigentlich eine formelle Evaluation darstellen, nach der SAT stark durch die Reputation der zu beurteilenden Person am Arbeitsplatz bestimmt (vgl. Zinko, Ferris, Blass & Laird, 2007). Nach Zinko et al. (2007) wird Reputation definiert als „a perceptual identity formed from the collective perceptions of others, which is reflective of the complex combination of salient personal characteristics and accomplishments, demonstrated behavior, and intended images presented over some period of time as observed directly and/or reported from secondary sources, which reduces ambiguity about expected future behavior“ (S. 165). Den Autoren zufolge bedingt eine positive Reputation am Arbeitsplatz eine Reihe förderlicher Konsequenzen: mehr Spielraum bzw. Diskretion für eigene Handlungen, ein Zuwachs an Macht, eine zunehmende Arbeitsleistung, die bedingt ist durch mehr Handlungsspielraum und Macht, bessere Leistungsbeurteilungen und eine bessere Vergütung. Diese Aspekte verdeutlichen im Besonderen das mikropolitische Element von Leistungsbeurteilungen und bestätigt darüber hinaus, dass eine reputationsbasierte Betrachtung von Arbeitsleistung konsistent mit generellen Befunden zur Arbeitsleistung ist (vgl. Visweswaran et al., 2005). Übertragen auf das Anliegen dieser Arbeit, den Einfluss von mikropolitischen Ambitionen auf Leistungsbewertungen am Arbeitsplatz zu untersuchen, können die grundlegenden Elemente der SAT als Basis für die Operationalisierung der Fragestellung genutzt werden.

2.3.3. Politischer Wille und Leistungsbeurteilungen im Rahmen der SAT

In der Terminologie der SAT kann politischer Wille zum einen mit dem Bedürfnis nach Einfluss und Status in Verbindung gebracht werden. Sowohl die eigennützige als auch die benevolente Dimension zielen darauf ab, eine eigene Agenda voranzutreiben und Macht, Kontrolle oder Ressourcen zu gewinnen und dazu einzusetzen zu können, bestehende Verhältnisse zu verändern. Zum anderen kann politischer Wille der Identität untergeordnet werden, da diese Hoffnungen, Ziele, Wünsche und Aspirationen unter sich zusammenfasst (Hogan & Shelton, 1998). Darüber hinaus beeinflusst die Identität Verhalten in sozialen Interaktionen, indem sie bedingt, welche Interaktionen aufgesucht werden, welche Rollen eine Person bereit ist zu spielen und welche Agenden sie fördern oder verhindern will (Hogan & Roberts, 1999); gleiches wird auch politischem Willen zugeschrieben. Nach Treadway (2012) stellt dieser die

Motivation dar, sich strategisch und zielgerichtet zu verhalten und eine eigene Agenda zu verfolgen. Treadway betont ebenfalls, dass politischer Wille mit der Gefahr des Verlustes von Reputation und Beziehungen verbunden ist. Auch hier zeigt sich eine gute Passung zur SAT: durch die Identität versuchen Personen eine angestrebte Reputation zu erreichen, was jedoch nicht immer gelingt. Findet keine gelungene Umsetzung von Identität und Reputation statt, entsteht unter Umständen eine ungünstige Reputation, die zu Einbußen von Privilegien führt (vgl. Zinko et al., 2007) oder sogar negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. Um Identität in eine günstige Reputation zu transformieren, braucht es nach Hogan und Shelton (1998) soziale Kompetenzen. Analog beschreibt Mintzberg (1983), dass politische Fertigkeiten notwendig sind, um politischen Willen erfolgreich in Verhalten umsetzen zu können. Das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten (vgl. Absatz 2.2.4.) kann also auf die sozioanalytische Theorie übertragen bzw. in diese eingebettet werden. Da Interaktionen nach Hogan und Roberts (1999) darüber hinaus auch immer in einen Kontext (Gegebenheiten der Umwelt) eingebettet sind, wird in Studie 2 erweitert auch das Zusammenspiel von politischem Willen und organisationalem Klima betrachtet. Dabei wird die Trait Activation Theory (Tett & Burnett, 2003) als zusätzlicher theoretischer Rahmen herangezogen.

Die SAT funktioniert auf allen möglichen Ebenen einer Organisationen, in unterschiedlichen Interaktionen und zwischen verschiedenen Personen bzw. Rollen. Die Agenden innerhalb der Interaktionen können dabei unterschiedliche Ziele verfolgen, ebenso wie auch mikropolitische Ambitionen unterschiedlich ausgerichtet sein können. Nach Mintzberg (1983) braucht es politischen Willen, um politisches Verhalten überhaupt anzustoßen, welches nach Neuberger (2006) sowohl positiv als auch negativ sein kann. Die entscheidende Frage die sich in der vorliegenden Arbeit stellt, ist jedoch vorrangig, welche Auswirkungen politischer Wille auf andere hat. Um die eigenen mikropolitischen Ambitionen erfolgreich verfolgen zu können ist eine gute Reputation wichtig (vgl. Treadway, 2012; Zinko et al., 2007). Die Frage ob das Verfolgen von mikropolitischen Ambitionen in Interaktionen belohnend für den Interaktionspartner ist, macht folglich im Rahmen einer mikropolitischen Betrachtung von Organisationen einen wichtigen Bestandteil aus. Um dieser Frage nachgehen zu können, werden in den folgenden drei Studien verschiedene Beurteilerquellen und damit verschiedene Interaktionspartner berücksichtigt und verschiedene Formen der Leistungsbeurteilungen herangezogen. Der nachfolgende Ausblick gibt eine Übersicht über die Inhalte und Intentionen der Studien.

2.4. Ausblick auf die Studien

Aufbauend auf den präsentierten theoretischen Grundlagen, die politischen Willen als mikropolitische Konstrukte auf der Individualebene klassifizieren, sollen die drei nachfolgenden Studien die empirische Exploration politischen Willens vorantreiben. Bevor politischer Wille mit anderen mikropolitischen Konstrukten gemeinsam betrachtet wird und zur Vorhersage von Leistungsbeurteilungen eingesetzt wird, widmet sich die erste Studie der Validierung einer deutschen Version der PWS, da diese bislang nur in englischer Sprache eingesetzt worden ist. Aufbauend auf den Konzeptionen von Treadway (2012) und Mintzberg (1983) und in Anlehnung an die empirische Überprüfung von Kapoutsis et al. (2015) soll die zweifaktorielle Struktur der PWS repliziert werden und die Skala in Bezug auf konvergente und diskriminante Validität überprüft werden. Ein weiterer Mehrwert besteht in der Erhebung von politischem Willen aus der Fremdperspektive.

Im Anschluss an die erste Studie wird die validierte Skala in Studie 2 eingesetzt, um eine globale Betrachtung von politischem Willen und Leistungsbeurteilungen vorzunehmen. Das bedeutet, dass sowohl politischer Wille, in Anlehnung an Harris et al. (2016) sowie Kapoutsis et al. (2015), als auch Leistungsbeurteilungen (vgl. Visweswaran et al., 2005) als globale Konstrukte berücksichtigt werden. Anhand von Selbsteinschätzungen sowie Kollegeneinschätzungen verfolgt die Studie das Ziel, die Auswirkungen von politischem Willen auf die von Kollegen eingeschätzte Reputation zu untersuchen. Durch die Verwendung von Kollegenratings soll zum einen eine methodische Nähe zu Studie 1 hergestellt werden, zum anderen ist davon auszugehen, dass durch den regelmäßigen Kontakt von Kollegen ausreichend Interaktionen vorliegen, anhand derer sich eine einheitliche Reputation herausbilden kann (vgl. Hogan & Shelton, 1998). Darüber hinaus widmet sich die zweite Studie der Untersuchung der Risikodimension nach Treadway (2012). Anhand von wahrgenommenen sozialen Kompetenzen und dem wahrgenommenen organisationalen Klima soll analysiert werden, ob es protektive Faktoren für die Ausübung von politischem Willen gibt.

In Studie 3 wird aufbauend auf den globalen Ergebnissen ein spezifischerer Ansatz verfolgt, bei dem die differentiellen Effekte von eigennützigem und benevolentem politischen Willen untersucht werden (vgl. Kapoutsis et al., 2015). Gleichzeitig wird auch Arbeitsleistung dimensional betrachtet. Zusätzlich wird die dritte Studie in einen Führungskontext eingebettet, da in diesem ein verstärktes politisches Umfeld vorhanden sein sollte; folglich wird die Auswirkung des politischen Willens einer Führungskraft auf die Wahrnehmung durch ihre Mitarbeiter untersucht. Ergänzend wird außerdem die Auswirkung des politischen Willens

einer Führungskraft auf den direkten Vorgesetzten analysiert. Des Weiteren wird auch in dieser Studie das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten empirisch überprüft.

Die drei Studien fokussieren auf das nomologische Netzwerk von politischem Willen, berücksichtigen seine dimensionale Struktur und untersuchen die Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilungen von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Dabei werden sowohl direkte Effekte, als auch moderierende Bedingungen berücksichtigt. Anhand der Ergebnisse soll die bestehende Lücke in der mikropolitischen Forschungsliteratur, die motivationale Faktoren bislang fast völlig ausklammert, verkleinert werden und die Bedeutung politischen Willens unterstrichen werden. Mögliche Implikationen werden in der Schlussbetrachtung aufgegriffen und diskutiert.

3. Studie 1

Studie 1 widmet sich der Validierung einer deutschen Version der PWS von Kapoutsis et al. (2015). Anhand eines Mehrquellendesigns mit berufstätigen Zielpersonen und ihren Kollegen soll die von Kapoutsis und Kollegen gefundene Struktur für das deutsche Messinstrument überprüft werden. Darüber hinaus untersucht Studie 1, aufbauend auf den Ergebnissen der Autoren zur Konstrukt²⁵- und Kriteriumsvalidität²⁶ (vgl. Abs. 2.2.3.), das Konzept der Arbeitswerte und erweitert dementsprechend das nomologische Netzwerk politischen Willens. Zusätzlich werden die Fremdwahrnehmungen von politischem Willen erfasst und das Konstrukt auch in diese Richtung weiterentwickelt.

3.1. Fragestellung und Hypothesen

Wie zuvor bereits ausgeführt (vgl. Abs. 2.2.3.) konnten Kapoutsis et al. (2015) die kulturelle Invarianz der PWS in einer umfangreichen Validierungsstudie nachweisen. Einschränkung ist dabei jedoch anzumerken, dass alle Befragten in den USA, Großbritannien und Griechenland das Instrument in englischer Sprache ausfüllten. Für den Einsatz im deutschen Sprachraum ist folglich eine validierte Übersetzung der Originalskala nötig, die nicht nur ein besseres Verständnis des Fragebogens für die Ausfüllenden garantiert, sondern auch überprüfen kann, ob die PWS ein sprachlich unabhängiges Messinstrument ist.

In Anlehnung an die Originalversion wird erwartet, dass die deutschsprachige Version der PWS ebenfalls eine zweifaktorielle Struktur besitzt und dass die beiden Faktoren eigenständig und benevolent miteinander sowie auch mit dem globalen politischen Willen positiv korrelieren. Die Ergebnisse von Kapoutsis et al. (2015) zeigten des Weiteren einen positiven Zusammenhang zwischen globalem politischem Willen und politischen Fertigkeiten, wobei nur die Dimension eigenständig, aber nicht die Dimension benevolent positiv mit den politischen Fertigkeiten korrelierte. Diese Resultate sollen in der vorliegenden Studie repliziert werden. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen:

Hypothese 1.1: Die deutschsprachige PWS besitzt eine zweifaktorielle Struktur.

²⁵ Konstruktvalidität: Konstrukte sind gedankliche Einheiten und sind Teil eines Beziehungsgeflechts, dem nomologischen Netzwerk. Konstruktvalidität liegt dann vor, wenn alle Instrumente, die dasselbe messen signifikant miteinander korrelieren (konvergente Validität) und alle Instrumente, die unterschiedliches messen sollen, idealerweise im Nullbereich miteinander korrelieren (diskriminante Validität; Nerdinger et al., 2014).

²⁶ Kriteriumsvalidität liegt dann vor, wenn die Ergebnisse eines Instruments in Beziehung zu den Erfolgskriterien in einer Tätigkeit gesetzt werden können. Die Kriteriumsvalidität unterteilt sich in die prädiktive Validierung (Vorhersagevalidität) und die konkurrente Validierung (Übereinstimmungsvalidität; Nerdinger et al., 2014).

Hypothese 1.2: Eigennütziger und benevolenter politischer Wille sind positiv korreliert.

Hypothese 1.3: Globaler politischer Wille und politische Fertigkeiten sind positiv korreliert sowie auch eigennütziger politischer Wille und politische Fertigkeiten.

Erwartung 1.1: Benevolenter politischer Wille und politische Fertigkeiten hängen nicht miteinander zusammen.

Im nomologischen Netzwerk wurde politischer Wille bereits mit weiteren mikropolitischen Konstrukten in Verbindung gesetzt, bspw. mit Einflusstaktiken, Machiavellismus und den drei Motiven Macht, Leistung und Anschluss (vgl. Kapoutsis et al., 2015). Politischer Wille, als motivationales Konstrukt, sollte darüber hinaus auch in Verbindung mit Werten am Arbeitsplatz stehen. Werte können ganz allgemein als situationsübergreifende, präferierte und leitende Vorstellungen über wünschenswerte Ziele und Verhaltensweisen verstanden werden (Rohan, 2000; Schwartz, 1992) und können auf jeder soziologischen Ebene gemessen werden: im Individuum (auf der Mikroebene), in Organisationen (auf der Mesoebene) und in großen gesellschaftlichen oder kulturellen Einheiten (auf der Makroebene; Knafo, Roccas & Sagiv, 2011). Arbeitswerte sind spezifisch im Kontext des Arbeitslebens von Bedeutung; sie werden definiert als die intrinsische, andauernde Perspektive dessen, was, angewandt auf den Arbeitskontext, grundlegend wichtig ist (Blickle, 2000; Kholin & Blickle, 2015; Super, 1970) und haben Einfluss auf eine Vielzahl an kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Kriterien (z.B. Arbeitsmotivation und -einstellung, organisationale Bindung, Berufswahl, Führungserfolg etc.; Schleicher, Hansen & Fox, 2011).

Folglich spielen Arbeitswerte auch auf der Mikroebene eine entscheidende Rolle für das Ausführen von politischem Verhalten und operieren nach Blickle (2000) zudem als Ziele höherer Ordnung. Somit können sie Individuen dazu antreiben Dinge zu erreichen, die diese Ziele reflektieren. Gleichzeitig können Arbeitswerte auch als Beschränkung von bestimmtem Einflussverhalten fungieren, da sie ein Gefühl darüber vermitteln, was moralisch und ethisch akzeptabel ist. Ebenfalls stellen sie individuelle Eigenschaften dar, die individuelle Unterschiede in organisationalem und beruflichem Verhalten erklären (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004). Dabei können Arbeitswerte durch die Interaktion mit einem spezifischen Arbeitskontext entwickelt werden. Blickle, Fröhlich et al. (2011) konnten des Weiteren zeigen, dass sich Arbeitswerte in die SAT integrieren lassen und als Operationalisierung der Motive *getting ahead* und *getting along* einsetzbar sind. Zur Kategorisierung von Werten gibt es diverse Ansätze (vgl. Kholin & Blickle, 2015), von denen sich in Bezug auf Arbeitswerte v.a. der

nachfolgende bewährt hat: nach Seifert und Bergmann (1983; vgl. auch Super, 1970) gibt es 16 Arbeitswerte, die sich anhand von fünf Dimensionen gruppieren lassen (vgl. Tab. 3.1).

Tabelle 3.1

Arbeitswerte - Übersicht der Dimensionen und Skalen

Dimensionen	Skalen
1: Materiell-prestige-führungs-orientierte Werthaltungen	Aufstieg, Prestige, Management, Einkommen, Sicherheit
2: Intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen	Intellektuelle Stimulation, Kreativität, Autonomie, Abwechslung
3: Kontakt und arbeitsumwelt-orientierte Werthaltungen	Vorgesetztenbeziehungen, Mitarbeiterbeziehungen, Arbeitsbedingungen
4: Altruistische Werthaltungen	Altruismus
5: Künstlerisch-freie Werthaltungen	Ästhetik, Freizeitorientierung

Anmerkungen. Begrifflichkeiten nach Seifert und Bergman (1983).

Blickle, Fröhlich et al. (2011) griffen in ihrer Studie auf die Werte Prestige und Management zurück, um das Motiv getting ahead zu operationalisieren. Aufgrund der zuvor bereits beschriebenen Zuordnung politischen Willens zu eben diesem Motiv, ist von einem positiven Zusammenhang von globalem politischem Willen (und der beiden Faktoren) mit den Arbeitswerten Prestige und Management auszugehen. Da eigennütziger und benevolenter politischer Wille nach Kapoutsis et al. (2015) ebenfalls mit dem Status innerhalb einer Organisation und dem Karrierewachstumspotential assoziiert sind, sollten des Weiteren Zusammenhänge mit den Werten Aufstieg und Einkommen bestehen. Darüber hinaus konnten Kapoutsis und Kollegen zeigen, dass die Einflusstaktik nach oben gerichtete Appelle (upward appeals) positiv mit globalem, eigennützigem und benevolentem politischem Willen korreliert (alle $r > .51$). Diese Einflusstaktik ist gleichzeitig hochkorreliert mit allen Arbeitswerten der Dimension 1, mit Ausnahme von Sicherheit (Blickle, 2000). Zusammengefasst sollte es folglich einen positiven Zusammenhang zwischen globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen mit der Dimension materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen geben (Dimension 1).

Hypothese 1.4: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der Dimension materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen.

Blickle (2000) konnte ebenfalls zeigen, dass die Arbeitswerte intellektuelle Stimulation, Kreativität, Abwechslung und Autonomie der Dimension 2 positiv mit der Einflusstaktik *rationale Überzeugung* korreliert sind. Rationale Überzeugung hängt ebenfalls mit benevolentem und globalem politischem Willen zusammen (Kapoutsis et al., 2015). Darüber hinaus

zeigten die Ergebnisse der Studie von Kapoutsis et al., dass eigennützigem politischem Willen verstärkt mit Einflusstaktiken zusammenhängt, die der eigenen Person dienen, während benevolenter politischer Wille eher mit Taktiken assoziiert ist, die verstärkt dem Zielobjekt des Einflussversuches dienen. Benevolenter politischer Wille umfasst demnach die Motivation, sich politisch zum Vorteil anderer zu verhalten. Darauf aufbauend lauten die Hypothesen 1.5 und 1.6:

Hypothese 1.5: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen globalem und benevolentem politischem Willen und der Dimension intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen.

Hypothese 1.6: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und der Dimension altruistische Werthaltungen.

Die Dimension künstlerisch-freie Werthaltungen umfasst die beiden Arbeitswerte Ästhetik und Freizeitorientierung. Mit Ästhetik sind Aspekte des Arbeitslebens assoziiert, die künstlerische Begabung sowie künstlerische oder musikalische Tätigkeiten umfassen. Freizeitorientierung umfasst Werthaltungen, die primär auf das Privatleben bzw. die Ausgeglichenheit von Arbeit und Freizeit abzielen. Beide Bereiche weisen keine inhaltliche Überlappung mit dem Konzept des politischen Willens auf. Zudem konnte auch Blickle (2000) zeigen, dass beide Werthaltungen keine Zusammenhänge mit Einflusstaktiken aufwiesen. Im Sinne der diskriminanten Validität wird daher nachfolgendes erwartet:

Erwartung 1.2: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der Dimension künstlerisch-freie Werthaltungen.

Die Dimension 3 (Kontakt und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen) wird in den kommenden Analysen lediglich explorativ betrachtet. Blickle (2000) fand nur sehr geringe Zusammenhänge der drei Wertbereiche Mitarbeiterbeziehungen, Vorgesetztenbeziehungen und Arbeitsbedingungen mit den verschiedenen Einflusstaktiken. Darüber hinaus umfassen die Wertebereiche Aspekte des Arbeitslebens, die eher peripher mit politischem Willen assoziiert sein sollten (mit den Arbeitskollegen gut auskommen, Freundschaft schließen, einen verständnisvollen und rücksichtsvollen Chef haben, einen angenehmen sowie ruhigen und sauberen Arbeitsraum haben).

Kapoutsis et al. (2015) gingen in ihrer Validierungsstudie auch auf den Zusammenhang von politischem Willen und dem Status innerhalb der Organisation sowie dem Karrier-

ewachstumspotential ein (s.o.). Dabei wurden sowohl der Status als auch das Potential durch den Vorgesetzten eingeschätzt. Es zeigten sich signifikant positive Korrelationen zwischen diesen Variablen und politischem Willen. Unklar blieb dabei jedoch, wie stark die Vorgesetzten den politischen Willen ihrer Untergebenen wahrnahmen und ob ihre Wahrnehmung des politischen Willens mit der eigenen Einschätzung der Untergebenen überlappte. Zur Klärung dieser Frage betrachtet diese Studie daher die Zusammenhänge zwischen selbst- und fremdeingeschätztem politischem Willen.

Bisherige Studien zeigten moderate Korrelationen der Selbst- und Fremdeinschätzung von mit politischem Willen verwandten Konstrukten wie z.B. persönlicher Initiative (proaktive Persönlichkeit; Tornau & Frese, 2013) oder politischen Fertigkeiten (Meurs, Gallagher & Perrewé, 2010; Semadar, 2004). Auch für Leistungsbeurteilungen zeigten sich ähnliche Effekte, die laut Lane und Herriot (1990) dadurch zustande kommen, dass Selbsteinschätzungen Motivation und Selbstwirksamkeit reflektieren, während Fremdeinschätzung verstärkt die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person erfassen. Hayes und Dunning (1997) argumentierten des Weiteren, dass die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen für ambigüe Traits geringer ist als für nicht ambigüe. Politischer Wille stellt, wie auch politischen Fertigkeiten, aufgrund seiner Dimensionalität sowie der kognitiven und sozialen Komponenten ein eher ambigües Konstrukt dar (Treadway, 2012). Dies erlaubt Individuen einen größeren Freiraum bei der Interpretation sowie bei der Betonung der beiden Dimensionen und kann die Übereinstimmung zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen somit verringern. Daher werden auch für die Betrachtung der Selbst- und Fremdeinschätzungen von politischem Willen nur moderat positive Korrelationen erwartet.

Hypothese 1.7: Selbsteingeschätzter globaler, eigennütziger und benevolenter politischer Wille korrelieren moderat positiv mit ihrem fremdeingeschätzten Äquivalent.

Da Meurs et al. (2010) in Bezug auf politische Fertigkeiten argumentierten, dass die Selbst- und Fremdeinschätzungen verschiedene Aspekte des Konstruktes reflektieren, soll in dieser Studie das nomologische Netzwerk von fremdeingeschätztem politischem Willen zusätzlich explorativ untersucht werden. Die zuvor postulierten Hypothesen und Erwartungen sollen daher erneut unter dem Rückgriff auf die reinen Fremdeinschätzungen überprüft werden (Erwartungen 1.3-1.10). Die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung wird abschließend anhand der Zusammenhänge von selbsteingeschätztem politischem Willen und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten und Arbeitswerten weiterführend analysiert

(Erwartungen 1.11-1.16). Eine Übersicht über die zu untersuchenden Erwartungen der explorativen Analysen findet sich in Anhang A.

3.2. Methode

Im folgenden Abschnitt werden der Ablauf und die Stichprobe der vorliegenden Studie beschrieben. Nachfolgend werden die verwendeten Messinstrumente dargestellt, die statistischen Voraussetzungen für die Hypothesentestung überprüft und die geplante statistische Auswertung der Hypothesen zusammengefasst.

3.2.1. Durchführung und Stichprobe

Für die vorliegende Studie wurden 660 berufstätige Personen von der Autorin sowie drei Psychologiestudierenden (im Rahmen ihrer Bachelorarbeiten) kontaktiert und um die Teilnahme an dieser Validierungsstudie gebeten. Bezüglich der Berufe, Branchen oder Qualifikationen der potentiellen Teilnehmer gab es keinerlei Einschränkungen, da aktuelle Forschungsergebnisse zeigen konnten, dass die Diversität solcher Stichproben die externe Validität von Studienergebnissen steigern kann (Demerouti & Rispens, 2014; Wheeler, Shanine, Leon, & Whitman, 2014). Jedoch sollten alle Personen seit mindestens sechs Monaten berufstätig sein und mindestens 20 Stunden pro Woche arbeiten, um ausreichende Erfahrung bzgl. der Tätigkeit und der Organisation zu besitzen. Zusätzlich sollte eine mindestens sechsmonatige Zusammenarbeit mit den aktuellen Kollegen bestehen, damit diese in der Lage waren, eine solide Fremdeinschätzung vornehmen zu können.

Potenzielle Studienteilnehmer (*Zielpersonen*) wurden gefragt, ob sie bereit wären an einer Onlinestudie zum Thema „Soziale Kompetenz am Arbeitsplatz“ teilzunehmen, bei der sie neben ihren eigenen Angaben auch die Fremdeinschätzungen von (bestenfalls) zwei Kollegen zur Verfügung stellen sollten. Die Kollegen durften sowohl gleichgestellte Mitarbeiter, als auch der Vorgesetzte oder Untergebene sein. Alle Teilnehmer wurden darüber informiert, dass die Verantwortlichen der Schweigepflicht unterliegen und die Anonymität über pseudo-anonymisierte Codes, die den Teilnehmern zugewiesen wurden, gewährleistet war (Bundesdatenschutzgesetz, 2010, § 3a). Jede Zielperson erhielt per E-Mail eine Einladung zur Studie, die alle nötigen Informationen, einen individuellen Zugangscode und den Link zur Onlinebefragung enthielt. Am Ende der eigenen Befragung wurden die Zielpersonen dann gebeten, die E-Mail-Adressen von mindestens zwei Kollegen für die Erfassung der Fremdeinschätzungen anzugeben. Diesen Kollegen wurden automatisierte Einladungs-E-Mails zugesandt. Die Verknüpfung der Angaben der Zielpersonen und der Kollegen erfolgte ebenfalls über die pseudo-

anonymisierten Codes. Allen Teilnehmern wurde als Dank für ihre Teilnahme ein individuelles Profil ihrer sozialen Kompetenzen angeboten, welches direkt nach der Beendigung der Umfrage abrufbar war. Die Kollegen, die zuvor nur eine Fremdeinschätzung ausgefüllt hatten, mussten dazu noch einen weiteren selbsteinzuschätzenden Fragebogen ausfüllen. Zusätzlich wurde allen Teilnehmern eine Rückmeldung der Ergebnisse der Studie in Aussicht gestellt. Beide Angebote waren optional.

Von den zu Beginn angesprochenen 660 Berufstätigen füllten 318 (48%) die Umfrage vollständig aus. Diese 318 Teilnehmer luden 335 Kollegen für die Fremdeinschätzung ein. Die Kollegen konnten nur dann eingeladen werden, wenn die Zielperson ihre Umfrage vollständig bearbeitet hatte. Insgesamt beendeten 178 (53%) der Kollegen die Fremdeinschätzung. Die Qualität der gesammelten Daten wurde anschließend in mehreren Schritten überprüft. Zuerst wurden alle Zielpersonen, die seit weniger als sechs Monaten berufstätig waren und weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiteten (s.o.) von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Anschließend wurde die Beziehung zwischen der Zielperson und den beiden Kollegen überprüft, um sicherzustellen, dass zwischen den Befragten auch tatsächlicher beruflicher Kontakt bestand. Dazu wurden die Kollegen gebeten, ihre Beziehung zur Zielperson anzugeben (Kollege, Mitarbeiter, Vorgesetzter, Sonstiges²⁷). Alle Fälle, in denen die Option „Sonstiges“ ausgewählt wurde, wurden entfernt. Insgesamt nahmen 136 Kollegen, 31 Vorgesetzte und 9 Untergebene an der Befragung teil. Darüber hinaus wurden alle Kollegen, die weniger als sechs Monate mit der Zielperson zusammenarbeiteten, nicht weiter berücksichtigt, um die Validität der Fremdeinschätzungen sicherstellen zu können (vgl. Schuler, Funke, Moser & Donat, 1995). Die finale Stichprobe bestand aus $N = 318$ Zielpersonen, von denen 59 zwei Kollegenratings (Tripel), 58 ein Kollegenrating (Dyaden) und 201 kein Kollegenrating vorliegen hatten.

135 (42.5%) der Zielpersonen waren männlich, 183 weiblich. Im Mittel waren die Zielpersonen 34 Jahre alt ($SD = 9.88$), hatten eine durchschnittliche Arbeitserfahrung von 5.8 Jahren ($SD = 7.43$) und eine durchschnittliche Arbeitszeit von 38.2 Stunden ($SD = 9.85$) pro Woche. Die Mehrheit aller Zielpersonen (51.6%) besaß einen Universitätsabschluss. Weitere 15.4% gaben einen Fachhochschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss an, 14.2% das Abitur. Die durchschnittliche hierarchische Position der Zielpersonen innerhalb ihrer jeweiligen Organisationen betrug 49% (0% = niedrigste Hierarchiestufe - 100% = höchste Hierarchiestufe). Aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an vorliegenden Fremdeinschätzungen je

²⁷ Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte werden weiterhin gesammelt unter dem Begriff Kollegen betrachtet.

Zielperson wurden diese genauer analysiert sowie dahingehend überprüft, ob zwischen den verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede in den erhobenen Variablen vorlagen.

3.2.2. Messinstrumente

Die zu validierende PWS sowie die weiteren Skalen zur Erfassung der selbst- und fremdeingeschätzten Konstrukte werden im Folgenden dargestellt.

3.2.2.1. Politischer Wille

Die englischsprachige PWS von Kapoutsis et al. (2015) wurde zunächst ins Deutsche übersetzt (vgl. Tab. 3.2 für eine Übersicht über die Itemsets).

Tabelle 3.2

Englische und deutsche Items der PWS

Englischer Originallaut	Deutsche Übersetzung
Self-serving	Eigennützig
Prevailing in the political arena at work would prove my competence.	Die Oberhand in der politischen Arena bei der Arbeit zu gewinnen, würde zeigen, dass ich kompetent darin bin.
I would engage in politics to preserve my self-esteem.	Ich würde mich politisch einsetzen, um mein Selbstwertgefühl zu erhalten.
Engaging in politics is an attractive means to achieve my personal objectives.	Mich politisch zu engagieren ist ein attraktives Mittel, um meine persönlichen Ziele zu erreichen.
I would employ political tactics to be in my boss' in-group.	Ich würde politisch taktieren, um dem Zirkel um meinen Chef anzugehören.
Benevolent	Benevolent
When I am right I am willing to act politically.	Wenn ich Recht habe, bin ich bereit, politisch aktiv zu werden.
I would engage in politics to serve the common good.	Ich würde mich politisch einsetzen, um dem Gemeinwohl zu dienen.
I would use political tactics to improve my working conditions.	Ich würde politisch taktieren, um meine Arbeitsbedingungen zu verbessern.
Doing good for others sometimes means acting politically.	Etwas Gutes für andere zu tun, bedeutet manchmal, politisch zu handeln.

Anmerkungen. Englischer Originallaut der Items nach Kapoutsis et al. (2015).

Anschließend wurde diese Übersetzung von einem bilingualen Muttersprachler, der die Originalitems nicht kannte, ins Englische rückübersetzt und einem der Autoren der Originalskala zur Überprüfung vorgelegt. Die Äquivalenz der Rückübersetzung wurde auf einer Skala von 0% (keine Übereinstimmung mit der Originalskala) bis 100% (völlige Übereinstimmung mit der Originalskala) eingeschätzt. Dabei gab es zwei Dimensionen: wörtliche und kontextuelle Vergleichbarkeit. Eine wörtliche Übereinstimmung von 100% liegt vor, wenn Items der Originalversion und der Rückübersetzung identisch sind. Eine kontextuelle Übereinstimmung von 100% bedeutet, dass die Items der Originalversion und der Rückübersetzung exakt gleich verstanden werden, auch wenn sie nicht identisch sind. Eine wörtliche

Übereinstimmung von 100% entspricht somit auch automatisch einer kontextuellen Übereinstimmung von 100%. Die Übereinstimmung der Originalversion und der Rückübersetzung sollte für beide Dimensionen mindestens 90% betragen. Dieser Wert konnte für die vorliegende deutsche Version der PWS sichergestellt werden.

Für die Fremdeinschätzungen des politischen Willens wurden die Items entsprechend abgeändert, sodass anstelle der Ich-Form die Formulierung „Diese Person ...“ verwendet wurde (z.B. „Diese Person würde politisch taktieren, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.“). Die PWS wurde auf einer siebenstufigen Likertskala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme stark zu“ eingeschätzt. Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .82$ für den selbsteingeschätzten globalen Willen (eigennütziger politischer Wille: $\alpha = .79$, benevolenter politischer Wille: $\alpha = .73$) und $\alpha = .82$ für den fremdeingeschätzten globalen politischen Willen (eigennütziger politischer Wille: $\alpha = .84$, benevolenter politischer Wille: $\alpha = .69$).

3.2.2.2. Politische Fertigkeiten

Die politischen Fertigkeiten der Zielpersonen wurden durch eine Selbsteinschätzung sowie durch die Fremdeinschätzungen der Kollegen erfasst. Dafür wurde die validierte deutsche Version (Blickle, Kramer et al., 2011; Lvina et al., 2012) des *Political Skill Inventory* (PSI; Ferris et al., 2005) verwendet. Um die Fremdperspektive der Kollegen ebenfalls adäquat wiederzugeben, wurden die Items leicht angepasst (vgl. Momm, Blickle, Liu, Wihler, Kholin & Menges, 2015). Die Formulierungen der Originalitems wurden bspw. von „Ich bin in der Lage, leicht und wirkungsvoll mit anderen zu kommunizieren.“ zu „Diese Person ist in der Lage, leicht und wirkungsvoll mit anderen zu kommunizieren.“ geändert. Der Fragebogen lässt sich in einem Gesamtwert zusammenfassen, der sich aus den vier Subskalen sozialer Scharfsinn, interpersoneller Einfluss, Netzwerkfähigkeit und dargestellte Aufrichtigkeit zusammensetzt. Die politischen Fertigkeiten wurden auf einer siebenstufigen Likertskala eingeschätzt. Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .90$ für den selbsteingeschätzten Gesamtwert und $\alpha = .91$ für den fremdeingeschätzten Gesamtwert.

3.2.2.3. Arbeitswerte

Die Arbeitswerte der Zielpersonen wurden ebenfalls aus der Selbst- und der Fremdperspektive beurteilt. Dazu wurde der *Fragebogen zur beruflichen Wertorientierung* (BWH) von Seifert und Bergmann (1983) eingesetzt. Der Fragebogen ist die validierte deutschsprachige Form des *Work Values Inventory* von Super (1970). Der Fragebogen umfasst 16 Skalen, die zu fünf größeren Wertedimensionen zusammengefasst werden können (vgl. Tab 3.1). Für

die Fremdeinschätzung durch die Kollegen wurde die Ausfüllanweisung des Fragebogens leicht modifiziert. Während die Zielpersonen gebeten wurden anzugeben, wie wichtig die angeführten beruflichen Werte oder Ziele für sie selbst seien, damit eine Tätigkeit am besten ihren Vorstellungen entspreche, wurden die Kollegen gebeten anzugeben, wie wichtig die angeführten beruflichen Werte oder Ziele für die Person seien, von der sie zur Studie eingeladen worden waren (die Zielperson). Die 49 Items wurden auf einer fünfstufigen Likertskala (1 = *ganz unwichtig* bis 5 = *sehr wichtig*) eingeschätzt. Cronbach's Alpha lag mit einer Ausnahme (Fremdeinschätzung von Dimension 3) für die selbst und fremdeingeschätzten fünf Dimensionen über dem geforderten Mindestwert von $\alpha > .70$ (Nunnally & Bernstein, 1994; vgl. Tab. 3.6, Tab. 3.7).

3.2.2.4. Kontrollvariablen

In Anlehnung an Kapoutsis et al. (2015) wurden das Alter und das Geschlecht sowie die Dauer der allgemeinen Erwerbstätigkeit und die Jahre der Berufserfahrung in der aktuellen Tätigkeit der Zielperson kontrolliert. Da die Autoren ebenfalls zeigen konnten, dass politischer Wille in einem Zusammenhang mit dem Status innerhalb einer Organisation und dem Karrierewachstumspotential steht, wurde in dieser Studie zusätzlich die hierarchische Position der Zielperson kontrolliert.

3.2.3. Überprüfung von Voraussetzungen

Als Grundlage für die weiteren Berechnungen werden in diesem Abschnitt die Voraussetzungen für das Testen der Hypothesen überprüft.

3.2.3.1. Beurteilerübereinstimmung

Für 59 Zielpersonen lagen zwei Fremdeinschätzungen vor. Um diese zu einem aggregierten Wert zusammenführen zu können, wurden verschiedene Berechnungen der Beurteilerübereinstimmung vorgenommen. Zunächst wurden Intraklassenkorrelationen (*ICC 1*; Shrout & Fleiss, 1979; Wirtz & Caspar, 2002) berechnet. Die *ICC 1* spezifiziert welcher Varianteanteil der wahren Merkmalsausprägung durch die verschiedenen Beurteilungen aufgeklärt werden kann (Wirtz & Caspar, 2002). Laut Bliese (2000) und Biemann und Heidemeier (2010) reichen Werte über .10 aus, um eine Aggregation vorzunehmen. Der Wertebereich der *ICC 1* reicht von 0 bis 1. Zusätzlich wurde der r_{wg} (James, Demaree & Wolf, 1993) berechnet. Dieses Maß zur Erfassung der Beurteilerübereinstimmung erfasst, wie groß der Konsens der verschiedenen Beurteiler ist und ob sich verschiedene Beurteiler austauschen lassen, ohne

dass dadurch Informationen verloren gehen (LeBreton & Senter, 2008). Der r_{wg} schwankt ebenfalls zwischen 0 und 1, wobei bei 0 gar keine Übereinstimmung und bei 1 eine absolute Übereinstimmung vorliegt. Ein Wert von .70 und größer wird als ausreichend erachtet (Lance, Butts & Michels, 2006). In der vorliegenden Studie lagen beide Maße für alle aggregierten Skalen über den geforderten Mindestwerten und rechtfertigen somit die Aggregation (vgl. Tab. 3.3). Als Voraussetzung für die Hypothese 1.7 wurde darüber hinaus anhand der *ICC 1* überprüft, wie groß der Zusammenhang zwischen allen vorliegenden Beurteilungen in Bezug auf die untersuchten Variablen war; d. h. es wurde die Übereinstimmung zwischen der Zielperson und der bzw. den jeweiligen Fremdeinschätzung(en) untersucht. Es zeigte sich, dass für alle Variablen eine substantielle Übereinstimmung vorlag (vgl. Tab. 3.3).

Tabelle 3.3

Ergebnisse der Beurteilerübereinstimmung

	PWS global	PWS eigennützig	PWS benevolent	PSI	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5
<u>Fremd/Fremd</u>									
<i>ICC 1</i>	.54	.65	.17	.30	.23	.46	.11	.34	.22
r_{wg} (Min. / Max.)	.87 (0 / 1)	.84 (.22 / 1)	.77 (0 / 1)	.91 (.38 / 1)	.94 (.62 / 1)	.94 (.54 / 1)	.95 (.70 / 1)	.90 (.50 / 1)	.92 (.44 / 1)
<u>Selbst/Fremd</u>									
<i>ICC 1</i>	.40	.49	.13	.33	.32	.45	.13	.38	.25

Anmerkungen. Fremd/Fremd: $N = 59$, Selbst/Fremd: $N = 117$; DIM 1 – DIM 5 kennzeichnen die entsprechenden Dimensionen des BWH (für die Benennung der fünf Dimensionen vgl. auch Tab. 3.1).

3.2.3.2. *Test auf Normalverteilung*

Die verwendeten Konstrukte wurden ebenfalls auf das Vorliegen einer Normalverteilung überprüft, um potenzielle Verzerrungen auszuschließen. Liegen die Werte für *Schiefte* und *Wölbung* (*Kurtosis*) einer Verteilung bei null, ist von einer perfekten Normalverteilung auszugehen (Curran, West & Finch, 1996). Ist die *Schiefte* hingegen größer als ± 2 und die *Wölbung* stärker als ± 5 , sind dies Anzeichen für eine nicht-normale Verteilung und somit auch für das Vorliegen einer Verzerrung. In der Validierungsstudie von Kapoutsis et al. (2015) zeigten sich nur leichte Korrelationen von politischem Willen mit Maßen der sozialen Erwünschtheit. Dementsprechend fielen auch die Verteilungen für politischen Willen (vgl. Tab. 3.4) normal aus. Eine Überprüfung der weiteren Variablen ergab, dass auch für politische Fertigkeiten und die fünf Wertedimensionen annähernd normale Verteilungen vorlagen. Um sicherzustellen, dass des Weiteren keine Selektionsverzerrung vorlag, die durch die Auswahl der Kollegen durch die Zielperson selbst bedingt sein könnte, wurden auch alle fremd-

eingeschätzten Skalen einer Überprüfung unterzogen. Die Ergebnisse sind zusammengefasst in Tabelle 3.4 dargestellt und sprechen insgesamt gegen eine Verzerrung.

Tabelle 3.4

Verteilungskennwerte der selbst- und fremdeingeschätzten Skalen

	PWS global	PWS eigennützig	PWS benevolent	PSI	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5
<i>Schiefe (S)</i>	-.11	.16	-.73	-.29	-.05	-.18	-.52	-.38	.06
<i>Wölbung (S)</i>	-.39	-.66	.54	-.10	-.06	-.18	.66	-.45	.51
<i>Schiefe (F)</i>	.15	.37	-.54	-.20	.16	-.38	.03	-.24	-.16
<i>Wölbung (F)</i>	-.34	-.17	.96	.21	.75	.14	.64	-.36	-.34

Anmerkungen. (S) = selbsteingeschätzte Skalen ($N = 318$), (F) = fremdeingeschätzte Skalen ($N = 117$); DIM 1 – DIM 5 kennzeichnen die entsprechenden Dimensionen des BWH (für die Benennung der fünf Dimensionen vgl. auch Tab. 3.1).

3.2.3.3. Stichprobenvergleiche

Aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der vorliegenden Fremdeinschätzungen pro Zielperson wurde überprüft, ob diese durch Charakteristika der Zielpersonen bedingt waren. Darüber hinaus wurden die bestehenden Tripel und Dyaden dahingehend analysiert, ob Unterschiede in den fremdeingeschätzten Skalen in Abhängigkeit von der Anzahl der Fremdeinschätzungen vorlagen. Eine einfaktorielle Varianzanalyse mit dem Gruppierungsfaktor *Anzahl der Ratings* ergab, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bzgl. der Kontrollvariablen Alter ($F = 4.63, p < .05$), allgemeine Erwerbstätigkeit ($F = 5.79, p < .01$) und Erfahrung in der aktuellen Tätigkeit ($F = 2.81, p < .10$) gab. Post-hoc Analysen mittels Scheffé-Test zeigten, dass die Zielpersonen mit zwei Fremdeinschätzungen signifikant älter waren und auch signifikant höhere Werte bei den Variablen allgemeine Erwerbstätigkeit und Erfahrung in der aktuellen Tätigkeit aufwiesen, als die Zielpersonen ohne Fremdeinschätzungen. Für die weiteren verwendeten Skalen (politischer Wille, politische Fertigkeiten, Arbeitswerte) lagen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen vor. Der Vergleich der Fremdeinschätzungen aus den Tripeln und Dyaden erfolgt ebenfalls mit einer einfaktoriellen Varianzanalyse und ergab, dass signifikante Unterschiede für politische Fertigkeiten ($F = 4.97, p < .05$) und benevolenten politischen Willen ($F = 7.14, p < .01$) vorlagen. Die Einschätzungen der politischen Fertigkeiten und des benevolenten politischen Willens waren signifikant höher, wenn zwei Fremdeinschätzungen vorlagen.

3.2.4. Statistische Auswertung

Zur Überprüfung der Struktur der deutschen Version der PWS im Rahmen der ersten Hypothese wurden Faktorenanalysen (Van der Sluis, Dolan & Stoel, 2005) in Mplus 7.0

(Muthén & Muthén, 1998-2012) durchgeführt. In Anlehnung an Kapoutsis et al. (2015) wurden ein zweifaktorielles und ein einfaktorielles Modell miteinander verglichen. Anschließend wurden die nachfolgenden Hypothesen und Erwartungen anhand von Pearson-Korrelationen überprüft.

3.3. Ergebnisse

Nachfolgend werden die Analysen zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und Erwartungen dargestellt. Die Ergebnisse der Hypothese 1.1. werden in Absatz 3.3.1. berichtet, die Überprüfungen aller weiteren Analysen befinden sich in Absatz 3.3.2.

3.3.1. Messmodell

In Übereinstimmung mit Hypothese 1.1. zeigten die Ergebnisse, dass eine zweifaktorielle Struktur die Daten am besten abbildete. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen sind in Tabelle 3.5 dargestellt.

Tabelle 3.5

Modellvergleich mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse

Modelle	χ^2	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
<u>Selbst</u>						
ein Faktor	144.70***	7.24	.14	.84	.78	.08
zwei Faktoren	85.20***	4.48	.10	.92	.88	.06
<u>Fremd</u>						
ein Faktor	71.58***	3.58	.15	.72	.61	.09
zwei Faktoren	64.90***	3.42	.14	.75	.64	.09

Anmerkungen. Selbst: $N = 318$, Fremd: $N = 117$; ^a eingeschränktes Modell durch Korrektur von Heywood-Fällen, Reduktion der Freiheitsgrade um 1; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residuals; *** $p < .001$.

Dabei zeigten sich die Fit-Indizes des zweifaktoriellen Modells zwar als nicht optimal (vgl. Beauducel & Wittmann, 2005; Heene, Hilbert, Draxler, Ziegler, & Bühner, 2011; Hu & Bentler, 1999), der Modellfit erwies sich gegenüber einem einfaktoriellem Modell jedoch als signifikant besser ($\Delta\chi^2 = 59.50$, $\Delta df = 1$, $p < .001$). Explorativ wurde ebenfalls die Struktur der fremdeingeschätzten PWS untersucht. Hier ergab sich ein vergleichbares Bild: die Passung des zweifaktoriellen Modells war signifikant besser als die Passung des einfaktoriellem Modells ($\Delta\chi^2 = 6.67$, $\Delta df = 1$, $p < .01$), wobei die Fit-Indizes dieser Modelle allgemein schlechter waren als in der selbsteingeschätzten Variante und die Modellpassung als grenzwertig zu betrachten ist.

3.3.2. Korrelationen

Tabelle 3.6. beinhaltet die Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der in den Hypothesen enthaltenden Variablen sowie der Kontrollvariablen. Die Analyse der Kontrollvariablen ergab keine Auffälligkeiten und bildete generelle demographische Zusammenhänge adäquat ab. Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und Erwartungen zeigte sich das folgende Bild: wie in Hypothese 1.2 postuliert, korrelierten eigennütziger und benevolenter politischer Wille positiv miteinander ($r = .54, p < .01$). Beide Dimensionen korrelierten ebenfalls positiv mit dem globalen politischen Willen. Die positiven Zusammenhänge von globalem und eigennützigem politischem Willen mit politischen Fertigkeiten bestätigten Hypothese 1.3. Der ebenfalls positive Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten widersprach hingegen der Erwartung 1.1. Weiterführende Tests mittels Korrelationsvergleichen (vgl. Eid, Gollwitzer & Schmidt, 2011) konnten jedoch zeigen, dass der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten signifikant größer war, als der Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten ($z = 2.48, p < .01$).

Für die Zusammenhänge mit den verschiedenen Dimensionen der Arbeitswerte fand sich größtenteils Bestätigung. Globaler, eigennütziger und benevolenter politischer Wille korrelierten alle drei positiv mit der Dimension 1 (Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen). Korrelationsvergleiche zeigten allerdings auch hier, dass der Zusammenhang von eigennützigem politischem Willen mit der Dimension 1 signifikant größer war, als der von benevolentem politischem Willen ($z = 5.27, p < .001$). Der Unterschied beruhte v.a. auf den Wertebereichen Prestige, Management und Aufstieg, die stärkere Korrelationen mit eigennützigem politischem Willen aufwiesen.

Die erwarteten positiven Zusammenhänge von globalem und benevolentem politischem Willen und der Dimension 2 (Intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen, Hypothese 1.5) konnten ebenfalls bestätigt werden. Darüber hinaus zeigte sich ein nicht postulierter positiver Zusammenhang des eigennützig politischen Willens mit der Dimension 2. Dieser Zusammenhang erwies sich jedoch als signifikant kleiner, als der Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und der Dimension 2 ($z = -1.52, p < .05$). Hier waren es v.a. die Wertebereiche Intellektuelle Stimulation und Abwechslung, die die größeren Zusammenhänge mit benevolentem politischem Willen aufwiesen.

Tabelle 3.6

Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Variablen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Geschlecht	1.42	.50																	
2 Alter	33.74	9.86	.18**																
3 Erwerbstätigkeit ^a	11.05	10.38	.19**	.91**															
4 Tätigkeit ^a	5.79	7.43	.12*	.68**	.71**														
5 Hierarchie	49.28	25.02	.09	.38**	.32**	.22**													
6 PW	4.23	.98	.04	-.09	-.08	-.04	.03	(.82)											
7 eigennütziger PW	3.45	1.26	.04	-.12*	-.11	-.05	.04	.91**	(.79)										
8 benevolenter PW	5.00	.97	.03	-.03	-.01	-.02	.01	.84**	.54**	(.73)									
9 politische Fertigkeiten	5.06	.71	-.00	-.10	-.10	-.12*	.25**	.26**	.28**	.15**	(.90)								
10 DIM 1	3.41	.52	.04	-.19**	-.16**	-.12*	.11	.33**	.40**	.13*	.37**	(.86)							
11 DIM 2	3.84	.51	.01	.16**	.14*	.04	.21**	.22**	.16**	.24**	.21**	.30**	(.84)						
12 DIM 3	4.19	.44	-.25**	.01	.02	.01	-.07	.01	-.01	.03	.10	.12*	.08	(.76)					
13 DIM 4	3.82	.75	-.07	.08	.08	.07	.07	-.01	-.07	.08	.16**	.01	.18*	.31**	(.83)				
14 DIM 5	3.39	.57	-.18*	-.03	-.07	-.04	-.07	.03	.01	.04	-.01	.01	.11*	.32**	.10	(.70)			
15 PW (F)	4.07	.97	-.03	-.11	-.13	-.18	.19*	.40**	.41**	.29**	.40**	.22*	.14	-.08	-.03	-.09	(.82)		
16 eigennütziger PW (F)	3.40	1.28	-.05	-.15	-.15	-.21*	.26**	.39**	.41**	.26**	.36**	.28**	.12	-.10	-.07	-.06	.90**	(.84)	
17 benevolenter PW (F)	4.73	.95	.00	-.03	-.06	-.08	.04	.30**	.28**	.25**	.33**	.07	.12	-.02	.04	-.11	.81**	.49**	(.69)

Anmerkungen. *N* = 318 für Interkorrelationen der selbsteingeschätzten Variablen; *N* = 117 für Interkorrelationen zwischen selbst- und fremdeingeschätzten Variablen; ^aErwerbstätigkeit und Erfahrung in der aktuellen Tätigkeit (Tätigkeit) in Jahren, Hierarchie: 0% = unterste Ebene - 100% = oberste Ebene; (F) = fremdeingeschätzt, PW = politischer Wille, DIM 1 – DIM 5 kennzeichnen die entsprechenden Dimensionen des BWH (für die Benennung der fünf Dimensionen vgl. auch Tab. 3.1);

p* < .05, *p* < .01.²⁸

²⁸ Aufgrund der Anzahl an Variablen und zwecks einer besseren Lesbarkeit wurden getrennte Tabellen zur Überprüfung der Hypothesen und der explorativen Annahmen erstellt.

Entgegen Hypothese 1.6 zeigte sich kein signifikant positiver Zusammenhang benevolenten politischen Willens mit der altruistischen Werthaltung (Dimension 4). Der Zusammenhang erwies sich dennoch als signifikant größer, als die Korrelation zwischen eigennützigem politischem Willen und der Dimension 4 ($z = 2.78, p < .01$).

Unterstützung fand sich für Erwartung 1.2: globaler, eigennütziger und benevolenter politischer Wille korrelierten nicht mit den künstlerisch-freien Werthaltungen (Dimension 5). Hypothese 1.7 postulierte positive Korrelationen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen von politischem Willen. Bestätigend korrelierten alle drei selbsteingeschätzten Variablen signifikant positiv mit ihrem fremdeingeschätzten Äquivalent.

Die explorative Betrachtung der Dimension 3 zeigte keine signifikanten Zusammenhänge zu eigennützigem oder benevolentem politischem Willen auf.

3.3.3. Post hoc Analysen

Aufbauend auf den korrelativen Analysen, die weniger eindeutig als erwartet ausfielen, wurden globaler politischer Wille sowie die beiden Faktoren eigennützig und benevolent post hoc erneut auf ihre konvergente und diskriminante Validität überprüft. Mithilfe von Strukturgleichungsmodellen in Mplus 7.0 (Muthén & Muthén, 1998-2012) wurde dazu die durchschnittliche extrahierte Varianz (*average variance extracted (AVE)*); Fornell & Larcker, 1981) berechnet. Eine AVE größer als .50 kann als Evidenz für die konvergente Validität eines Konstrukts angesehen werden. Ist die AVE zudem größer als die geteilte Varianz (die quadrierte Korrelation) zwischen zwei Konstrukten, liegt ebenfalls diskriminante Validität vor (Fornell & Larcker, 1981).

Für globalen politischen Willen wurde zunächst ein Strukturgleichungsmodell berechnet, in dem politischer Wille und politische Fertigkeiten als Faktoren höherer Ordnung modelliert wurden. Die AVE für politischen Willen betrug .55, die AVE für politische Fertigkeiten .57. Die geteilte Varianz war mit .08 kleiner als die AVE beider Konstrukte. Somit liegen starke Belege für die konvergente und diskriminante Validität von globalem politischem Willen und politischen Fertigkeiten vor. Für die Analyse von eigennützigem und benevolentem politischem Willen wurde auf das in Absatz 3.3.1 berichtete Strukturgleichungsmodell zurückgegriffen. Die AVE betrug .49 für eigennützigem politischen Willen und .40 für benevolentem politischen Willen. Die geteilte Varianz der beiden Faktoren lag bei .53. Nach Fornell und Larcker (1981) liegt somit nur eine eingeschränkte Konstruktvalidität von eigennützigem und benevolentem politischem Willen vor.

3.3.4. Explorative Analysen

Aufbauend auf der Überprüfung der Hypothesen wurden weiterführende explorative Analysen durchgeführt (vgl. Anhang A). In einem ersten Schritt wurden die Variablenzusammenhänge zwischen den beiden Fremdeinschätzungen genauer untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3.7 dargestellt und beinhalten ein gemischtes Bild.

Tabelle 3.7

Ergebnisse der explorativen Analysen - Teil 1

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 PW	4.07	.97	(.82)								
2 eigennützi- ger PW	3.40	1.28	.90**	(.84)							
3 benevolen- ter PW	4.73	.95	.81**	.49**	(.69)						
4 politische Fertigkeiten	5.00	.68	.35**	.23*	.40**	(.91)					
5 DIM 1	3.33	.49	.33**	.42**	.09	.27**	(.88)				
6 DIM 2	3.70	.51	.06	.04	.07	.30**	.44**	(.86)			
7 DIM 3	3.83	.36	.19*	.14	.21*	.40**	.47**	.23*	(.68)		
8 DIM 4	3.70	.69	-.03	-.12	.11	.33**	-.17	.11	.16	(.83)	
9 DIM 5	3.29	.59	.10	.09	.09	-.08	.09	.13	.35**	.13	(.72)

Anmerkungen. $N = 117$; alle Variablen fremdeingeschätzt; PW = politischer Wille, DIM 1 – DIM 5 kennzeichnen die entsprechenden Dimensionen des BWH (für die Benennung der fünf Dimensionen vgl. auch Tab. 3.1); * $p < .05$, ** $p < .01$.

Die Zusammenhänge zwischen politischem Willen und politischen Fertigkeiten (Erwartungen 1.3-1.5) konnten teilweise bestätigt werden. Die Ausnahme bildete erneut der signifikant positive Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten, der dem vermuteten Nullzusammenhang widersprach (Erwartung 1.6) und zudem sogar signifikant größer war, als der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten ($z = 1.93$, $p < .05$). Wider Erwarten hing benevolenter politischer Wille zudem weder mit der Dimension 1, 2 oder 4 zusammen (Erwartungen 1.7-1.9). Stattdessen zeigte sich ein positiver Zusammenhang mit der Dimension 3 (Kontakt und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen). Dieser Zusammenhang erwies sich jedoch nicht als signifikant größer als der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und der Dimension 3. Korrelationsvergleiche belegten jedoch, dass der Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und den altruistischen Werthaltungen signifikant größer war, als der Zusammenhang von eigennützigem politischem Willen und dieser Dimension ($z = 2.44$, $p < .01$). Globaler und eigennütziger politischer Wille korrelierten positiv mit der Dimension 1 (Erwartung 1.7). Der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen

und dieser Dimension war dabei signifikant größer als der Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und der Dimension 1 ($z = 3.69, p < .001$). Die erwarteten Nullzusammenhänge globalen, eigennützigen und benevolenten politischen Willens mit der Dimension 5 konnten bestätigt werden (Erwartung 1.10).

Im zweiten Schritt wurden die Zusammenhänge der selbst- und fremdeingeschätzten Variablen überprüft (vgl. Tab. 3.8).

Tabelle 3.8

Ergebnisse der explorativen Analysen - Teil 2

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 PW (S)	4.23	.98	(.82)								
2 eigennützi- ger PW (S)	3.45	1.26	.91**	(.79)							
3 benevolen- ter PW (S)	5.00	.97	.84**	.54**	(.73)						
4 politische Fertigkeiten	5.00	.68	.11	.20*	-.03	(.91)					
5 DIM 1	3.33	.49	.05	.14	-.07	.27**	(.88)				
6 DIM 2	3.70	.51	.07	.08	.04	.30**	.44**	(.86)			
7 DIM 3	3.83	.36	-.11	-.04	-.17	.40**	.47**	.23*	(.68)		
8 DIM 4	3.70	.69	-.07	-.02	-.12	.33**	-.17	.11	.16	(.83)	
9 DIM 5	3.29	.59	.02	.02	.01	-.08	.09	.13	.35**	.13	(.72)

Anmerkungen. $N = 117$; (S): selbsteingeschätzte Variablen, alle übrigen Variablen sind fremdeingeschätzt; PW = politischer Wille, DIM 1 – DIM 5 kennzeichnen die entsprechenden Dimensionen des BWH (für die Benennung der fünf Dimensionen vgl. auch Tab. 3.1);

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

Selbsteingeschätzter eigennütziger politischer Wille korrelierte positiv mit den fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten, selbsteingeschätzter globaler politischer Wille hingegen nicht. Somit kann Erwartung 1.11 nur teilweise bestätigt werden. Selbsteingeschätzter benevolenter politischer Wille und politische Fertigkeiten wiesen keinen Zusammenhang auf, was Erwartung 1.12 bestätigte. Der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten erwies sich zudem erneut als signifikant größer, als der Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten ($z = 2.58, p < .01$). Darüber hinaus fanden sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen selbsteingeschätztem politischem Willen und den fremdeingeschätzten Arbeitswerten. Somit können die Erwartungen 1.13-1.15 nicht bestätigt werden. Korrelationsvergleiche zeigten allerdings, dass eigennütziger politischer Wille signifikant stärker mit der Dimension 1 zusammenhing als benevolenter politischer Wille ($z = 2.35, p < .01$). Die Nullzusammenhänge von eigennützigem und benevolentem politischem Willen und der Dimension 5 bestätigten abschließend Erwartung 1.16.

3.4. Diskussion

Das vorrangige Ziel der vorliegenden Studie bestand in der Validierung einer deutschsprachigen PWS. Auf der Basis von Strukturgleichungsmodellen sowie korrelativen Analysen konnte ein reliables, valides und sprachlich gut adaptiertes Messinstrument nachgewiesen werden. Mögliche Einschränkungen der Skala werden nachfolgend diskutiert.

3.4.1. Theoretische Implikationen

In Übereinstimmung mit Kapoutsis et al. (2015) sowie Hypothese 1.1 erwies sich eine Struktur mit zwei korrelierenden Faktoren (eigennütziger und benevolenter politischer Wille) auch für die vorliegenden Daten als am besten passend. Dies spricht dafür, dass sowohl der globale politische Wille, als auch die beiden Dimensionen wichtig für das Verständnis im mikropolitischen Kontext sind. Die explorativen Analysen der fremdeingeschätzten PWS unterstrichen die gefundene Modellierung. Neben dem Messmodell konnte die vorliegende Studie auch die Zusammenhänge von politischem Willen und politischen Fertigkeiten bestätigen. Eine Ausnahme bildete jedoch der positive Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten, der den Befunden von Kapoutsis et al. (2015) widersprach. Korrelationsvergleiche konnten jedoch zeigen, dass der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten wie erwartet signifikant größer war.

Die Hinzunahme von Arbeitswerten zur Erweiterung des nomologischen Netzwerks von politischem Willen hat sich als weitestgehend erfolgreich herausgestellt und stellt somit einen Mehrwert dieser Studie dar. Die positiven Korrelationen politischen Willens mit der Dimension materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen (DIM 1) sowie der Nullzusammenhang mit den künstlerisch-freien Werthaltungen (DIM 5) können als wichtige Indikatoren für die konvergente und diskriminante Validität der deutschsprachigen Skala angesehen werden. Darüber hinaus wies politischer Wille auch einen übergreifenden Zusammenhang mit der Dimension 2 (intellektuell-kreativ-unabhängig) auf, obwohl dieser ursprünglich nur für globalen und benevolenten politischen Willen angenommen worden war. Zusätzlich korrelierten auch beide Dimensionen nicht mit den altruistischen Werthaltungen (DIM 4). Obwohl diese Ergebnisse erst einmal vermuten ließen, dass sich die beiden Faktoren politischen Willens vielen ähnlicher seien als gedacht, konnte anhand von Korrelationsvergleichen sowie der Betrachtung einzelner Wertebereiche zumindest in Teilen nachgewiesen werden, dass eigen-

nütziger und benevolenter politischer Wille in ihren Zusammenhängen mit den Arbeitswerten diskriminant voneinander waren.

Einschränkend sind hier jedoch die post hoc Analysen zu berücksichtigen, die anhand der Methode von Fornell und Larcker (1981) nur die Konstruktvalidität von globalem politischem Willen nachweisen konnten. Für die beiden Dimensionen eigennützig und benevolent lag die Konstruktvalidität nur beschränkt vor. Weitere Studien sollten sich daher intensiver mit der Faktorstruktur sowie einer weiterführenden Validierung der PWS auseinandersetzen, um ein klareres Bild der Messung politischen Willens zu bekommen.

Im ersten Teil der explorativen Analyse konnten die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen anhand der Fremdeinschätzungen in großen Teilen bestätigt werden. Zum einen bestätigten sich die positiven Interkorrelationen zwischen globalem, eigennützigem und benevolentem politischem Willen. Zum anderen zeigte sich erneut ein signifikant stärkerer Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und der Dimension 1 sowie zwischen benevolentem politischem Willen und der Dimension 4. Darüber hinaus ergaben sich keine Zusammenhänge mit der Dimension 5 sowie keine Unterschiede zwischen eigennützigem und benevolentem politischem Willen in Bezug auf Dimension 3. Für die Dimension 2 (Intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen) zeigten sich jedoch keine Effekte. Dies könnte daran liegen, dass der Wunsch nach intellektueller Stimulation, Kreativität, Autonomie oder Abwechslung eher introspektiv ist und somit aus der Fremdperspektive weniger gut einzuschätzen ist. So war der Mittelwert für die Dimension 2 in der Selbsteinschätzung auch signifikant höher als in der Fremdeinschätzung ($t = 4.02, p < .001$). Des Weiteren erwies es sich im ersten Teil der explorativen Analysen als unerwartet, dass benevolenter politischer Wille signifikant stärker mit politischen Fertigkeiten zusammenhing als eigennütziger politischer Wille. Dieser Befund stimmt weder mit den Selbsteinschätzungen noch mit den Ergebnissen der Validierungsstudie von Kapoutsis et al. (2015) überein. Dies könnte zum Teil dadurch bedingt sein, dass sowohl benevolenter politischer Wille als auch politische Fertigkeiten signifikant höher eingeschätzt wurden, wenn zwei Kollegenratings vorlagen. Zum anderen spricht diese Abweichung für die Annahme von Meurs et al. (2010), dass Selbst- und Fremdeinschätzungen unterschiedliche Bereiche eines Konstruktes abdecken können. Dies bestätigt sich auch durch die wie angenommen nur moderate Korrelation zwischen der Selbsteinschätzung politischen Willens und den vorliegenden Fremdeinschätzungen.

Für eine unterschiedliche Wahrnehmung und/oder Interpretation sprächen auch die geringeren Zusammenhänge zwischen selbsteingeschätztem politischem Willen und fremdein-

geschätzten Arbeitswerten. Im zweiten Teil der explorativen Analysen konnte übergreifend nur der Nullzusammenhang mit Dimension 5, die vergleichbaren Zusammenhänge mit Dimension 3 sowie der stärkere Zusammenhang von eigennützigem politischem Willen und Dimension 1 nachgewiesen werden. Zusätzlich bestätigte sich hier allerdings auch der stärkere Zusammenhang von eigennützigem politischem Willen mit politischen Fertigkeiten. Für Dimension 2 und Dimension 4 konnten keine positiven Zusammenhänge zu benevolentem politischem Willen aufgefunden werden. Einschränkend gilt es hier allerdings zu berücksichtigen, dass die fehlende gemeinsame Methodenvarianz der Selbst- und Fremdeinschätzungen auch mit dafür verantwortlich sein kann, dass die Zusammenhänge zwischen den Beurteilungen geringer ausfallen.

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass (a) politischer Wille aus der Selbst- und aus der Fremdperspektive wahrgenommen werden kann und dass es substantielle Überlappungen zwischen diesen Wahrnehmungen gibt, es (b) einheitliche Zusammenhänge zwischen politischem Willen und Arbeitswerten über alle drei Analysegruppen hinweg gibt und (c) die Zusammenhänge innerhalb der Analysegruppen „Selbst“ und „Fremd“ stärker sind, als zwischen den beiden Gruppen. Die Ergebnisse sprechen also insgesamt auch für die Interpretation von Meurs et al. (2010).

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird ausschließlich auf die Selbsteinschätzung von politischem Willen zurückgegriffen. Daher soll im Folgenden noch kurz auf den überraschenden Befund eingegangen werden, dass benevolenter politischer Wille (obwohl im Vergleich mit eigennützigem politischen Willen signifikant stärker) nicht signifikant mit den altruistischen Werthaltungen zusammenhing. Die nur eingeschränkte Diskriminanz zwischen benevolentem und eigennützigem politischem Willen liegt möglicherweise auch in dieser Tatsache begründet.

Die durchgeführten Analysen ergaben, dass benevolenter politischer Wille weder mit Kommunität (Dimension 3) noch mit Altruismus (Dimension 4) zusammenhing; die Bezeichnung des Faktors als *benevolent* (wohlwollend, gütig; Duden, 2016) sollte daher zukünftig weiter hinterfragt werden. Eine Itemanalyse der Skala zeigte des Weiteren, dass rein sprachlich gesehen, eine Zweiteilung besteht. Die Items „Etwas Gutes für andere zu tun, bedeutet manchmal politisch zu handeln.“ und „Ich würde mich politisch einsetzen, um den Allgemeinwohl zu dienen.“ sprechen für eine benevolente Ausrichtung dieser politischen Motivation. Auf der anderen Seite betreffen die Items „Wenn ich Recht habe bin ich bereit politisch aktiv zu werden.“ und „Ich würde politisch taktieren, um meine Arbeitsbedingungen zu ver-

bessern.“ verstärkt die eigene Person und beinhalten zudem eine Form der Legitimation für das eigene politische Verhalten. Im Zuge der Prüfung der Diskriminanz von eigennützigem und benevolentem politischem Willen gilt es daher auch, die Inhaltsbereiche sowie Konsequenzen dieser beiden Motive genauer abzustecken.

Eine mögliche Hilfe bietet dabei das *Dual Concern Model* (Pruitt & Carnevale, 1993) aus der Konfliktforschung. Dieses Modell postuliert, dass es in sozialen Konflikten zwei bestimmende Motive gibt: ein Selbstbehauptungsmotiv, das als Eigeninteresse (*self-concern*) bezeichnet wird, und ein Unterstützungs- oder Kooperationsmotiv, das als Fremdinteresse (*other-concern*) bezeichnet wird (Blickle & Solga, 2014). Fremdinteresse innerhalb eines Konflikts besteht in einem hohen Interesse an einem günstigen Ergebnis des Interaktionspartners. Dieses Interesse kann auf Sympathie, Gruppenzugehörigkeit o.ä. zurückgehen, aber auch auf instrumentellen Gründen beruhen. In diesem Fall dient ein günstiges Ergebnis letztendlich dem eigenen Vorteil, da eine solide Basis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen und/oder ein positiver Eindruck bei einflussreichen oder bedeutsamen Dritten erreicht werden kann (Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Kim, 2003). Soziale Wertorientierungen dieses Fremdinteresses im Rahmen von Konflikten können z.B. mehr Zugeständnisse oder maßvollere Forderungen sein (DeDreu & Van Lange, 1995). Eine veränderte Interpretation benevolenten politischen Willens im Sinne des Kooperationsmotivs könnte sich für die weitere Forschung als förderlich erweisen.

3.4.2. Stärken und Grenzen

Die Ergebnisse dieser Studie sollten unter Berücksichtigung der folgenden Stärken und Grenzen interpretiert werden. Für diese Studie spricht die große Stichprobe, die aktuell berufstätige Personen umfasst und die externe Validität der Ergebnisse erhöht (vgl. Scandura & Williams, 2000). Zudem wurde, in Anlehnung an die Multitrait-Multimethod-Methode von Campbell und Fiske (1959) auf unterschiedliche Messinstrumente und verschiedenen Beobachter zurückgegriffen, um den Nachweis der Konstruktvalidität der deutschsprachigen PWS zu erhöhen. Die Qualität der verwendeten Quellen wurde zudem anhand von Berechnungen zur Bestimmung der Beurteilerqualität verstärkt. Die Übereinstimmung zwischen den beiden Kollegen war für alle Variablen ausreichend hoch, um diese zu aggregieren. Außerdem bestand eine substanzielle Überlappung zwischen den selbst- und fremdeingeschätzten Variablen, was die hier aufgestellten Hypothesen zusätzlich stützt. Das Vertrauen in die gefundenen Ergebnisse wird zudem durch die Replikation der Ergebnisse von Kapoutsis et al. (2015) untermauert.

Grenzen der vorliegenden Studie liegen hingegen in ihrem querschnittlichen Design, der uneinheitlichen Anzahl an Fremdeinschätzungen pro Zielperson und der Anfälligkeit für potenzielle Verzerrungen. Für die $N = 318$ Zielpersonen lagen nur 117 Fremdeinschätzungen vor, die sich nochmal in Dyaden und Tripeln unterschieden. Stichprobenanalysen zeigten, dass die Zielpersonen mit zwei Kollegeneinschätzungen älter und erfahrener waren; die Variablen Alter und Dauer der Erwerbstätigkeit wiesen aber keine einheitlichen und signifikanten Korrelationsmuster mit den anderen Variablen auf, sodass eine systematische Verzerrung auszuschließen ist. Des Weiteren bestanden Unterschiede zwischen den Dyaden und Tripeln: politische Fertigkeiten und benevolenter politischer Wille wurden signifikant höher eingeschätzt, wenn zwei Kollegenratings vorlagen. Diese Besonderheit der Stichprobe könnte auch dazu beigetragen haben, dass es z.B. einen positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten gegeben hat.

Den potenziellen Verzerrungen durch die Anonymität und geringe Kontrolle der verwendeten Onlineumfrage sowie die Nominierung der Kollegen durch die Zielperson konnten in Teilen entgegengewirkt werden: die analysierten Verteilungen erwiesen sich als normalverteilt, die strenge Kontrolle der Ein- und Ausschlusskriterien für die Stichprobe ermöglichte eine Verbesserung der Datenqualität.

3.4.3. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie belegt die psychometrische Qualität der deutschsprachigen PWS und ihre Eignung für den Einsatz in der weiteren Forschung. Das hierarchische Modell mit den zwei Faktoren eigennützig und benevolent gilt es in Zukunft zu überprüfen und die Bedeutung von globalem sowie dimensionalem politischem Willen zu verstehen. Diese Validierung belegt eindeutig die Konstruktvalidität globalen politischen Willens, für die Unterteilung in die beiden Faktoren eigennützig und benevolent braucht es hingegen die Unterstützung weiterer Studien. Um die unterschiedlichen Wirkmechanismen von eigennützigem und benevolentem politischem Willen besser zu erklären, sollte eine weitere Betrachtung Arbeitsplatzkriterien und Kontextvariablen miteinschließen.

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studie nimmt Studie 2 zunächst eine globale Betrachtung politischen Willens vor und setzt diesen in einen Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen sowie weiteren moderierenden Variablen.

4. Studie 2

Mit dem Einsatz der validierten deutschen Version der *Political Will Skala* (vgl. Studie 1), sollen in Studie 2 die Wirkungen von politischem Willen am Arbeitsplatz untersucht werden. Anhand eines Mehrquellendesigns mit berufstätigen Personen (*Zielpersonen*) und ihren Kollegen wurde der globale Zusammenhang zwischen politischem Willen und Leistungsbeurteilungen untersucht. Da die Beeinflussung von Leistungsbeurteilungen einen zentralen politischen Vorgang darstellt (Treadway et al., 2005), stellen diese eines der wichtigsten Kriterien überhaupt dar, um die Wirkmechanismen von politischem Willen am Arbeitsplatz zu verstehen. Neben einem direkten Effekt von politischem Willen auf die Leistungsbeurteilungen, wurden als postulierte Moderatorvariablen die von den Kollegen eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Zielpersonen sowie das wahrgenommene Klima für Eigeninitiative innerhalb der Organisation berücksichtigt. Als eine der ersten empirischen Studien überhaupt, die sich mit der Wirkungsweise von politischem Willen am Arbeitsplatz auseinandersetzt, konzentrierte sich Studie 2 vorrangig auf die Erforschung des Gesamtkonstrukts. Darüber hinaus wurden ausschließlich Berufstätige ohne Führungskompetenz in die Studie eingeschlossen und die Auswirkungen politischen Willens auf einer Hierarchiestufe untersucht. Der Rückgriff auf die Beurteilungen durch Kollegen, die engen und meist täglichen Kontakt mit der Zielperson haben und seit mindestens sechs Monaten mit dieser zusammenarbeiten, sollten potenziell konfundierende Effekte einer Beeinflussung nach oben und eines Machtgefälles nach unten verringern können.

4.1. Fragestellung und Hypothesen

Nachfolgend wird zunächst der Zusammenhang von politischem Willen und Leistungsbeurteilungen hergeleitet. Anschließend werden moderierende Faktoren des Zusammenhangs im Rahmen der sozioanalytischen Theorie (Hogan & Shelton, 1998) und der Trait-Activation Theorie (Tett & Burnett, 2003) exploriert.

4.1.1. Politischer Wille und wahrgenommene Arbeitsleistung

Durch eine limitierte Verfügbarkeit von Ressourcen und Anerkennung entsteht in Organisationen ein Umfeld, das politisches Verhalten initiiert und in dem dieses mit einem gewissen Risiko behaftet ist. Analog ist auch politischer Wille mit dem Verlust von Reputation und sozialem Kapital assoziiert (Treadway, 2012); politischer Wille geht mit taktischer Beeinflussung, der Investition eigener Ressourcen und dem Einsatz des sozialen Kapitals einher. Mit einer hohen Ausprägung des politischen Willens nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass

Individuen auch tatsächlich politisches Verhalten zeigen (vgl. Treadway et al., 2005). Dabei besteht im Besonderen die Gefahr, durch ein extremes Vorantreiben der eigenen Agenda und das in Kauf nehmen von auch risikoreicheren Interaktionen, den sozialen Status oder sogar die Anstellung zu verlieren (vgl. Harris et al., 2016). In Worten der SAT kann sich ein ausgeprägter politischer Wille negativ auf die Rewardingness auswirken (vgl. Abs. 2.3.2.) und somit auch auf die Reputation einer Person. Dies ist u.a. auch dadurch bedingt, dass mit einem ausgeprägten politischen Engagement oft eine Vernachlässigung der eigentlichen Arbeitsaufgaben assoziiert ist. Dadurch entsteht potenzielle Mehrarbeit für andere (z.B. Kollegen; vgl. Grant, Parker & Collins, 2009), die ebenfalls mit einer geringeren Leistungsbewertung einhergeht (Hochwarter, Kolodinsky et al., 2006).

Politischer Wille kann als fordernd, beschwerlich, hinderlich und destabilisierend wahrgenommen werden, da oftmals Verhalten ausgelöst wird, das Vorgesetzte, Kollegen und/oder die Organisation nicht zwangsläufig erwarten oder sehen wollen (vgl. Frese & Fay, 2001; Frese, Garst & Fay, 2007). Vergleichbar zu proaktivem²⁹ oder Voice Verhalten unterliegt auch benevolenter politischer Wille der Gefahr, als ungewollt und kontraproduktiv eingestuft zu werden (Baer & Frese, 2003; Maynes & Podsakoff, 2014). Wird zusätzlich, im Rückgriff auf die SAT, berücksichtigt, dass Interaktionspartner ihr Gegenüber in Bezug auf jede gemeinsame Interaktion bewerten und diese Bewertungen letztendlich zu einer Leistungsbewertung zusammengeführt werden (Hogan & Shelton, 1998), ist zunächst grundlegend davon auszugehen, dass politischer Wille einen negativen Einfluss auf die Leistungsbeurteilungen von Kollegen hat.

Hypothese 2.1: Politischer Wille hat einen negativen Einfluss auf die globale Leistungsbeurteilung durch Kollegen.

Obwohl diese Hypothese mit der klassischen, negativen Sichtweise von Mikropolitik einhergeht, ist nicht davon auszugehen, dass politischer Wille per se schlecht ist. Die Wahrnehmung von Mikropolitik und politischem Willen als positiv oder negativ ist nämlich wesentlich davon abhängig, ob Politik als Bedrohung oder als Chance und damit als vorteilhaft oder hinderlich für die eigene Person angesehen wird (Ferris et al., 1989; Ferris et al., 2002). Darüber hinaus kann die Einschätzung des vorhandenen Risikos die Bandbreite und die Wahrscheinlichkeit politischen Verhaltens einschränken; persönliches Risiko agiert somit als regulatorischer Puffer, der das Ausführen von politischem Verhalten verhindert (Treadway,

²⁹ Als proaktives Verhalten gilt selbstinitiiertes, problem- und zukunftsorientiertes Verhalten, welches auf die Verbesserung oder Veränderung der Situation gerichtet ist (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

2012). Der negative Effekt von politischem Willen auf Leistungsbeurteilungen sollte durch eine soziale Akzeptanz von Politik in Organisationen abgefangen werden können, da sich somit das assoziierte Risiko verringern sollte. Im Folgenden werden daher zwei potenziell protektive Faktoren vorgestellt, die die Beziehung zwischen politischem Willen und Leistungsbeurteilungen moderieren sollten. Zunächst wird erneut die sozioanalytische Theorie (Hogan, 1983) herangezogen, um den Einfluss von politischen Fertigkeiten als moderierende Variable zu untermauern. Anschließend wird basierend auf der Trait-Activation Theory (TAT, Tett & Burnett, 2003) der moderierende Einfluss eines Klimas für Eigeninitiative hergeleitet.

4.1.2. Die sozioanalytische Theorie und politische Fertigkeiten

Wie bereits in Kapitel 2.3.2. geschildert, betrachtet die SAT das Zusammenspiel von Persönlichkeit, sozialen Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen. Für die vorliegende Studie sollen einige relevante Aspekte erneut kurz dargestellt werden.

In der Terminologie der SAT wurde politischer Wille bereits dem Bedürfnis nach Aufstieg sowie dem Konzept der Identität zugeordnet. Menschen die aufstiegsmotiviert sind, wollen Status, Macht und Ressourcenkontrolle erlangen und fürchten gleichzeitig den Verlust dieser Attribute (Hogan & Shelton, 1998). Sie versuchen ihre Sichtbarkeit zu maximieren, engagieren sich in Wettkämpfen und streben nach zusätzlicher Verantwortlichkeit (Hogan & Holland, 2003). Im Gegensatz dazu möchten sich anschlussmotivierte Personen akzeptiert und unterstützt fühlen. Sie fürchten die soziale Isolation und versuchen diese durch ein freundliches, kooperatives und entgegenkommendes Verhalten zu verhindern (Hogan & Shelton, 1998). Die Identität beschreibt, wie Individuen sich selbst wahrnehmen, während die Reputation beinhaltet, wie eine bestimmte Person von anderen gesehen wird (Hogan & Shelton, 1998, Judge et al., 2009). Heutzutage hängt Leistung in nahezu allen Tätigkeiten von sozialen Interaktionen und der Bewertung dieser Interaktionen ab. Diese Bewertung (die Reputation) kann durch soziale Kompetenzen verbessert werden (Hogan & Shelton, 1998).

Der positive Einfluss von sozialen Kompetenzen, in Form von politischen Fertigkeiten, auf die Evaluation von Leistung konnte bereits in mehreren empirischen Studien bestätigt werden (Blickle et al., 2008; Blickle, Wendel, & Ferris, 2010; Blickle, Fröhlich, et al., 2011; Meurs et al., 2011). So hängt bspw. der Erfolg bzw. das Scheitern von Impression Management-Taktiken von den politischen Fertigkeiten einer Person ab; Individuen mit hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten bekommen positivere Vorgesetztenbeurteilungen als politisch weniger kompetente Personen (Harris et al., 2007). Ebenfalls helfen politische Fertigkeiten

dabei, die eigenen Aufstiegs- und Anschlussmotive so zu bündeln und zu präsentieren, dass sie zu organisationalem Erfolg führen (Blickle et al., 2008, Blickle, Fröhlich et al., 2011). Darüber hinaus beeinflussen politische Fertigkeiten die Wahrnehmung, die andere von einer politisch agierenden Person haben (Treadway et al., 2007). So wird Personen mit hohen politischen Fertigkeiten mehr Vertrauen entgegengebracht und sie werden als weniger strategisch und weniger eigennützig erlebt.

Während die meisten Studien sich auf selbsteingeschätzte politische Fertigkeiten konzentrierten, werden in dieser Studie fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten herangezogen. Um die angesprochene soziale Akzeptanz und das damit verbundene Risiko abbilden zu können, ist es notwendig Fremdwahrnehmungen zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang konnten Meurs et al. (2010) bereits zeigen, dass fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten relevanter für externale Ergebnisse wie Leistungsbeurteilungen sind, als selbsteingeschätzte politische Fertigkeiten. Darüber hinaus konnten auch Momm et al. (2015) darlegen, dass die von Kollegen eingeschätzten politischen Fertigkeiten das vom Vorgesetzten beurteilte Kooperationsverhalten vorhersagen können. Zusätzlich sollte mit der Zuschreibung von ausgeprägten politischen Fertigkeiten auch eine bessere Reputation einhergehen, da politische Fertigkeiten mit guten und weitreichenden zwischenmenschlichen Beziehungen und Vertrauen assoziiert sind, was eine positive Wahrnehmung durch Kollegen und Vorgesetzte bedingt (Ferris et al., 2007; Ferris et al., 2012). Diese positive Wahrnehmung ist insbesondere in Bezug auf den potenziellen Reputationsverlust in Zusammenhang mit politischem Willen von Bedeutung, da eine gute Reputation generell negative Leistungsbewertungen abfangen kann (vgl. Laird, Zboja & Ferris, 2012). Insgesamt betrachtet sollte folglich die Zuschreibung von politischen Fertigkeiten das Risiko negativer Leistungsevaluation durch einen ausgeprägten politischen Willen abfedern können.

Hypothese 2.2: Fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen politischem Willen und der wahrgenommenen Arbeitsleistung. Sind die politischen Fertigkeiten hoch ausgeprägt, gibt es einen Nullzusammenhang im Sinne eines puffernden Effekts. Bei einer geringen Ausprägung gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen politischem Willen und der wahrgenommenen Arbeitsleistung.

4.1.3. Die Trait-Activation Theory und das Klima für Eigeninitiative

Das Risiko für politischen Willen sollte nicht nur durch die zugeschriebenen Kompetenzen, sondern auch durch das organisationale Klima minimiert werden können; organisationales Klima kann sich ebenfalls positiv auf die Akzeptanz von organisationaler Politik auswirken. Diese Vermutung beruht auf der Grundannahme der TAT, die besagt, dass Situationen einen Einfluss auf den Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften und Verhalten haben (Tett & Burnett, 2003; Tett & Gutterman, 2000). Die Theorie verfolgt das Ziel, Umweltaspekte zu identifizieren, die die Auswirkungen von individuellen Merkmalen auf Verhalten beeinflussen (Haaland & Christiansen, 2002). Situationen dienen dabei als Hinweisreize, die ein bestimmtes Verhalten aktivieren. In Organisationen sollte sich diese situationale Beeinflussung auch auf die Leistung bzw. die Leistungsbeurteilung auswirken (vgl. Gerhart, 2005; Kacmar, Carlson, & Bratton, 2004; Kammrath, Mendoza-Denton, & Mischel, 2005). Die Theorie beschreibt dabei nicht nur wann, sondern auch wie Situationen die Beziehung zwischen einem Merkmal und einem Verhalten beeinflussen. Individuellen Neigungen wird demnach nur dann nachgegangen, wenn diese in eine Spanne von akzeptierten Verhaltensweisen fallen, die in einer entsprechenden Situation vorgegeben sind. Die ursprüngliche Anwendung der Theorie in Bezug auf Persönlichkeit ist mittlerweile auch in Bezug auf motivationale Faktoren (z.B. Moss & Ngu, 2006; Kacmar, Collins, Harris, & Judge, 2009; Jeng & Teng, 2008; Fuller, Hester & Cox, 2010) sowie Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten erweitert worden (z.B. Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006; Anderson, Spataro, & Flynn, 2008). Die TAT erweist sich also als vereinheitlichende Theorie, um individuelle Unterschiede am Arbeitsplatz zu erklären (Tett, Walser, Simonet & Brown, 2013).

Aktivierende Situationen in Organisationen sind oftmals bedingt durch das organisationale Klima. Dieses umfasst Richtlinien und Abläufe und kennzeichnet Verhaltensweisen, die in einer Organisation erwartet und unterstützt werden (Schneider, Ehrhart & Macey, 2010). Organisationsklima ist definiert als „die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann“ (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 371). Das organisationale Klima ist dabei klar von der Organisationskultur zu trennen, da diese einen funktionalen Wert für die Organisation besitzt, das Klima hingegen für einzelne Personen innerhalb der Organisation (Neubauer, 2003). Die vorliegende Studie konzentriert sich auf das *Klima für Eigeninitiative*. Nach Baer und Frese (2003) beschreibt ein solches Klima Abläufe und Vorgehensweisen, die eine proaktive, selbst-

initiierte und andauernde Herangehensweise an die Arbeit unterstützen. Das Klima für Eigeninitiative gilt als objektives Charakteristikum einer Arbeitsumwelt und spiegelt den Grad, in dem die Arbeitsumgebung mehr oder weniger förderlich und unterstützend für Eigeninitiative ist, wider. Das bedeutet, dass Mitarbeiter ermutigt werden, sich proaktiv zu verhalten und dass proaktives Verhalten generell erwünscht und auch gefordert ist. Im Umkehrschluss führt ein geringes Klima für Eigeninitiative dazu, dass proaktives Verhalten als eher beschwerlich wahrgenommen wird und verstärkt negative Folgen auslöst, sodass es auch weniger gezeigt wird (Parker & Collins, 2010).

Bisherige Studien haben ergeben, dass das Klima für Eigeninitiative sowohl positive moderierende als auch direkte Einflüsse auf Leistungskriterien haben kann (vgl. Baer & Frese, 2003; Raub & Liao, 2012; Wihler, 2014; Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter & Ferris, 2014). Für die vorliegende Studie sind v.a. die moderierenden Effekte interessant: Baer und Frese (2003) belegten den moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Prozessinnovation und Firmenleistung. Einschränkend ist hier jedoch anzumerken, dass nur Konstrukte auf organisationaler Ebene und nicht auf der Individualebene betrachtet wurden. Bei einer Weiterentwicklung des Konstrukts zu einem Initiativeklima (Raub & Liao, 2012), bei der die konzeptuellen Inhalte aber identisch blieben, zeigte sich ein Interaktionseffekt von Selbstwirksamkeit und Initiativeklima auf die proaktive Kundenserviceleistung (*proactive customer service performance*). In einer weiteren Studie fand Wihler (2014) eine Dreifachinteraktion von Eigeninitiative, dem Klima für Eigeninitiative und *Core Self-Evaluations*³⁰ auf Leistungsbeurteilungen. Insgesamt zeigt sich, dass die moderierenden Wirkungen eines Klimas für Eigeninitiative noch relativ wenig erforscht sind. Basierend auf den beschriebenen Befunden und den theoretischen Grundannahmen der TAT ist jedoch davon auszugehen, dass sich das Klima für Eigeninitiative als moderierende Variable für die aktuelle Fragestellung eignet, zumal sich verschiedene Parallelen zwischen proaktivem Verhalten und politischem Willen zeigen.

Proaktives Verhalten ist formal nicht vorgegeben und beinhaltet den selbstinitiierten, langfristigen Umgang mit Problemen und Zielen oder der Umsetzung von Ideen (Frese, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Auch politischer Wille umfasst das Verfolgen von eigenen Zielen und das strategische Taktieren zur Erreichung dieser (Treadway, 2012). Dabei ist beiden Konstrukten ebenfalls gemein, dass diese Verfolgung der eigenen Ziele von den Kollegen, dem Vorgesetzten oder der Organisation nicht erwartet oder belohnt wird (vgl. Treadway, 2012).

³⁰ die fundamentalen Annahmen einer Person über sich selbst und ihr Wirken in der Welt (Judge, Erez & Bono, 1998)

Durch die Wahrnehmung dieses Verhaltens als störend oder rebellierend können sich negative Effekte auf die Reputation einer Person ergeben (Frese & Fay, 2000). So hängt auch Eigeninitiative nicht zwangsläufig positiv mit Leistungsbeurteilungen zusammen (vgl. Thomas, Whitmann & Viswesvaran, 2010). Nach Grant et al. (2009) hängt die Beurteilung proaktiven Verhaltens durch Vorgesetzte bspw. davon ab, welche Intentionen diese der zu beurteilenden Person zuschreiben. Das weist darauf hin, dass es auch bei proaktivem Verhalten protektive Faktoren gibt, die potenziell negative Einflüsse auf Leistungsbewertungen abfangen können. Durch ein ausgeprägtes Klima für Eigeninitiative sollte daher nicht nur proaktives Verhalten, sondern auch politischer Willen begünstigt werden, da selbstinitiiertes Verhalten belohnt, mehr Raum für politisches Verhalten geschaffen wird und eine Veränderung der Wahrnehmung und der Bewertung des Verhaltens durch die Mitglieder einer Organisation eintritt. Politischer Wille sollte dann weniger negativ interpretiert und vielleicht sogar häufiger nachgefragt werden.

Hypothese 2.3: Das Klima für Eigeninitiative, eingeschätzt von den Kollegen, moderiert den Zusammenhang zwischen politischem Willen und der wahrgenommenen Arbeitsleistung. Ist das Klima für Eigeninitiative hoch ausgeprägt, gibt es einen Nullzusammenhang im Sinne eines puffernden Effekts. Bei einer geringen Ausprägung hingegen, gibt es einen negativen Zusammengang zwischen politischem Willen und der wahrgenommenen Arbeitsleistung.

4.2. Methode

Im folgenden Abschnitt werden der Ablauf und die Stichprobe der vorliegenden Studie beschrieben. Nachfolgend werden die verwendeten Messinstrumente dargestellt, die statistischen Voraussetzungen für die Hypothesentestung überprüft und die geplante statistische Auswertung der Hypothesen zusammengefasst.

4.2.1. Durchführung und Stichprobe

Für die vorliegende Studie wurden 523 berufstätige Personen von der Autorin sowie 27 Psychologiestudierenden im Rahmen ihrer Studienanforderungen (in Seminaren oder für Abschlussarbeiten) kontaktiert. Bezüglich der Berufe, Branchen oder Qualifikationen der potenziellen Teilnehmer gab es keine Einschränkungen bei der Rekrutierung, da aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass die Diversität solcher Stichproben die externe Validität der Ergebnisse verbessert (Demerouti & Rispens, 2014; Wheeler et al., 2014). Jedoch sollten alle Personen seit mindestens sechs Monaten berufstätig sein und mindestens 20 Stunden pro Wo-

chen arbeiten, um ausreichende Erfahrung bzgl. der Tätigkeit und der Organisation zu besitzen. Zusätzlich sollte eine mindestens sechsmonatige Zusammenarbeit mit den aktuellen Kollegen bestehen, damit diese in der Lage waren, eine solide Fremdeinschätzung vornehmen zu können.

Potenzielle Teilnehmer (*Zielpersonen*) wurden gefragt, ob sie bereit wären an einer Onlinestudie zum Thema „Persönlichkeit und soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz“ teilzunehmen und ob sie ebenfalls zwei ihrer Kollegen um eine Einschätzung ihres Verhaltens am Arbeitsplatz bitten würden. Die Kollegen durften sowohl gleichgestellte Mitarbeiter sein sowie auch der Vorgesetzte oder Untergebene. Alle Teilnehmer wurden darüber informiert, dass die Verantwortlichen der Schweigepflicht unterliegen und die Anonymität über pseudoanonymisierte Codes, die den Teilnehmern zugewiesen wurden, gewährleistet war (Bundesdatenschutzgesetz, 2010, § 3a). Jede Zielperson erhielt per E-Mail eine Einladung zur Studie, die alle nötigen Informationen, einen individuellen Zugangscod und den Link zur Onlinebefragung enthielt. Hatten die Zielpersonen ihre Umfrage bearbeitet, die u.a. die Messung von politischem Willen und demographische Informationen enthielt, wurden sie gebeten die E-Mail-Adressen von mindestens zwei Kollegen anzugeben. Diesen Kollegen wurden automatisierte Einladungs-E-Mails für die Fremdeinschätzung des Arbeitsverhaltens der Zielperson zugesendet. Diese verknüpfte Studie erhob u.a. die Informationen über die politischen Fertigkeiten und die Arbeitsleistung der Zielperson sowie das organisationale Klima. Die Verknüpfung der Angaben der Zielperson und der Kollegen erfolgte ebenfalls über die pseudoanonymisierten Codes. Den Zielpersonen wurde als Dank für ihre Teilnahme ein individuelles Profil ihrer sozialen Kompetenzen angeboten, welches direkt nach der Beendigung der Umfrage abrufbar war. Zusätzlich wurde eine Rückmeldung der Ergebnisse der Studie in Aussicht gestellt. Diese Rückmeldung wurde auch den Kollegen angeboten.

Von den zu Beginn angesprochenen 523 Berufstätigen füllten 281 (57%) die Umfrage vollständig aus. Diese 281 Teilnehmer luden 854 Kollegen für die Fremdeinschätzung ein. Die Kollegen konnten nur dann eingeladen werden, wenn die Zielperson ihre Umfrage vollständig bearbeitet hatte. Insgesamt beendeten 443 (52%) der Kollegen die Fremdeinschätzung. Die Qualität der gesammelten Daten wurde anschließend in mehreren Schritten überprüft. Zuerst wurden alle Zielpersonen, die seit weniger als sechs Monate berufstätig waren und weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiteten (s.o.) von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Anschließend wurde die Beziehung zwischen der Zielperson und den beiden Kollegen überprüft, um sicherzustellen, dass zwischen den Befragten auch tatsächlicher berufli-

cher Kontakt besteht. Dazu wurden die Kollegen gebeten, ihre Beziehung zur Zielperson anzugeben (Kollege, Mitarbeiter, Vorgesetzter, Sonstiges). Alle Fälle, in denen die Option „Sonstiges“ ausgewählt wurde, wurden entfernt. Insgesamt nahmen 374 Kollegen, 53 Vorgesetzte und 22 Untergebene an der Befragung teil. Darüber hinaus wurden alle Kollegen, die weniger als sechs Monate mit der Zielperson zusammenarbeiteten (s.o.) nicht weiter berücksichtigt, um die Validität der Fremdeinschätzungen sicherstellen zu können (cf. Schuler et al., 1995). Aus dem gleichen Grund wurden alle Zielpersonen, die weniger als zwei Fremdeinschätzungen ihrer Kollegen hatten ebenfalls nicht weiter berücksichtigt. Die finale Stichprobe bestand aus 161 vollständigen Tripeln (Zielperson und zwei Kollegen), bei denen alle Prädiktor- und Kriteriendaten vorlagen. 72 (45%) der Zielpersonen waren männlich, 89 (55%) weiblich. Im Mittel waren die Zielpersonen 42 Jahre alt ($SD = 12.15$), hatten eine durchschnittliche Arbeitserfahrung von 10 Jahren ($SD = 8.91$) und eine durchschnittliche Arbeitszeit von 40 Stunden ($SD = 9.7$) pro Woche. Die durchschnittliche hierarchische Position der Zielpersonen innerhalb ihrer jeweiligen Organisationen betrug 57% (0% = niedrigste Hierarchiestufe - 100% = höchste Hierarchiestufe).

4.2.2. Messinstrumente

Die für die Erfassung der selbst- und fremdeingeschätzten Konstrukte genutzten Verfahren werden im Folgenden dargestellt.

4.2.2.1. Politischer Wille

Politischer Wille wurde mit der deutschen Version (vgl. Studie 1) der Political Will Skala (Kapoutsis et al., 2015) erfasst. Das Messinstrument besteht aus acht Items, die auf einer siebenstufigen Likertskala eingeschätzt werden. Jeweils vier der Items bilden die beiden Subfaktoren eigennützig und benevolent. Die Eignung für den deutschen Sprachraum wurde in Studie 1 überprüft und bestätigt. Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .81$ (benevolent: $\alpha = .81$, eigennützig: $\alpha = .73$) in der vorliegenden Studie.

4.2.2.2. Politische Fertigkeiten

Je zwei Kollegen schätzten die politischen Fertigkeiten der Zielperson mit der Fremdversion des *Political Skill Inventorys* (PSI; Ferris et al., 2005) ein. Dafür wurde die validierte deutsche Version verwendet (Blickle, Kramer et al., 2011; Lvina et al., 2012). Die Items wurden dabei leicht angepasst, um die Fremdperspektive der Kollegen adäquat wiederzugeben (vgl. Momm et al., 2015). Die Formulierungen der Originalitems wurden bspw. von „Ich bin

in der Lage leicht und wirkungsvoll mit anderen zu kommunizieren“ zu „Diese Person ist in der Lage leicht und wirkungsvoll mit anderen zu kommunizieren“ geändert. Der Fragebogen lässt sich in einem Gesamtwert zusammenfassen, der sich aus den vier Subskalen (vgl. Abs. 2.1.3.4) zusammensetzt. Die Kollegen schätzen die politischen Fertigkeiten der Zielperson auf einer siebenstufigen Likertskala ein. Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .92$ für den Gesamtwert.

4.2.2.3. Klima für Eigeninitiative

Das Klima für Eigeninitiative wurden mit dem entsprechenden deutschsprachigen Inventar von Baer und Frese (2003) erfasst. Die Skala enthält sieben Items, die auf einer fünfstufigen Likertskala (*trifft gar nicht zu* bis *trifft vollständig zu*) zu beantworten sind. Die Items lauten z.B. „Mitarbeiter in unserer Firma/Organisation gehen Probleme aktiv an.“ und „In unserer Firma/Organisation tut man meist mehr als gefordert wird.“ Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .90$.

4.2.2.4. Arbeitsleistung

Zur Erfassung der globalen Leistungsbeurteilungen wurde eine deutsche Adaption der Beurteilungsskala nach Ferris, Witt und Hochwarter (2001) eingesetzt. Da diese Skala ursprünglich für die Beurteilung von Programmierern verwendet wurde, entwickelte man eine Adaption, deren Items weniger spezifisch formuliert sind und somit für eine größere Bandbreite an unterschiedlichen Berufen einsetzbar sind (Blickle, Kramer et al., 2011). Bspw. wurde das Item „beantwortet Anrufe im Dienst in kurzer Zeit“ umformuliert zu „beantwortet Anfragen sehr zügig“. Die 20 Items werden auf einer fünfstufigen Skala mit den folgenden Anker eingeschätzt: 1 = schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Personen; 2 = ausreichend, d.h. schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; 3 = befriedigend, d.h. so gut wie viele Personen in vergleichbaren Personen, 4 = gut, d.h. deutlich besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen; 5 = spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen. Der globale Leistungswert lässt sich in aufgabenbezogene, adaptive und kontextuelle Leistung unterteilen. Beispielitems für die verschiedenen Subskalen lauten „prüft sorgfältig und mit Überlegung die eigenen Arbeitsergebnisse“ (aufgabenbezogene Leistung), „bewältigt erfolgreich unerwartete Notfälle, Störungen und Ausfälle“ (adaptive Leistung), „macht hervorragende Vorschläge zur Erreichung von übergeordneten Zielen“ (kontextuelle Leistung). Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .95$ für die globale Skala.

4.2.2.5. Kontrollvariablen

Bisherige Studien konnten zeigen, dass Geschlecht (Bowen, Swim & Jacobs, 2000) und Alter (Waldmann & Aviolo, 1986) einen Einfluss auf Leistungsbeurteilungen haben. Darüber hinaus fanden Witt et al. (2004), dass es negative Zusammenhänge zwischen dem Alter und den Variablen organisationaler Politik gibt. Folglich wurden beide Variablen kontrolliert. Ebenfalls wurde das Bildungsniveau, das auf einer Skala von 1 (*kein Schulabschluss*) bis 8 (*Promotion*) erfasst wurde, als Proxy für Intelligenz kontrolliert (Blickle & Schnitzler, 2010). Intelligenz gilt als starker und konsistenter Prädiktor von Leistung (Schmidt & Hunter, 1998). Zusätzlich wurde der Einfluss der Arbeitsstunden pro Woche, der Jahre der Berufserfahrung in der aktuellen Tätigkeit sowie der hierarchischen Position kontrolliert, da die Stichprobe aus Personen mit sehr unterschiedlichen Tätigkeiten bestand (vgl. Momm et al., 2015).

4.2.3. Überprüfung von Voraussetzungen

Als Grundlage für die weiteren Berechnungen werden in diesem Abschnitt die Voraussetzungen für das Testen der Hypothesen überprüft.

4.2.3.1. Beurteilerübereinstimmung

Um die beiden Einschätzungen der Kollegen zu einem aggregierten Wert zusammenführen zu können, wurden wie bereits in Studie 1 (vgl. Abs. 3.2.3.1.) verschiedene Berechnungen der Beurteilerübereinstimmung vorgenommen. Erneut wurde auf den *ICC 1* (Shrout & Fleiss, 1979; Wirtz & Caspar, 2002) und den r_{wg} (James et al., 1993) zurückgegriffen. Für fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten ergaben sich in der vorliegenden Studie ein *ICC 1* von .24 und ein r_{wg} von $M = .89$ ($Min = .00$, $Max = 1.00$, $Median = .96$). Für das Klima für Eigeninitiative betrug der *ICC 1* .39. Der r_{wg} hatte einen Mittelwert von $M = .93$ ($Min = .17$, $Max = 1.00$, $Median = .98$). Die *ICC 1* für die fremdeingeschätzte globale Arbeitsleistung betrug .53. Der r_{wg} hatte einen Mittelwert von $M = .94$ ($Min = .00$, $Max = 1.00$, $Median = .98$). Damit liegen alle Indizes über dem erforderlichen Minimalwert (vgl. Bliese, 2000; Lance et al., 2006) und können folglich aggregiert werden.

4.2.3.2. Test auf Normalverteilung.

Als Voraussetzungen für die folgenden Analysen werden die verwendeten Konstrukte ebenfalls auf das Vorliegen einer Normalverteilung geprüft (vgl. Abs. 3.2.3.2; Curran et al., 1996). Die Verteilungen für politischen Willen (*Schiefte* = -.56; *Wölbung* = .39) sowie die Subfaktoren eigennützig (*Schiefte* = -.18; *Wölbung* = -.54) und benevolent (*Schiefte* = -.90;

Wölbung = .67) fielen normal aus. Für die fremdeingeschätzten Variablen der vorliegenden Studie bestand zudem eine potenzielle Verzerrungsgefahr, da die Zielpersonen die Kollegen, die die Fremdeinschätzung vornehmen sollten, selbst aussuchen und einladen konnten. Die Zielpersonen wählen dabei möglicherweise die Kollegen aus, mit denen sie ein gutes Verhältnis haben und von denen sie eine bessere Bewertung erwarten. Ist dies der Fall, sollte v.a. die Verteilung der durch die Kollegen beurteilten Leistung nicht normalverteilt sein (vgl. Schütte et al., 2015). Die Verteilung der fremdeingeschätzten Arbeitsleistung hat in der vorliegenden Studie eine *Schiefe* von -.74 und eine *Wölbung* von .47, sodass die Gefahr einer Verzerrung als minimal einzuschätzen ist. Zusätzlich wurden auch die fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten und das Klima für Eigeninitiative einer Prüfung unterzogen. Beide Variablen sind ebenfalls normalverteilt (Politische Fertigkeiten: *Schiefe* = -.15, *Wölbung* = -.18; Klima für Eigeninitiative: *Schiefe* = -.23, *Wölbung* = -.18).

4.2.3.3. Messmodelle

Vor der Testung des gesamten Messmodells wurde aufgrund der potenziell hohen Korrelationen von politischen Fertigkeiten und Arbeitsleistung und der Verwendung der gleichen Datenquelle für beide Konstrukte (vgl. Meurs et al., 2011) die Unabhängigkeit und Distinktheit der beiden Skalen überprüft. Mithilfe von Faktorenanalysen (Van der Sluis et al., 2005) wurden in Mplus 7.0 (Muthén & Muthén, 1998-2012) zwei verschiedene Messmodelle miteinander verglichen. Im ersten Modell wurde ein Faktor für beide Konstrukte gebildet ($X^2 = 2278.16$ $df = 665$, $p < .001$; $RMSEA = .123$; $CFI = .604$; $SRMR = .113$). Die Fit-Indizes erwiesen sich als nicht zufriedenstellend (vgl. Beauducel & Wittmann, 2005; Heene et al., 2011; Hu & Bentler, 1999). Im zweiten Modell, wurde für beide Konstrukte je ein Faktor modelliert ($X^2 = 1803.52$ $df = 664$, $p < .001$; $RMSEA = .103$; $CFI = .720$; $SRMR = .094$). Die Fit-Indizes waren verbessert, allerdings nicht optimal. Es zeigte sich aber, dass das zweite Modell eine signifikant bessere Passung als das erste Modell hatte: $\Delta\chi^2 = 474.67$, $\Delta df = 1$, $p < .01$. Die Ergebnisse unterstreichen somit dennoch die Unabhängigkeit der beiden verwendeten Skalen.

Zur Überprüfung des gesamten Messmodells wurden mit der gleichen Methode erneut zwei Modelle miteinander verglichen. In dem ersten Modell wurde je ein Faktor für die selbsteingeschätzten (politischer Wille) und die fremdeingeschätzten (politische Fertigkeiten, Klima für Eigeninitiative, Arbeitsleistung) Variablen modelliert ($X^2 = 2679.51$ $df = 1324$, $p < .001$; $RMSEA = .080$; $CFI = .334$; $SRMR = .098$). Die Fit-Indizes erwiesen sich als nicht zufriedenstellend. Im zweiten Modell wurde dann für jede der vier verwendeten Variablen ein Faktor gebildet ($X^2 = 1767.36$ $df = 1322$, $p < .001$; $RMSEA = .023$; $CFI = .941$; $SRMR = .052$).

Die Fit-Indizes des zweiten Modells erwiesen sich als zufriedenstellend. Darüber hinaus bestätigte sich auch eine signifikant bessere Modellpassung des zweiten gegenüber dem ersten Modell ($\Delta\chi^2 = 912.15$, $\Delta df = 2$, $p < .001$).

4.2.4. Statistische Auswertung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden hierarchisch (moderierte) Regressionsanalysen durchgeführt. In Modell 1 (vgl. Tab. 4.2) gingen politischer Wille, fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten und das Klima für Eigeninitiative in die Analyse ein. Basierend auf den Empfehlungen von Cortina (1993) und Dawson (2014) wurden in Modell 2 die potenziellen Einflüsse der quadratischen Terme kontrolliert, bevor die Interaktionseffekte getestet wurden. Nach den Empfehlungen von Spector & Brannick (2011) sowie Carlson & Wu (2012) wurde das Interaktionsmodell dann zunächst ohne Kontrollvariablen getestet (Modell 3), da diese die Ergebnisse durch den Verbrauch von Freiheitsgraden verzerren können (Becker, 2005). Die postulierten Interaktionen wurden zwecks einer konservativen Testung simultan überprüft. In Modell 4 wurden dann in Anlehnung an Bono und McNamara (2011) die Kontrollvariablen hinzugefügt. Zusätzlich erfolgte eine explorative Testung der Dreifachinteraktion aus politischem Willen, fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten und dem Klima für Eigeninitiative. Politischer Wille und die beiden moderierenden Variablen wurden vor der Verwendung in den Regressionsanalysen zentriert. Die signifikanten Interaktionen wurden anhand der Richtlinien von Cohen, Cohen, West und Aiken (2003) sowie Hayes (2013a) abgebildet.

4.3. Ergebnisse

Nachfolgend werden die deskriptiven Analysen, die Ergebnisse der Regressionsanalysen sowie weiterführende post-hoc Analysen dargestellt.

4.3.1. Deskriptive Analysen

In Tabelle 4.1 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und internen Konsistenzen aller Studienvariablen abgebildet. Wie erwartet ergaben sich hohe Interkorrelationen zwischen den Subfaktoren und dem Gesamtwert politischen Willens. Auch die Teilbereiche der Arbeitsleistung korrelierten hoch mit dem globalen Wert. In der negativen Korrelation zwischen politischem Willen und globaler Arbeitsleistung zeigte sich bereits ein erster Hinweis auf den angenommenen Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten. Darüber hinaus korrelierten globaler, eigennütziger und benevolenter politischer Willen nega-

tiv mit allen Teilbereichen der Arbeitsleistung. Die Korrelation zwischen politischen Fertigkeiten und Arbeitsleistung ist erwartungsgemäß hoch.

4.3.2. Prüfung der Hypothesen

Tabelle 4.2 beinhaltet die Ergebnisse der Regressionsanalysen für das Kriterium globale Arbeitsleistung. Der negative Haupteffekt von politischem Willen auf globale Arbeitsleistung zeigt sich, wie in Hypothese 2.1 vermutet, über alle vier getesteten Modelle hinweg. Darüber hinaus können auch die Hypothesen 2.2 und 2.3 bestätigt werden. In der simultanen Testung zeigen sich ein signifikant positiver Interaktionseffekt von politischem Willen und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten sowie ein signifikant positiver Interaktionseffekt von politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative. Beide Interaktionen klären gemeinsam 8% inkrementelle Varianz auf. Zusätzlich wurden beide Interaktionen auch separat voneinander getestet, wobei beide Interaktionseffekte bestehen blieben. In der getrennten Testung klärt die Interaktion aus politischem Willen und politischen Fertigkeiten 6% zusätzliche Varianz gegenüber Modell 2 auf, die Interaktion aus politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative 4%. Alle Effekte waren sowohl bei der Testung mit als auch bei der Testung ohne Kontrollvariablen signifikant. Auch bei der zusätzlichen Kontrolle der Interaktion von politischen Fertigkeiten und dem Klima für Eigeninitiative veränderten sich die Ergebnisse nicht. Folglich können alle drei Hypothesen als bestätigt angesehen werden. Darüber hinaus wurde explorativ der Einfluss der Dreifachinteraktion aus politischem Willen, politischen Fertigkeiten und dem Klima für Eigeninitiative auf globale Arbeitsleistung getestet. Die Dreifachinteraktion hatte keinen signifikanten Einfluss auf die globale Arbeitsleistung ($\beta = -.05$, *n.s.*) und klärte gegenüber Modell 3 keine zusätzliche Varianz auf ($\Delta R^2 = .00$, $F(R^2) = .62$ (1, 151), *n.s.*).

Die signifikanten Interaktionen wurden entsprechend der Richtlinien nach Cohen et al. (2003) eine Standardabweichung über und unter dem Mittelwert geplottet (Abb. 4.1, 4.2). Wie erwartet zeigte sich in Abbildung 4.1, dass bei geringen zugeschriebenen Werten von politischen Fertigkeiten (1 *SD* unter dem Mittelwert) ein ausgeprägter politischer Wille negativ mit der globalen Arbeitsleistung zusammenhing ($B(SE) = -.18$ (.04), $p < .001$). Waren die zugeschriebenen politischen Fertigkeiten hingegen hoch (1 *SD* über dem Mittelwert), bestand kein Zusammenhang zwischen politischem Willen und der globalen Arbeitsleistung ($B(SE) = .03$ (.05), *n.s.*). Wie vermutet zeigte sich also ein puffernder Effekt hoher politischer Fertigkeiten. Darüber hinaus zeigte sich ebenfalls, dass die beiden Steigungsgeraden sowohl für hohen

Tabelle 4.1.

Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Geschlecht	.45	.50																	
2 Alter	41.48	12.15	.17*																
3 Bildungsniveau	5.83	1.63	.04	.01															
4 Wochenarbeitsstunden	39.81	9.70	.32**	-.10	.19*														
5 Tätigkeitsdauer	10.18	8.91	.14	.63**	-.07	-.07													
6 hierarchische Position	57.00	22.78	.14	.30**	.14	.31**	.19*												
7 politischer Wille	4.12	.98	-.05	-.11	.10	.03	.04	-.03	(.81)										
8 eigennütziger politischer Wille	3.45	1.17	-.02	.23**	.10	.15	-.09	.02	.85**	(.73)									
9 benevolenter politischer Wille	4.80	1.15	-.07	.04	.08	-.10	.16*	-.08	.84**	.44**	(.81)								
10 Politische Fertigkeiten	5.07	.60	.11	-.04	.13	.14	-.05	.22**	-.02	.05	-.08	(.92)							
11 Klima für Eigeninitiative	3.31	.56	.12	.01	.08	.15	.11	.19*	.04	.08	-.02	.18*	(.90)						
12 globale Arbeitsleistung	3.93	.50	-.03	.01	.17*	.02	-.06	.09	-.17*	-.13	-.15	.59**	.07	(.95)					
13 Arbeitsengagement	4.02	.56	-.07	-.02	.15	.10	-.05	.08	-.15	-.08	-.17*	.48**	.03	.91**	(.84)				
14 aufgabenbezogene Leistung	3.97	.56	.02	.00	.17*	.07	-.07	.09	-.14	-.12	-.12	.54**	.05	.92**	.77**	(.89)			
15 Kooperationsverhalten	3.97	.56	-.06	.05	.17*	-.03	-.01	.07	-.17*	-.14	-.14	.57**	.11	.89**	.75**	.73**	(.87)		
16 kontextuelle Leistung	4.00	.52	-.07	.02	.17*	-.01	-.03	.08	-.17*	-.12	-.17*	.57**	.07	.96**	.94**	.80**	.94**	(.82)	
17 adaptive Leistung	3.83	.62	.03	.01	.03	.04	-.07	.10	-.17*	-.18*	-.10	.39**	.06	.67**	.52**	.36**	.54**	.56**	(.85)

Anmerkungen. *N* = 161 Zielperson-Kollegen-Triple, Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); fett markierte Variablen von der Zielperson eingeschätzt; **p* < .05, ***p* < .01.

Tabelle 4.2.

Hierarchisch moderierte Regressionen auf fremdeingeschätzte globale Arbeitsleistung

Variablen Prädiktoren	AV = globale Arbeitsleistung (fremdeingeschätzt)							
	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht							-.06 (.06)	-.06
Alter							.00 (.00)	.08
Bildungsniveau							.02 (.02)	.06
Wochenarbeitsstunden							-.00 (.00)	-.01
Tätigkeitsdauer							-.00 (.00)	-.07
Hierarchische Position							-.00 (.00)	-.10
Politischer Wille (PW)	-.08 (.03)	-.15*	-.08 (.03)	-.17*	-.07 (.03)	-.14*	-.08 (.03)	-.15*
Politische Fertigkeiten (PF)	.49 (.05)	.59***	.46 (.05)	.55***	.45 (.05)	.54***	.46 (.05)	.56***
Klima für Eigeninitiative (KEI)	-.03 (.06)	-.03	.02 (.06)	.02	.01 (.05)	.02	.04 (.06)	.04
PW ²			-.01 (.02)	-.04	-.03 (.02)	-.09	-.04 (.02)	-.11
PF ²			-.22 (.07)	-.21**	-.20 (.06)	-.19**	-.21 (.06)	-.20**
KEI ²			.13 (.07)	.11	.14 (.07)	.11	.13 (.07)	.11
PW x PF					.17 (.05)	.21**	.16 (.05)	.19**
PW x KEI					.13 (.05)	.15*	.13 (.05)	.15*
<i>R</i> ²	.37		.42		.50		.52	
<i>F</i> _(<i>R</i>²) (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)	30.55*** (3, 157)		18.90*** (6, 154)		19.06*** (9, 151)		11.28*** (15, 145)	
ΔR^2			.06		.08		.02	
<i>F</i> _{ΔR^2} (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)			4.94** (3, 154)		11.68*** (3, 151)		.95 (6, 145)	

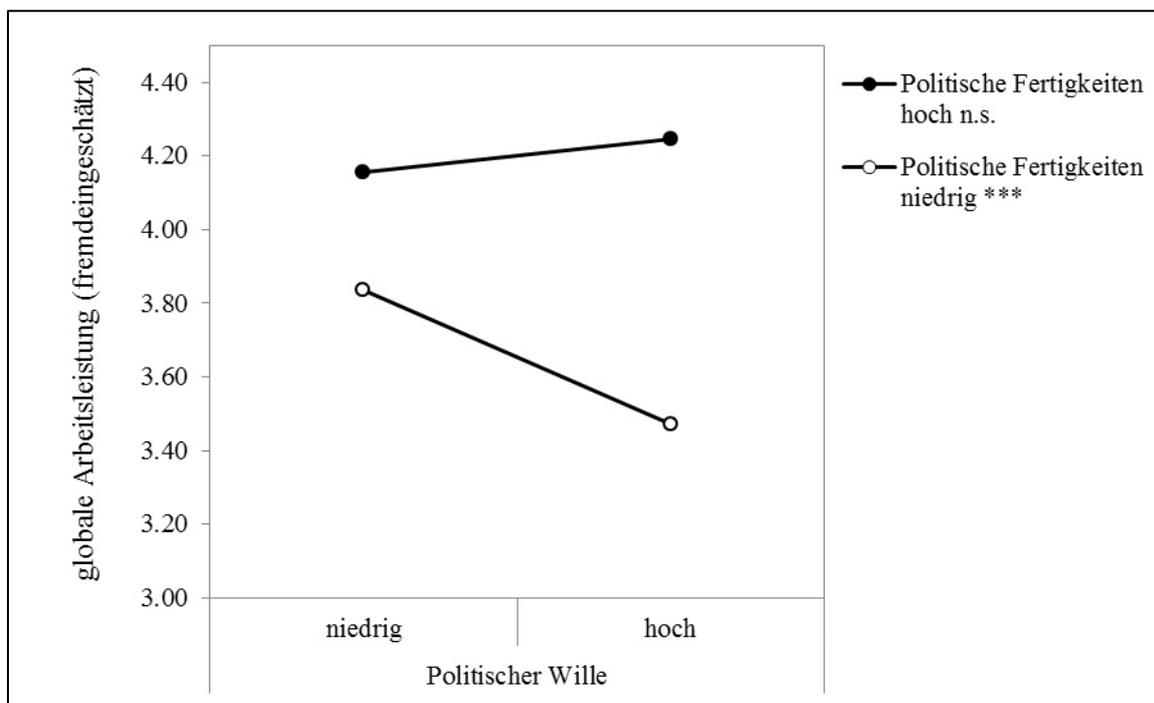
Anmerkungen. *N* = 161 Zielperson-Kollegen-Triple, Prädiktoren, Moderatoren und Kontrollvariablen wurden vor den Analysen zentriert, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% oberste Ebene); **p* < .05, ***p* < .01.

($B(SE) = .27 (.07)$, $p < .001$) als auch für niedrigen ($B(SE) = .65 (.07)$, $p < .001$) politischen Willen signifikant voneinander verschieden waren. In Abbildung 4.2 zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen ausgeprägtem politischen Willen und globaler Arbeitsleistung, wenn das Klima für Eigeninitiative niedrig war (1 SD unter dem Mittelwert; $B(SE) = -.17 (.04)$, $p < .001$). War das Klima für Eigeninitiative hingegen hoch ausgeprägt (1 SD über dem Mittelwert), fand sich erneut kein Zusammenhang zwischen politischem Willen und der Arbeitsleistung ($B(SE) = .01 (.04)$, $n.s.$), sodass sich auch hier der puffernde Effekt der Moderatorvariable bestätigte. Die beiden Steigungsgeraden für hohen ($B(SE) = .14 (.08)$, $p < .10$) und niedrigen ($B(SE) = -.11 (.07)$, $n.s.$) politischen Willen waren hier nur marginal bzw. nicht signifikant voneinander verschieden.

Zusätzlich zeigten sich ein nicht erwarteter Haupteffekt von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten in allen vier Modellen sowie ein nicht erwarteter kurvilinearereffekt von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten in den Modellen 2-4. Abbildung 4.3 stellt den kurvilinearen Effekt dar: je höher die zugeschriebenen politischen Fertigkeiten ausfielen, desto höher war auch die zugeschriebene Arbeitsleistung.

Abbildung 4.1.

Interaktion von politischem Willen und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten auf die beurteilte Arbeitsleistung

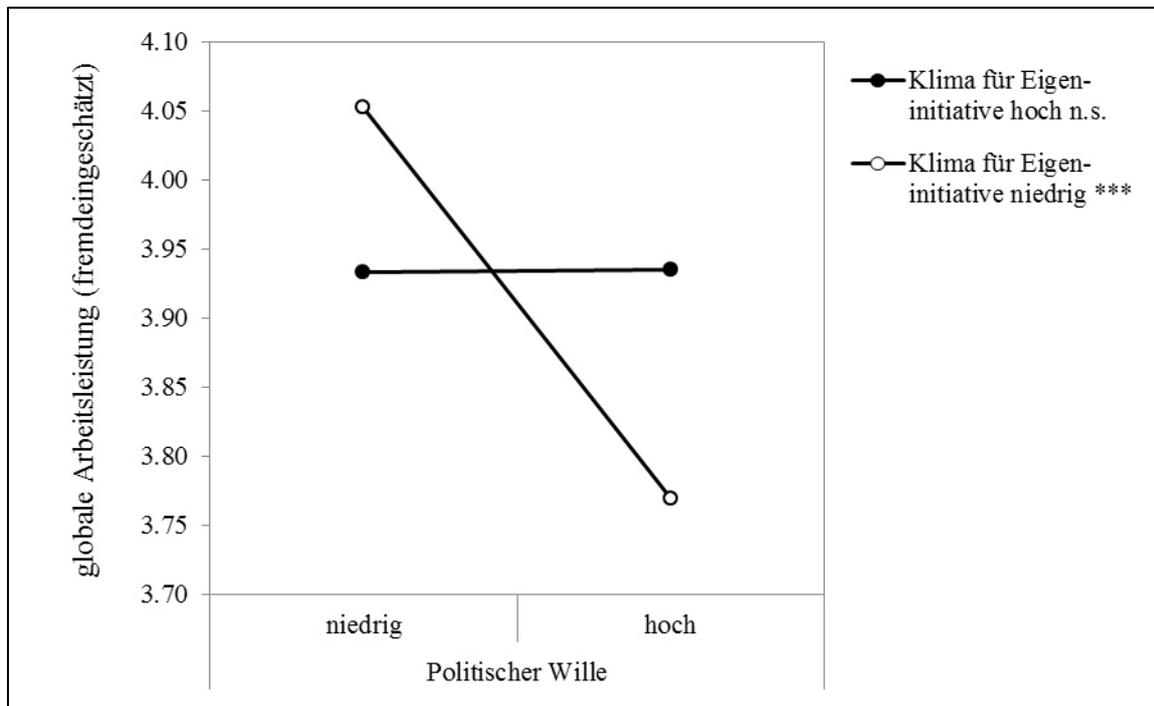


Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; Abbildung nach Modell 3, Tabelle 4.2;

$n.s.$ = nicht signifikant, $***p < .001$.

Abbildung 4.2.

Interaktion von politischem Willen und fremdeingeschätzten Klima für Eigeninitiative auf die beurteilte Arbeitsleistung

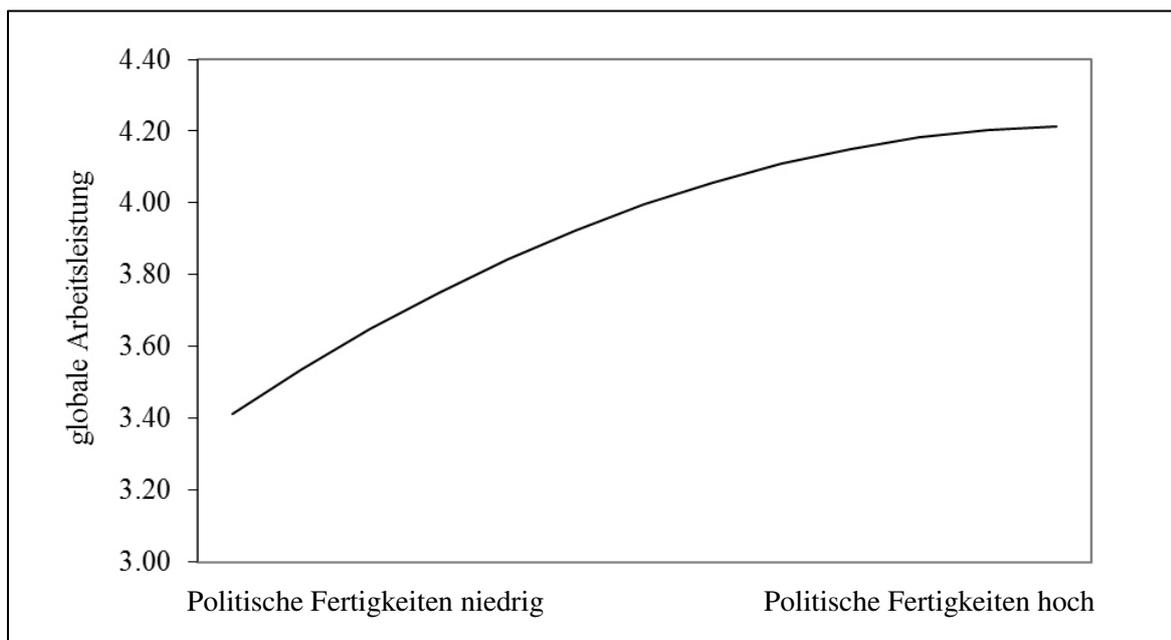


Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; Abbildung nach Modell 3, Tabelle 4.2;

n.s. = nicht signifikant, *** $p < .001$.

Abbildung 4.3.

Kurvilinearer Zusammenhang von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten und der beurteilten Arbeitsleistung



Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; Abbildung nach Modell 3, Tabelle 4.2.

4.3.3. Post-hoc Analysen

Zusätzlich zur Überprüfung der Hypothesen wurde das Konstrukt politischer Wille post-hoc noch intensiver exploriert. Dazu wurden, in Anlehnung an Studie 1, zunächst die beiden Subfaktoren des Konstrukts getrennt untersucht, um die jeweiligen Zusammenhänge mit globaler Arbeitsleistung aufzuzeigen. Dazu wurden für benevolenten und eigennütigen politischen Willen die Regressionsanalysen aus den Modellen 1-4 wiederholt. Im Anschluss konzentrierten sich die weiteren Berechnungen auf die verschiedenen Teilbereiche der Arbeitsleistung. Da globale Arbeitsleistung ein relativ breites Konstrukt ist, wurden, zum besseren Verständnis der Auswirkungen politischen Willens, zusätzlich die spezifischeren Zusammenhänge mit aufgabenbezogener, kontextueller und adaptiver Leistung untersucht.

4.3.3.1. Benevolenter und eigennütziger politischer Wille

Die Analysen für eigennütigen politischen Willen zeigten über die Modelle hinweg die folgenden Ergebnisse:

- negativer Haupteffekt von eigennützigem politischem Willen auf globale Arbeitsleistung über alle vier Modelle hinweg ($.13 \leq \beta \leq .16$, all $p < .05$)
- signifikanter Interaktionseffekt mit fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten auf die globale Arbeitsleistung in Modell 3 ($\beta = .18$, $p < .01$; Anhang B, Abb. B.1)
- marginal signifikanter Interaktionseffekt mit dem Klima für Eigeninitiative ($\beta = .12$, $p < .10$; Anhang B, Abb. B.2)

Die simultane Hinzunahme der beiden Interaktionstermeklärte 6% zusätzliche Varianz auf ($\Delta F = 5.87$ (3, 151), $p < .01$); das gesamte Modell war dabei ebenfalls signifikant ($F = 15.80$ (9, 151), $p < .001$). Die Analysen für benevolenten politischen Willen zeigten über die Modelle hinweg das folgende, etwas andere, Bild:

- kein Haupteffekt für benevolenten politischen Willen auf globale Arbeitsleistung
- die Interaktionseffekte mit fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten ($\beta = .16$, $p < .05$; Anhang C, Abb. C.1) und dem Klima für Eigeninitiative ($\beta = .19$, $p < .01$; Anhang C, Abb. C.2) waren signifikant

Die simultane Hinzunahme der beiden Interaktionstermeklärte 8% zusätzliche Varianz auf ($\Delta F = 8.30$ (3, 151), $p < .001$); das gesamte Modell war dabei ebenfalls signifikant ($F = 16.30$ (9, 151), $p < .001$). Die Hinzunahme der Kontrollvariablen in Modell 4 brachte keine Veränderungen der Effekte von eigennützigem und benevolentem politischem Willen.

Die Kontrollvariablen klärten auch in beiden Fällen keine zusätzliche Varianz auf. Die Gesamtmodelle der Analysen blieben auf dem bisherigen Signifikanzlevel.

4.3.3.2. Arbeitsbezogene, kontextuelle und adaptive Leistung

Die Regressionsanalysen mit dem Prädiktor globaler politischer Wille zeigten für die verschiedenen Teilbereiche der Arbeitsleistung die in Tabelle 4.3 dargestellten Ergebnisse (Vorgehen analog zu Tabelle 4.2.: Haupteffekte für Modelle 1-4, Interaktionseffekte aus Modell 3). Der Haupteffekt von politischem Willen bestätigte sich für alle Dimensionen außer dem Arbeitsengagement. Hier ist der Effekt nur noch marginal signifikant. Der Interaktionseffekt von politischem Willen und politischen Fertigkeiten ist für adaptive Leistung nur marginal signifikant, bestätigt sich aber für alle anderen Dimensionen. Für die Interaktion aus politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative finden sich die erwarteten Effekte für alle Dimensionen außer dem Kooperationsverhalten. Das gesamte Messmodell ist für alle Dimensionen signifikant sowie auch der Zuwachs an Varianzaufklärung durch die Interaktionen. Die differenziellen Ergebnisse werden im Anschluss diskutiert.

Tabelle 4.3

Zusammenfassende Übersicht über die hierarchisch moderierten Regressionsanalysen für die Teilbereiche globaler Arbeitsleistung

	aufgabenbez. Leistung	kontextuelle Leistung	Arbeits- engagement	Kooperations- verhalten	adaptive Leistung
Haupteffekt Politischer Wille	$-.13 \leq \beta \leq -.14$, alle $p < .05$	$-.14 \leq \beta \leq -.16$, alle $p < .05$	$-.12 \leq \beta \leq -.14$, alle $p < .10$	$-.15 \leq \beta \leq -.17$, alle $p < .05$	$-.13 \leq \beta \leq -.14$, alle $p < .05$
Interaktionseffekt Politischen Fertigkeiten	$\beta = .14$, $p < .05$	$\beta = .23$, $p < .01$	$\beta = .23$, $p < .01$	$\beta = .19$, $p < .01$	$\beta = .14$, $p < .10$
Interaktionseffekt Klima für Eigeninitiative	$\beta = .21$, $p < .01$	$\beta = .12$, $p < .05$	$\beta = .14$, $p < .05$	$n.s.$	$\beta = .17$, $p < .05$
ΔR^2 (Interaktionen)	.10 ($p < .001$)	.08 ($p < .001$)	.09 ($p < .001$)	.05 ($p < .01$)	.08 ($p < .001$)

Anmerkungen. $N = 161$ Zielperson-Kollegen-Triple. Haupteffekte entsprechen den Berechnungen aus den Modellen 1-4, die Interaktionseffekte den Berechnungen aus Modell 3 (vgl. Tab. 4.2).

4.4. Diskussion

Die vorliegende Studie leistet in mehrerer Hinsicht einen wichtigen Beitrag zur bisherigen Forschung über den Einfluss von politischem Willen am Arbeitsplatz. Erstmals wurden die Zusammenhänge von politischem Willen und Arbeitsleistung empirisch untersucht sowie

auch differenzielle Effekte von eigennützigem und benevolentem politischen Willen näher beleuchtet. Darüber hinaus konnten zwei protektive Faktoren identifiziert werden, die die negative Wahrnehmung von politischem Willen pufferten: die Zuschreibung politischer Fertigkeiten und das Vorhandensein eines ausgeprägten Klimas für Eigeninitiative. Eine wichtige Erkenntnis ist folglich, dass politischer Wille nicht ausschließlich negativ erlebt wird. Darüber hinaus lassen sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie in die übergeordnete *Perspektive des Sozialen Einflusses* (*Social Influence Perspective*; Mintzberg, 1983; Ferris et al., 2005; Ferris & Hochwarter, 2011) einordnen. Die Annahme dieser Perspektive, dass Einfluss, Politik und interpersonale Kompetenzen miteinander verwoben sind und Leistung und Erfolg in Organisationen beeinflussen, kann anhand der aktuellen Ergebnisse bestätigt werden.

4.4.1. Theoretische Implikationen

Die Ergebnisse aus Studie 2 bestätigten, dass politischer Wille sich, wie vermutet, negativ auf die Leistungsbeurteilungen einer Person auswirkt. Da Leistungsbeurteilungen allgemein als perzeptives und nicht als objektives Maß angesehen werden (Ferris et al., 2012), sind diese beeinflussbar und initiieren umso stärker einen politischen Vorgang. Zusätzlich besteht bei der Beeinflussung von Leistungsbeurteilungen auch der Wille, generell positiv beurteilt zu werden. Damit es dabei nicht zu einem, mit politischem Willen assoziierten, Reputationsverlust kommt, sind protektive Faktoren nötig. In Kombination mit hohen zugeschriebenen politischen Fertigkeiten oder einem ausgeprägten Klima für Eigeninitiative werden die negativen Effekte politischen Willens gepuffert und die Leistungsbeurteilungen bleiben, unabhängig von der Ausprägung des Willens, stabil. Sind die zugeschriebenen Fertigkeiten und das Klima für Eigeninitiative allerdings gering ausgeprägt, fallen die Leistungsbeurteilungen bei einem starken politischen Willen rapide ab. Die protektive Wirkung der beiden Moderatoren bestätigt die Annahme, dass das Zeigen von politischem Willen mit einem hohen Risiko verbunden ist (Treadway, 2012). Sind die Umstände, in denen eine Person mit starkem politischem Willen agiert, förderlich, zeigen sich keine negativen Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilungen einer Person; dieser Befund spiegelt die zentralen Annahmen der SAT und der TAT wider. Die vorliegenden Ergebnisse tragen folglich ebenfalls dazu bei den Bedeutungsspielraum beider Theorien zu erweitern. Wie sich anhand der Anwendung auf den politischen Willen zeigt, funktionieren die Annahmen der SAT nicht nur für Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch für motivationale Faktoren. Die TAT wird in ihrer Anwendung auf motivationale Faktoren bestätigt und zudem auf den mikropolitischen Kontext erweitert.

Waren die risikominimierenden Faktoren gering ausgeprägt und die Umstände somit nicht protektiv, wirkte politischer Wille sich negativ auf die vorgenommenen Leistungsbeurteilungen aus. Dabei zeigte sich eigennütziger politischer Wille als die gravierendere Form. Wie die post-hoc Tests ergaben, fand sich nur für eigennützigem, aber nicht für benevolentem politischen Willen der negative Haupteffekte auf die Leistungsbeurteilungen. Dies unterstreicht die Diskriminanz zwischen den beiden Faktoren, die bereits in Studie 1 gefunden wurde. Benevolenter politischer Wille allein besaß keinen signifikanten Einfluss, das Vorzeichen des β -Gewichts fiel sogar positiv aus. Die post-hoc Tests zeigten des Weiteren, dass sich der Interaktionseffekt mit politischen Fertigkeiten für beide Dimensionen bestätigte. Das Klima für Eigeninitiative hingegen moderierte nur den Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und Leistungsbeurteilungen in der bisherigen Form. Bei eigennützigem politischem Willen ergab sich nur eine marginal signifikante Interaktion. Der stärkere Effekt für benevolentem politischen Willen lässt sich vermutlich durch die gute Passung benevolenter Aktivitäten in einem Umfeld, in dem proaktive Handlungen gefördert und gewünscht werden, erklären. Bei eigennützigem politischem Willen scheint ein förderliches Klima hingegen nicht auszureichen, um die ichbezogenen Intentionen vollständig zu puffern. Es braucht die Zuschreibung politischer Fertigkeiten, um dieses egoistisch motivierte politische Verhalten zu kaschieren.

Darüber hinaus wurde in den post-hoc Tests die Wirkung politischen Willens auf die verschiedenen Teilbereiche der globalen Arbeitsleistung untersucht. Der negative Haupteffekt politischen Willens zeigte sich für aufgabenbezogene, adaptive und kontextuelle Leistung sowie für Kooperationsverhalten. Für Arbeitsengagement war der Zusammenhang nur marginal signifikant. Die Abschwächung des Effektes kommt möglicherweise dadurch zustande, dass Arbeitsengagement selbstdisziplinierte, motivationale Handlungen beinhaltet, wie etwa hart zu arbeiten, die Initiative zu ergreifen und die organisationalen Ziele zu unterstützen (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Dies kommt zumindest in Teilen den Intentionen von politischem Willen entgegen. Die Interaktion von politischem Willen und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten bestätigt sich über alle Teilbereiche, mit Ausnahme von adaptiver Leistung. Hier ist der Interaktionseffekt nur marginal signifikant. Adaptive Leistung wird definiert als die Fähigkeit auf erwartete und plötzliche Veränderungen der Arbeitsaufgabe, der Situation oder der Umwelt durch die Anpassung des eigenen Verhaltens zu reagieren (Pulakos, et al., 2000). Eine mögliche Erklärung für die marginale Signifikanz wäre hier, dass politischer Wille allein schon einen stärkeren Einfluss auf die adaptive Leistung hat. Die protektive Unterstützung durch politische Fertigkeiten ist folglich weniger nötig. Bei der Interaktion mit

dem Klima für Eigeninitiative sind die Effekte für alle Teilbereiche außer dem Kooperationsverhalten signifikant. Kooperationsverhalten umfasst kooperative, umsichtige und helfende Handlungen wie etwa die Leistung der Kollegen zu unterstützen und Informationen auszutauschen (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Dies sind zum einen Aspekte, die verstärkt benevolenten politischen Willen betreffen und wenig Bezug zu eigennützigem politischem Willen haben. Zum anderen lässt sich vermuten, dass der Effekt auf politisches Informationsmanagement zurückzuführen ist. Ein guter und engagierter Politiker (eine Person mit einem ausgeprägten politischen Willen) geht sorgfältig mit seinen Informationen um und redet nicht über alles. Besitzt eine Person besonders hohe zugeschriebene politische Fertigkeiten, kann sie sich entsprechend präsentieren und ihre Informationen platzieren. In einem Klima für Eigeninitiative ist dies nicht zwangsläufig der Fall, sodass der Mikropolitiker mit seinen Informationen taktischer verfährt. Folglich sollten die Bewertungen der Kollegen bzgl. des Kooperationsverhaltens dann geringer ausgeprägt sein.

Zusätzlich zu den postulierten Effekten zeigte sich ebenfalls ein quadratischer Effekt politischer Fertigkeiten. Potenzielle quadratische Effekte im Rahmen des *too much of a good thing*-Paradigmas (TMGT; Pierce & Aguinis, 2013) wurden für politische Fertigkeiten bereits von Zettler und Lang (2013) aufgezeigt. Ihre Ergebnisse ließen vermuten, dass politische Fertigkeiten nur bis zu einer bestimmten Ausprägung nützlich sind; überschreitet die Ausprägung einen gewissen Wert, sinkt der positive Effekt politischer Fertigkeiten ab. Wie die Abbildung des quadratischen Effektes in dieser Studie allerdings zeigt (Abb. 4.3), steigt die Kurve mit dem Zuwachs der politischen Fertigkeiten an und flacht dann ab einem bestimmten Punkt ab, ohne sich wieder abzusenken. Dies spricht eher für die ursprüngliche positive Wirkung von politischen Fertigkeiten (Ferris et al., 2007; Ferris et al., 2012) und die Interpretation, dass man nicht zu viele politische Fertigkeiten haben kann (vgl. Harris et al., 2016).

Für die Betrachtung der Implikationen der Studienergebnisse sollte abschließend noch erwähnt werden, dass die Varianzaufklärung der Modelle (R^2) insgesamt sehr hoch ist. Dies kommt dadurch zustande, dass sowohl die Moderatorvariablen als auch die Kriteriumsvariable von den Kollegen eingeschätzt wurden und somit ein *mono-source Bias* vorliegt. Durch die Anwendung hierarchischer Regressionen kann diesem Problem jedoch entgegen gewirkt werden, da die mono-methoden Varianz bereits mit dem ersten Schritt aus der Analyse herausgenommen wird (Bühner & Ziegler, 2009). Der Zuwachs der Varianzaufklärung in den folgenden Schritten der Regression kann somit ohne Probleme interpretiert werden (ΔR^2). Für die Interpretation der Ergebnisse bedeutet dies, dass der Haupteffekt politischer Fertigkeiten im

ersten Schritt als artifiziell aufgebläht zu betrachten ist. Der Haupteffekt politischen Willens ist hingegen als echt einzustufen, da hier verschiedene Datenquellen vorliegen. Die Interaktionseffekte in Schritt 3 sowie auch der kurvilineare Effekt sind um die Methodenvarianz bereinigt und können somit ebenfalls anhand der entsprechenden β -Gewichte und des ΔR^2 adäquat eingeschätzt werden. Darüber hinaus argumentieren Siemsen, Roth und Oliveira (2010), dass Interaktionseffekte, die trotz hoher Interkorrelationen der Variablen immer noch signifikant ausfallen, ohne den *common-source Bias* sogar noch stärker ausfallen könnten. Eine Einschränkung durch den *common-source Bias* liegt für Studie 2 folglich nicht vor.

4.4.2. Praktische Implikationen

Da es sich bei der vorliegenden Studie um eine der ersten empirischen Untersuchungen des Zusammenhangs von politischem Willen und Leitungsbeurteilungen handelt, sollte die Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis nicht überschätzt werden. Dennoch liefern die Ergebnisse erste wichtige Erkenntnisse. Zum einen bestätigt sich eine prinzipiell eher negative Wahrnehmung von organisationaler Politik (vgl. Ferris & Treadway, 2012), die sich jedoch durch das Vorliegen bestimmter Bedingungen neutralisieren lässt (vgl. Hochwarter, 2012). Tatsache ist, dass Politik ein fester Bestandteil von Organisationen ist (Ferris & Treadway, 2012) und dass es für die Mitglieder einer Organisation von Bedeutung ist, diese Politik zu verstehen und sie einsetzen zu können. Führungspersönlichkeiten und auch Mitarbeiter realisieren in der Regel recht schnell, dass das Erreichen eigener oder organisationaler Ziele von der Kompetenz abhängig ist, politische Unterstützung von anderen (v.a. im Angesicht einer Opposition) zu bekommen (Bacharach, 2005). Die Forschung allgemein und die Ergebnisse dieser Studie im Speziellen bestätigen, dass es von Vorteil für die eigene Person sein kann, wenn man das politische Spiel am Arbeitsplatz versteht und sich zu Nutzen machen kann (vgl. Dulebohn & Ferris, 1999; Ferris, Frink, Bhawuk et al., 1996). Folglich tragen diese Ergebnisse dazu bei, das Verständnis über organisationale Politik und politischen Willen zu verbessern und leisten damit einen wichtigen Beitrag für das alltägliche Funktionieren in Organisationen. Es ist wichtig zu verstehen, warum bestimmte Individuen erfolgreich in der Ausführung ihrer politischen Pläne sind, während andere keinerlei Erfolg haben oder sogar soziale Rückschläge und kontraproduktive Konsequenzen erfahren.

Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die beiden moderierenden Variablen. Die vorliegende Studie unterstreicht die Bedeutung von politischen Fertigkeiten sowie des Klima für Eigeninitiative für das politische Handeln in Organisationen. Beide Konstrukte erweisen sich als protektive Faktoren; politische Fertigkeiten zeigten darüber hinaus noch

einen direkten Einfluss auf Leistungsbeurteilungen. In Anbetracht der Tatsache, dass Politik in nahezu jedem Unternehmen eine Rolle spielt, kann es sich daher als günstig erweisen, sowohl ein gutes Klima für Eigeninitiative in der Organisation zu schaffen als auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter gute politische Fertigkeiten besitzen sowie sensitiv für die Wahrnehmung dieser sind. Damit ergeben sich direkte Implikationen für die Organisations- und Personalentwicklung. So ließen sich z.B. über eine gezielte Auswahl oder durch entsprechende Trainings die politischen Fertigkeiten der Mitarbeiter verbessern oder über neue Belohnungssysteme oder Unternehmenswerte ein Klima für Eigeninitiative aufbauen. Langfristig sollte dies zu einem besseren Verständnis von Mikropolitik beitragen und das gegenseitige Verständnis der Organisationsmitglieder fördern. Dadurch lässt sich dann möglicherweise auch die Leistung allgemein verbessern. Einschränkend ist hier natürlich anzumerken, dass die gefundenen Effekte nur in Bezug auf globale Leistungsbeurteilungen gefunden wurden. Die Untersuchung weiterer Kriterien (z.B. durch Vorgesetzte eingeschätzte Leistung, kontraproduktives Arbeitsverhalten, OCB oder Führungsverhalten) steht noch aus.

4.4.3. Stärken und Grenzen

Die Ergebnisse dieser Studie sollten unter Berücksichtigung der folgenden Stärken und Grenzen interpretiert werden. Aus einer theoretischen Perspektive spricht die Verknüpfung mit anerkannten Theorien (TAT, SAT) für die vorliegenden Ergebnisse. Auch die Operationalisierung der Risikodimensionen nach Treadway (2012) durch politische Fertigkeiten und das Klima für Eigeninitiative ist offenbar gut gelungen. Aus methodischer Sicht finden sich weitere stützende Punkte. Bei den Studienteilnehmern handelte es sich um reale derzeit berufstätige Personen und ihre Kollegen. Dies erhöht die externe Validität der Studienergebnisse im Vergleich zu Untersuchungen an studentischen Stichproben oder im Labor erheblich (Scandura & Williams, 2000). Es wurde ein Design mit mehreren Datenquellen verwendet, in dem die Antezedensvariable von der Zielperson stammt, die Moderatorvariablen und das Kriterium hingegen von Beobachtern. Ein solches Mehrquellendesign, in dem nicht alle interessierenden Konstrukte von einer einzigen Person stammen, beugt einem Common-Source-Bias vor (Podsakoff, McKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Darüber hinaus war die Validität der Beobachtereinschätzungen dadurch sichergestellt, dass die Zielperson und die Kollegen sein mindestens sechs Monaten zusammenarbeiteten und je zwei Beobachterratings pro Zielperson vorlagen. Zusätzlich wurde den Beobachtern versichert, dass ihre Antworten vollständig anonym sind und keinerlei Einfluss auf irgendwelche Arbeitsentscheidungen haben. Diese Versicherung führt in der Regel zu einer gesteigerten Motivation der Beobachter, wahrheitsgetreu zu

antworten (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Eine damit zusammenhängende Stärke umfasst die gute Beurteilerübereinstimmung der beiden Beobachter in Bezug auf die eingeschätzte Arbeitsleistung. Darüber hinaus wurde das Vorliegen potenzieller Selektionseffekte bei der Beobachterausswahl durch die Zielperson überprüft. *Schiefe* und *Wölbung* der fremdeingeschätzten Skalen wiesen jedoch keine Anzeichen einer potenziellen Verzerrung auf. Zusätzlich bestätigte sich auch anhand der Überprüfung des Messmodells, dass alle fremdeingeschätzten Skalen unabhängig voneinander waren. Schließlich stellt auch die Aufnahme der quadratischen Terme als Kontrollvariablen für die Testung der Interaktionseffekte eine wichtige Stärke dar (vgl. Dawson, 2014).

Eine Schwäche der Untersuchung liegt hingegen in dem verwendeten Querschnittsdesign. Obwohl sich bedeutsame Beziehungen zwischen dem politischen Willen einer Person und den Leistungsbeurteilungen der Kollegen zeigten, ist aufgrund der querschnittlichen Datenerhebung eine Kausalwirkung nicht sicher zu bestimmen. Ferner besteht die Stichprobe aus in Deutschland arbeiteten Personen. Die deutsche Kultur ist anderen westlichen Kulturen zwar ähnlich (Erez, 2011), die Generalisierbarkeit der Ergebnisse in Bezug auf andere Kulturen erfordert jedoch weitere Forschung. Wenn die Stichprobe der vorliegenden Studie auch bewusst ausgewählt wurde, umfasst sie doch eine spezifische Gruppe an Personen, nämlich Zielpersonen ohne Führungsverantwortung und ihre Kollegen. Damit steht eine Generalisierung der Befunde auf andere Personengruppen ebenfalls noch aus (vgl. Schmid Mast, Frauendorfer & Popovic, 2011). Zu denken ist hier insbesondere an Zielpersonen mit Führungsverantwortung als auch an Fremdeinschätzungen von Vorgesetzten oder Untergebenen.

4.4.4. Zukünftige Forschung

Angesichts der vielversprechenden Befunde aus dieser ersten empirischen Studie zum Zusammenhang von politischem Willen und Leistungsbeurteilungen scheinen weiterführende Untersuchungen zu den Effekten von politischem Willen und den beiden Subfaktoren eigennützig und benevolent sehr lohnend. Die aktuelle Studie betrachtet globale Leistungsbeurteilungen sowie in den post-hoc Tests auch aufgabenorientierte, kontextuelle und adaptive Leistung. Es wäre jedoch von Bedeutung, ob sich die Befunde auch für objektive Leistungskriterien oder andere Leistungsindikatoren, wie Enterprising-Leistung (eine Gruppe führen, Werbung machen, Verhandeln, etwas Verkaufen etc.; vgl. Blickle et al., 2012) oder Karriereerfolg bestätigen lassen. Durch den verstärkten Einsatz längsschnittlicher Untersuchungen sollte zudem eine kausale Interpretation ermöglicht werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach weiteren sozialen Kompetenzen, Klimabedingungen oder anderen Einflussfaktoren, die

politisch Motivierten helfen, ihre Ziele besser zu verkaufen und zu verfolgen. Gleichzeitig sollten auch Bedingungen eruiert werden, die die potenziell negativen Auswirkungen von politischem Willen verstärken könnten.

Denkbar sind etwa moderierende Einflüsse der Organisationskultur oder der Branchenzugehörigkeit, insoweit diese typische Interaktionsmuster oder bestimmte Verhaltensnormen implizieren. Berufliche Umwelten unterscheiden sich nach Holland (1997) hinsichtlich ihrer charakteristischen Anforderungen, Möglichkeiten und interpersonellen Kontexte, so dass in Abhängigkeit von der beruflichen Umwelt diverse soziale Interaktionsmuster als angemessen gelten. Je nach beruflicher Umwelt könnte ein ausgeprägter politischer Wille also unterschiedlich erfolgsversprechend sein. Darüber hinaus ist auch ein Einfluss des Grades der Politisierung einer Organisation denkbar. Auf die Wahrnehmung organisationaler Politik wurde zuvor bereits eingegangen. Interessant wäre es nun zu untersuchen, wie politischer Wille in einer hoch politischen Umwelt wahrgenommen wird und auch wie mehrere stark politisch motivierte Individuen miteinander interagieren. Neben kontextuellen Faktoren gilt es außerdem weitere individuelle Voraussetzungen zu berücksichtigen, denn das politische Spiel am Arbeitsplatz stellt eine Serie an Episoden dar, in denen Individuen kontinuierlich Risiken, alternative Handlungsverläufe und beabsichtigten Aufwand abwägen. Daher argumentieren Kapoutsis et al. (2015), dass politischer Wille einen Selbstregulations-Mechanismus braucht, der dabei hilft das soziale Kapital weiser einzusetzen. Kapoutsis (2016) schlägt daher *politische Besonnenheit* als wichtige Einflussvariable und weiteren protektiven Faktor im Zusammenhang mit politischem Willen vor, die es empirisch zu überprüfen gilt.

Über die aktuellen Ergebnisse hinaus stellt sich des Weiteren die Frage, ob politisch Ambitionierte nicht nur schlechtere Leistungsbeurteilungen erhalten, sondern ihnen auch mehr CWB zugeschrieben wird. CWB beinhaltet willkürliche Handlungen, die organisationale Normen verletzen, gegen die Interessen einer Organisation laufen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter einer Organisation gefährden (Bennett & Robinson, 2000). In diesem Zusammenhang sollten auch potenziell differenzielle Effekte der beiden Dimensionen eigennützig und benevolent untersucht werden, da sich sowohl in der vorliegenden Studie sowie auch in der durchgeführten Validierungsstudie Unterschiede zwischen den beiden Dimensionen auffinden ließen. So ist es denkbar, dass eigennütziger politischer Wille stärker mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten assoziiert ist. Eine Erweiterung des Forschungsfokus in diese Richtung könnte auch dazu beitragen, die verschiedenen Betrachtungsweisen von Mikropolitik (vgl. Abs. 2.1.5.) voranzutreiben.

4.4.5. Ausblick

Aufbauend auf den hier gewonnenen Ergebnissen zielt die nachfolgende Studie auf eine weiterführende und spezifischere Untersuchung des politischen Willens ab. Dabei werden potenziell differenzielle Effekte der beiden Dimensionen eigennützig und benevolent intensiver betrachtet und in einen Führungskontext eingebettet. Des Weiteren werden zuvor identifizierte Grenzen der vorliegenden Studie aufgegriffen, indem durch Mitarbeiter- und Vorgesetztenratings auf weitere Datenquellen zurückgegriffen wird und spezifische Leistungsdimensionen überprüft werden. Ebenfalls wird der Überprüfung weiterer Moderatoren nachgekommen; aufbauend auf der hier nachgewiesenen Bedeutung von fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten greift die kommende Studie auf selbsteingeschätzte politische Fertigkeiten zurück. Dadurch kann die Bedeutsamkeit politischer Fertigkeiten allgemein repliziert, die Ähnlichkeit von selbst- und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten untersucht und Mintzbergs ursprüngliche Annahme des Zusammenspiels untersucht werden (Blickle, Ferris et al., 2011; Ferris et al., 2008; Mintzberg, 1983).

5. Studie 3

Organisationen repräsentieren politische Arenen, in denen Führungskräfte konkurrierende Interessen über die Zeit hinweg bewältigen und formen müssen (Mintzberg, 1983). Führung spielt in der Mikropolitik eine bedeutende Rolle; sie wird definiert als die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen (von Rosenstiel, 2009) und stellt somit einen sozialen Einflussprozess dar, der es erfordert, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu veranlassen, bestimmte Vorgehensweisen oder bestimmte Handlungsoptionen zu verfolgen. Dabei stellen sich v.a. die beiden Fragen, für wen geführt wird, wem Führung also nutzt oder schadet und für was geführt wird, also was Führung bewirken soll (Neuberger, 2002). Führungserfolg zeigt sich dann an der Leistung der Mitarbeiter (Nerdinger, 2014). Dabei spielt es eine wesentliche Rolle wie Mitarbeiter ihre Führungskraft wahrnehmen und welches Verhalten ihrer Führungskraft sie beobachten. Zusätzlich ist die spezifische Situation, in der eine Führungskraft ein bestimmtes Verhalten zeigt, von Bedeutung für den Erfolg (von Rosenstiel & Wegge, 2004; Weibler, 2012). Diese Sachverhalte sollen im Zusammenhang mit politischem Willen in der vorliegenden Studie untersucht werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen der vorangegangenen Studien untersucht Studie 3 folglich, wie sich politischer Wille im Kontext Führung verhält. Basierend auf der politischen Perspektive (Pfeffer, 1981) und der sozioanalytischen Theorie (Hogan & Shelton, 1998) werden die Auswirkungen des politischen Willens einer Führungskraft auf die Leistungsbeurteilungen durch die direkt unterstellten Mitarbeiter untersucht. Dabei erweitert die vorliegende dritte Studie die Ergebnisse der zweiten Studie nicht nur um den Führungskontext, sondern auch in Bezug auf die dimensionale Betrachtung politischen Willens sowie die Untersuchung verschiedener Leistungsdimensionen. Studie 3 wählt also einen spezifischeren Ansatz als die vorangegangene Studie. Die getrennte Betrachtung der beiden Dimensionen politischen Willens baut auf den post-hoc Analysen der zweiten Studie auf, in denen bereits gezeigt werden konnte, dass sich eigennütziger und benevolenter politischer Wille unterschiedlich auf globale Leistungsbeurteilungen auswirken. Dabei wies eigennütziger politischer Wille einen signifikant negativen Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen durch Kollegen auf, benevolenter politischer Wille hingegen einen positiven, aber nicht signifikanten Zusammenhang. Diese differenziellen Effekte sollen anhand spezifischer Kriterien nun genauer untersucht werden. Daher werden mit kontextueller Leistung und kontraproduktivem Arbeitsverhalten (CWB) zwei Dimensionen von Arbeitsleistung herangezogen (vgl. Abschnitt 2.3.1).

Anhand eines Mehrquellendesigns mit Führungskräften der mittleren Führungsebene (z.B. Gruppen- oder Abteilungsleiter) werden die Zusammenhänge von eigennützigem und benevolentem politischem Willen auf die von Mitarbeitern eingeschätzte kontextuelle Leistung und das von Mitarbeitern eingeschätzte CWB der Führungskraft untersucht sowie moderierende Effekte durch die politischen Fertigkeiten der Führungskraft einbezogen. Politische Fertigkeiten stellen in der Führungsforschung ein etabliertes Konstrukt dar, das bei der Umsetzung von Führungsverhalten und dem Erreichen von Effektivität und Zufriedenheit (Ewen et al., 2013; vgl. Abschnitt 2.1.1) eine wesentliche Rolle spielt. Aufbauend auf der grundlegenden Annahme von Mintzberg (1983), wonach das Zusammenspiel von politischem Willen und politischen Fertigkeiten als *das* Mittel für Erfolg und Effektivität betrachtet wird, untersucht die vorliegende Studie diese Kernaussage; geht dabei jedoch nicht auf globalen politischen Willen ein, sondern verfolgt zwei unterschiedliche Herangehensweisen für benevolenten und eigennützigen politischen Willen. Darüber hinaus wird in weiterführenden Analysen der Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten untersucht. Durch die Position auf der mittleren Führungsebene, in der sowohl die Wahrnehmungen der Mitarbeiter als auch die Einschätzungen des Vorgesetzten für die Bewertung der Leistung und die Beurteilung des Führungserfolgs von Bedeutung sind, lassen sich verschiedene Wirkmechanismen politischen Willens überprüfen.

5.1. Fragestellung und Hypothesen

Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst noch einmal genauer auf die Kriterien OCB und CWB eingegangen. Darauf aufbauend werden die erwarteten Zusammenhänge zwischen eigennützigem politischem Willen und wahrgenommenem CWB sowie benevolentem politischem Willen und wahrgenommenem OCB hergeleitet. Anschließend wird die vermutete moderierende Rolle politischer Fertigkeiten dargestellt. Nach der Formulierung der Hypothesen wird abschließend zusätzlich auf ergänzende Analysen in Bezug auf die durch den Vorgesetzten vorgenommene Leistungsbeurteilung eingegangen.

5.1.1. OCB und CWB

In der vorliegenden Studie werden OCB und CWB als Dimensionen von Leistungsbeurteilungen betrachtet. Wie bereits ausgeführt (Abschnitt 2.3.1), ist aufgabenbezogene Leistung sehr tätigkeitsspezifisch ausgelegt, enthält klare Vorgaben und Regeln, wird in der Zielerreichung relativ eng kontrolliert und bietet somit relativ wenig Spielraum für eigenes Ermessen und eigene Wege (Borman & Motowidlo, 1993). Für politische Aktivitäten stellen

aufgabenbezogene Leistungsbeurteilungen folglich ein weniger günstiges Ziel dar, da sie schwieriger für abgewandelte Zwecke und eigene Ziele zu instrumentalisieren sind. OCB hingegen ist per Definition weder von einer Organisation oder deren Mitgliedern einzufordern, noch liegen festgeschriebene Verhaltensweisen vor (vgl. Organ, 1988). CWB stellt ebenfalls freiwilliges Verhalten dar, das nach eigenem Ermessen eingesetzt wird oder nicht (Bennett & Robinson, 2000). Um die Wirkweise eigennützigen und benevolenten politischen Willens von Führungskräften zu untersuchen, bieten OCB und CWB folglich mehr Spielraum, um die Auswirkungen politischer Motivation zu untersuchen. OCB und CWB gelten als multidimensionale Konstrukte, die Verhaltensweisen beinhalten, die entweder gegen bzw. für Individuen (I) oder gegen bzw. für Organisationen (O) ausgerichtet sind (Bennett & Robinson, 2000; Coleman & Borman, 2000; Gruys & Sackett, 2003; Organ & Paine, 1999; Sackett et al., 2006). Studien ergaben, dass OCB-I und CWB-I Verhaltensweisen darstellen, die anderen Mitarbeitern helfen oder schaden. OCB-O beinhaltet Verhalten, das das geforderte Leistungsniveau übersteigt, während CWB-O Mitarbeiterverhalten umfasst, das die minimalen Anforderungen nicht erreicht (Bennett & Stamper, 2001; Kelloway, Loughlin, Barling & Nault, 2002). Trotz der Dimensionalität sind OCB und CWB auch als globale Konstrukte bedeutsam (LePine, Erez & Johnson, 2002; Lee & Allen, 2002; Marcus, Schuler, Quell & Hümpfner, 2002).

5.1.2. Eigennütziger politischer Wille und CWB

CWB beinhaltet Mitarbeiterverhalten, das einer Organisation, deren Mitgliedern oder beidem schadet (Robinson & Bennett, 1995; Spector & Fox, 2010). Dabei stellt CWB einen zentralen Aspekt von Arbeitsleistung dar, der schwerwiegende finanzielle und psychologische Kosten verursacht (Bennett & Robinson, 2000) und allgemein negativ zur organisationalen Effektivität beiträgt (Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006). Typisches CWB beinhaltet z.B. rüdes Verhalten gegenüber anderen Organisationsmitgliedern, die Weitergabe interner Informationen und das Nicht-Befolgen verschiedener organisationaler Regeln (Bennett & Robinson, 2000; Marcus et al., 2002). CWB gilt dabei als bewusstes Verhalten; d.h. Individuen treffen die Entscheidung CWB zu betreiben oder nicht (Mount, Ilies & Johnson, 2006). In Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten kann CWB als Reaktion auf erlebte Ungerechtigkeit oder Unzufriedenheit gezeigt werden oder auch als Mittel eingesetzt werden, um eigene Ziele zu erreichen (Dalal, 2005; Zettler & Hilbig, 2010).

Nach Marcus und Schuler (2004) sowie Marcus (2001) lassen sich die Ursachen für CWB entlang zweier Dimensionen bestimmen (vgl. Abb. D1, Anhang D). Die beiden Dimen-

sionen mit den Polen Person vs. Situation und Motivation vs. Kontrolle ergeben vier Kategorien, in die sich verschiedene Antezedensvariablen einordnen lassen: Neigung bzw. Tendenz (Person - Motivation), Mangel an internaler Kontrolle (Person - Kontrolle), Anlässe (Situation - Motivation) und Gelegenheit (Situation - Kontrolle). Eigennütziger politischer Wille stellt in erster Linie eine motivationale Variable dar, die sich sowohl in die Kategorie Neigung, als auch in die Kategorie Auslöser einordnen lässt. Ein ausgeprägter eigennütziger politischer Wille kann zum einen mit der generellen Tendenz einhergehen, CWB zu nutzen, um die eigenen Ziele zu erreichen und die eigenen Interessen umzusetzen. Das trifft v.a. auf den Teilbereich des Konstrukts zu, in dem es darum geht, die Oberhand in der politischen Arena zu behalten und das eigene Selbstwertgefühl zu stärken (vgl. Item 1 und 2 der PWS). Zum anderen können bestimmte Situationen einen Auslöser darstellen, die Personen mit einem ausgeprägten eigennützigem politischen Willen dazu veranlassen CWB anzuwenden; bspw. wenn die Hoffnung auf situationsspezifische Vorteile wie das Vorantreiben eigener Ziele oder das Annähern an den eigenen Chef besteht (vgl. Item 3 und 4 der PWS).

Politische Handlungen, die als Folge von eigennützigem politischem Willen umgesetzt werden, finden oft in einem ambigen Raum statt und zielen auf das Schützen und/oder Vorantreiben eigener Interessen bzw. der Interessen der Organisation ab (Byrne, Kacmar, Stoner & Hochwarter, 2005). Dabei kann dieses Verhalten positive und negative Effekte haben (Hochwarter et al., 2007); eine ausgeprägte Wahrnehmung eines solchen Verhaltens ist jedoch in der Regel mit nachteiligen Ergebnissen verknüpft (Miller et al., 2008): die subjektive Wahrnehmung des Verhaltens von Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern als eigennützig (vgl. Kapitel 2.1.2.3.) hängt positiv mit CWB zusammen (Ferris, Harrell-Cook et al., 2000; Zettler & Hilbig, 2010). Daher ist anzunehmen, dass auch die Motivation sich eigennützig zu verhalten einen positiven Effekt auf das wahrgenommene CWB hat.

Hypothese 3.1a: Der eigennützige politische Wille einer Führungskraft steht in einem positiven Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen kontraproduktivem Arbeitsverhalten.

Da die beiden Subdimensionen CWB-I und CWB-O nur moderat miteinander korrelieren (Dalal, 2005) ist es darüber hinaus möglich, dass eigennütziger politischer Wille sich unterschiedlich auf die beiden Dimensionen auswirkt. Eigennütziger politischer Wille zielt v.a. darauf ab, sich in der Organisation günstig zu positionieren und die eigenen Interessen zu vertreten (vgl. Kapoutsis et al., 2015). Dies lässt sich u.a. dadurch erreichen, dass Geschäftsanfragen zu den eigenen Gunsten manipuliert werden, Arbeitspausen für informelle Aktivitäten

ausgedehnt werden, Anweisungen nicht befolgt oder umgangen werden oder Informationen weitergegeben werden (vgl. Bennett & Robinson, 2000). Das Beschimpfen, Diskriminieren und Bloßstellen anderer spielt dabei weniger eine Rolle. Der Effekt eigennützigem politischen Willens sollte sich daher v.a. in Bezug auf CWB-O zeigen.

Hypothese 3.1b: Der eigennützige politische Wille einer Führungskraft steht in einem positiven Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen kontraproduktivem Arbeitsverhalten, das gegen die Organisation gerichtet ist.

5.1.3. Benevolenter politischer Wille und OCB

Flachere organisationale Strukturen, ein zunehmender Wettkampf im internationalen Umfeld sowie wachsende Mitarbeiterautonomie und -verantwortung führen dazu, dass das Leisten freiwilligen Arbeitsverhaltens immer essentieller für das effektive Funktionieren einer Organisation ist (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bacharach, 2000). Die zusätzliche Implementierung von teambasierten Strukturen unterstützt zudem die Bedeutung von individueller Initiative und Kooperation (Ilgen & Pulakos, 1999). In diesem Zusammenhang ist daher Leistungsverhalten wie OCB, das einen indirekten Beitrag für die Organisation liefert und das soziale System der Organisation aufrechterhält, von wachsender Bedeutung (Organ, 1997).

Nach Conway (1999) können kontextuelle Leistung und OCB als „virtually identical“ (S. 3) beschrieben werden. Das *Verhalten eines guten Organisationsbürgers*, das Organ (1988) als OCB bezeichnet, entspricht weitgehend dem, was Borman und Motowidlo (1993) kontextuelle Leistung nennen. OCB und kontextuelle Leistung gelten beide als Ergänzungen zu dem durch die Stellenbeschreibung geforderten Leistungsverhalten (aufgabenbezogene Leistung; Moser & Schuler, 2014). Darüber hinaus zeigten Van Scotter und Motowidlo (1996) dass die Unterteilung der kontextuellen Leistung in Kooperationsverhalten und Arbeitsengagement auch in der Konzeptualisierung von OCB-I und OCB-O nach Williams und Anderson (1991) beinhaltet ist. Dabei werden die beiden Dimensionen als voneinander verschieden betrachtet (Organ & Paine, 1999). Die revidierte Definition von Organ (1997) beschreibt OCB als „the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance“ (S. 91) und passt sich verstärkt der Definition kontextueller Leistung nach Borman und Motowidlo (1993, 1997) an. Zusammenfassend wird für die vorliegende Arbeit davon ausgegangen, dass die Überlappung der beiden Konstrukte kontextueller Leistung und OCB ausreichend stark ist, um beide Konzepte synonym zu gebrauchen.

Einer der Hauptgründe für die Untersuchung von OCB sind die potenziell positiven Konsequenzen dieses Verhaltens (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). Darunter fallen auf der Individualebene Vorgesetztenbewertungen der Arbeitsleistung oder Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen, Belohnungen sowie geringe Kündigungsraten und abnehmender Absentismus. Zudem bestehen Zusammenhänge zu organisationalen Größen wie Produktivität, Kundenzufriedenheit und Kostenreduktion. Aufgrund dieser positiven Effekte ist es natürlich von großem Interesse die Variablen zu identifizieren, die dieses Verhalten im organisationalen Kontext fördern. Die Betrachtung der Zusammenhänge von benevolentem politischem Willen und OCB ist diesbezüglich, v.a. im Führungskontext, besonders lohnend, da Führungskräfte mehr OCB zeigen als Nicht-Führungskräfte (Farh, Zhong & Organ, 2001; Van Dyne & LePine, 1998). Das OCB einer Führungskraft, das für alle Gruppenmitglieder (z.B. die Mitarbeiter) sichtbar ist, beeinflusst die Prozesse der Gruppe und hat das Potenzial die Gruppe als Ganzes zu motivieren (Kark & Van Dijk, 2007). Beispielhaftes Verhalten einer Führungskraft kann zudem Verhaltensweisen auf der Gruppenebene beeinflussen und die organisationale Effektivität fördern (Organ, Podsakoff & McKenzie, 2006; Yaffe & Kark, 2011).

Der benevolente politische Wille einer Führungskraft sollte aus mehreren Gründen in einem positiven Zusammenhang zu dem durch die Mitarbeiter wahrgenommenem OCB stehen: zum einen hängen benevolenter politischer Wille und intrinsische Motivation positiv miteinander zusammen (Kapoutsis et al., 2015) sowie auch intrinsische Motivation und OCB. Individuen, die durch selbstgenerierte Belohnungen angetrieben werden, zeigen wahrscheinlicher freiwilliges Verhalten, das nicht oder nur kaum mit externaler Belohnung assoziiert ist (Piccolo & Colquitt, 2006). Benevolenter politischer Wille gilt zudem als organisationsbezogene und auch auf andere gerichtete Motivationsform (Kapoutsis et al., 2015); OCB wird ebenfalls als primär motivationales Phänomen angesehen (Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995). Bereits in Studie 2 wurde auf die Ähnlichkeiten zwischen politischem Willen und proaktiver Persönlichkeit³¹ eingegangen und die gute Passung benevolenter Aktivitäten in einem Umfeld, in dem proaktive Handlungen gefördert und gewünscht werden, herausgearbeitet. Proaktive Mitarbeiter sind folglich eher bereit ihre Umwelt aktiv zu verändern bzw. zu manipulieren, um ihre Ziele zu erreichen. Dadurch entstehen Ideen für die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Verbesserung der eigenen Kompetenzen und es wächst zudem der Wunsch, die organisationale Politik besser zu verstehen (Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

³¹ Proaktive Persönlichkeit beschreibt die Verhaltenstendenz Gelegenheiten zu identifizieren, um Dinge am Arbeitsplatz zu verändern und aufbauend auf diesen Impulsen zu handeln (Crant, 2000, Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010).

Proaktive Persönlichkeit hängt somit mit einer Vielzahl an wünschenswerten individuellen und organisationalen Resultaten zusammen (Fuller & Marler, 2008), fördert OCB und trägt indirekt zur gesamten organisationalen Effektivität bei (vgl. Frese, Kring, Soose & Zemple, 1996). Aufbauend auf den Ergebnissen zur proaktiven Persönlichkeit und den angeführten Zusammenhängen zwischen benevolentem politischem Willen und OCB wird ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten erwartet.

Hypothese 3.2a: Der benevolente politische Wille einer Führungskraft steht in einem positiven Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen Organizational Citizenship Verhalten.

Die mit benevolentem politischem Willen zusammenhängenden Motive wie der Einsatz für das Allgemeinwohl oder die Verbesserung der (eigenen) Arbeitsbedingungen, die letztendlich bedingen, dass eine Person politisch aktiv wird, schließen andere Individuen mit ein (Kapoutsis et al., 2015; Treadway et al., 2005). Dementsprechend ist zu vermuten, dass sich benevolenter politischer Wille v.a. auf das Kooperationsverhaltens bzw. OCB-I auswirkt.

Hypothese 3.2b: Der benevolente politische Wille einer Führungskraft steht in einem positiven Zusammenhang mit dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen Kooperationsverhalten.

5.1.4. Moderationseffekte politischer Fertigkeiten

Im Rahmen der Theorie des sozialen Einflusses wird auf die Wirkweise politischer Fertigkeiten eingegangen sowie ein metatheoretischer Rahmen gebaut, der den Einfluss dieser Fertigkeiten auf intra- und interpersonale Prozesse sowie Gruppenprozesse erklärt (Ferris et al., 2007). Bereits Pfeffer (1981) und Mintzberg (1983) beschrieben politisch talentierte Individuen als befähigter, um andere Personen zu beeinflussen, wünschenswerte Ziele zu erreichen und letztendlich Erfolg zu haben. Mintzberg (1983) sah in der Kombination aus politischen Fertigkeiten und politischem Willen darüber hinaus den Schlüssel für organisationale Effektivität und Erfolg. Politische Fertigkeiten beziehen sich auf individuelle Differenzen in Bezug auf die Art und Weise wie Personen ihre Motive verfolgen. Nach der sozioanalytischen Theorie (Hogan & Shelton, 1998; vgl. Abschnitt 2.3.2) können politisch talentierte Personen ihre Aspirationen gezielter in tatsächlichen Erfolg überführen. Bestätigt wird diese These durch eine Vielzahl von Studien und Metaanalysen, die zeigen, dass politische Fertigkeiten für den Erfolg und das Überleben einer Organisation entscheidend sind und sich positiv für eine Person selbst aber auch die Personen im Umfeld (z.B. die Mitarbeiter oder den Arbeitge-

ber) auswirken (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007; Munyon et al., 2015). Konkrete positive Auswirkungen stellen dabei u.a. bessere Leistungsbeurteilungen, Karriereerfolg, Effektivität und Zufriedenheit dar. Besonders Führungskräfte profitieren von guten politischen Fertigkeiten, da diese die akkurate Wahrnehmung und das Verstehen von sozialen Beziehungen fördern, was wiederum Kennzeichen einer effektiven Führung sind (Balkundi & Kilduff, 2006). So zeigen bspw. Arbeitsgruppen und Teams bessere Leistungen, wenn sie von einer politisch talentierten Person geleitet werden (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004; Douglas & Ammeter, 2004; Wihler, Frieder, Blickle, Oerder & Schütte, 2016). Politisch talentierte Personen können ebenfalls eine affektive Bindung ihrer Mitarbeiter hervorrufen, indem sie die Wahrnehmung organisationaler Unterstützung bei ihren Mitarbeitern verbessern (Treadway et al., 2004) und sind maßgeblich für das Aufbauen und Kommunizieren positiver politischer Strategien (Kurchner-Hawkins & Müller, 2006; Ellen et al., 2016). Durch die Auswahl und Umsetzung des in einer bestimmten Situation am besten passenden Führungsverhaltens sind politisch geschickte Führungskräfte in der Lage, die Effektivität und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern (Ewen et al., 2013; Ewen et al., 2014). Darüber hinaus tragen das bessere Handhaben von organisationalen Erfahrungen, Anforderungen und Unsicherheiten, eine gute Positionierung innerhalb der Organisation und die Anpassung des eigenen Verhaltens an die Reaktionen anderer dazu bei, dass politisch geschickte Individuen ihre Ziele erreichen (Ferris et al., 2012). Zusätzlich hängen politische Fertigkeiten positiv mit der Selbstwirksamkeit und den Evaluationen (z.B. Reputation, OCB, Führungskompetenz) anderer zusammen (Munyon et al., 2015, vgl. auch Hogan & Shelton, 1998). Aufgrund der vielfachen positiven Auswirkungen politischer Fertigkeiten sollten diese auch dazu beitragen, dass sich politischer Wille am Arbeitsplatz förderlicher auswirkt. Da politische Fertigkeiten Individuen dabei befähigen, ihre Motive in tatsächlichen Erfolg zu überführen und dazu beitragen, dass diese sich in einer Situation angemessen verhalten (Hogan & Shelton, 1998), sollten Individuen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten in der Lage sein, ihren eigennützigen politischen Willen als weniger kontraproduktiv zu präsentieren und ihren benevolenten politischen Willen als noch kooperativer und unterstützender.

Politisch geschickte Individuen sind auch sozial scharfsinnig und können ihr Verhalten an eine gegebene Situation oder andere Personen anpassen (Ferris et al., 2007). Dadurch sind sie sich außerdem stärker bewusst, welche Verhaltensweisen als offensichtlich kontraproduktiv eingeschätzt werden und können diese vermeiden. Gleichzeitig sind politisch geschickte Individuen in der Lage ihr Verhalten so auszurichten, dass es das organisationale Überleben sichert und der Erreichung von Zielen dient (Wihler et al., 2014). Durch den interpersonalen

Einfluss auf andere können selbst eigennützige Motive als förderlich für eine Abteilung oder die gesamte Organisation präsentiert werden. Durch das zusätzliche Erscheinen als aufrichtig und authentisch (vgl. Ferris et al., 2007) sollten Individuen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten ebenfalls mit geringerem CWB in Verbindung gebracht werden. Zusammengefasst sollte das Bewusstsein über die eigene sowie andere Personen in Kombination mit einer dargestellten Ehrlichkeit und dem Suggestieren von Vertrauenswürdigkeit dazu führen, dass eigennützig motivierte Personen als weniger egozentrisch, auf den eigenen Vorteil bedacht und letztendlich weniger kontraproduktiv wahrgenommen werden. Puffernde Effekte politischer Fertigkeiten (hier im Speziellen der Facette *interpersonale Einflussnahme*) auf das wahrgenommene CWB konnten bereits im Zusammenhang mit psychopathischer Persönlichkeit nachgewiesen werden (Schütte et al., 2015). Darüber hinaus erweist es sich als förderlich für die Fremdwahrnehmung, dass durch die politischen Fertigkeiten eines Individuums Unsicherheiten in politischen Umwelten reduziert werden können (Kacmar et al., 2013).

Hypothese 3.3a: Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Sind die politischen Fertigkeiten niedrig ausgeprägt, gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Sind politische Fertigkeiten hoch ausgeprägt, gibt es einen Nullzusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten im Sinne eines puffernden Effekts.

Analog zu Hypothese 3.3a wird davon ausgegangen, dass die Interaktion von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten v.a. für das gegen die Organisation gerichtete CWB von Bedeutung ist.

Hypothese 3.3b: Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten, das gegen die Organisation gerichtet ist. Sind die politischen Fertigkeiten niedrig ausgeprägt, gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten, das gegen die Organisation gerichtet ist. Sind politische Fertigkeiten hoch ausgeprägt, gibt es einen Nullzusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten, das gegen die Organisation gerichtet ist im Sinne eines puffernden Effekts.

Im Gegensatz zu den vermuteten Auswirkungen von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten auf das wahrgenommene CWB, wird für benevolenten politischen Willen ein förderlicher Effekt auf das wahrgenommen OCB durch das Zusammenspiel mit politischen Fertigkeiten erwartet. So zeigten bereits Blickle, Fröhlich et al. (2011), dass die Motive einer Personen (getting ahead/along; vgl. Hogan & Shelton, 1998) stärker mit positiven Leistungsbewertungen zusammenhängen, wenn Individuen hoch ausgeprägte politische Fertigkeiten besaßen. Durch politische Fertigkeiten sind Individuen in der Lage ihr Verhalten an eine Situationen anzupassen und entsprechend auszurichten, sodass günstige Evaluationen wichtiger Personen (z.B. Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kollegen) hervorgerufen werden (Wihler et al., 2014). Durch eine hohe soziale Aufmerksamkeit, das Betreiben von effektivem Networking und das akkurate Einschätzen sozialer Situation können politisch Geschickte aus Gelegenheiten Kapital schlagen und ihre eigenen Interessen vorantreiben (Andrews et al., 2009; Ferris et al., 2005; Harris et al., 2007). Zusätzlich gehen mit der Ausübung interpersonalen Einflusses positive Reaktionen anderer einher (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007), die dazu führen, dass politisch talentierten Individuen mehr Verhaltensweisen zugeschrieben werden, die positiv zum sozialen Kontext der Organisation beitragen. Diese Vermutungen entsprechen metanalytischen Ergebnissen, die zeigen, dass politisch talentierte Personen höhere Bewertungen ihrer aufgabenbezogenen und kontextuellen Leistung erreichen (Bing et al., 2011). Da benevolenter politischer Wille bereits grundlegend auf politische Aktivitäten ausgerichtet ist, die andere Personen unterstützen und das organisationale Umfeld verbessern sollen (vgl. Kapoutsis et al., 2015), sollten sich diese positiven Ansätze durch das Zusammenspiel mit politischen Fertigkeiten in ihrer Effektivität noch verstärken.

Hypothese 3.4a: Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Organizational Citizenship Verhalten. Sind die politischen Fertigkeiten hoch ausgeprägt, gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Organizational Citizenship Verhalten. Sind politische Fertigkeiten niedrig ausgeprägt, gibt es einen geringeren positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Organizational Citizenship Verhalten.

Analog zu Hypothese 3.4a wird auch hier eine stärkere Auswirkung des Effektes auf OCB-I erwartet.

Hypothese 3.4b: Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Kooperationsverhalten. Sind die politischen Fertigkeiten hoch ausgeprägt, gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Kooperationsverhalten. Sind politische Fertigkeiten niedrig ausgeprägt, gibt es einen geringeren positiven Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und Kooperationsverhalten.

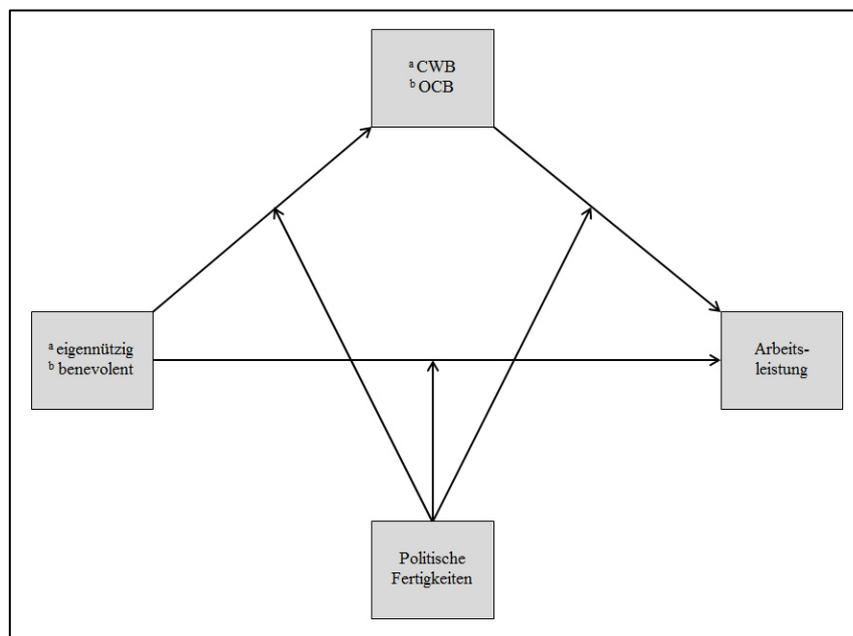
Zur Absicherung der Bedeutung der beiden Faktoren eigennützig und benevolent (vgl. Studie 1) werden die aufgestellten Hypothesen zusätzlich mit globalem politischem Willen (anstelle der beiden Faktoren) überprüft.

5.2 Ergänzende Analysen

In ergänzenden Analysen wird anschließend an die Hypothesentestung eine Integration der Befunde und Hypothesen aus Studie 2 und Studie 3 vorgenommen. Aufbauend auf den Ergebnissen der zweiten Studie, in der die Wirkung politischen Willens auf die globale Leistungsbeurteilung durch Kollegen untersucht wurde, soll in der vorliegenden Studie - in Verbindung mit eigennützigem und benevolentem politischem Willen - die Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten als Kriterium verwendet werden. Die durch Vorgesetzte eingestufte Leistung gilt als wichtiges Maß am Arbeitsplatz und stellt neben objektiven Daten die bedeutendste Quelle zur Erfassung von Leistung dar. Darüber hinaus spielt diese auch im Kontext organisationaler Politik eine wesentliche Rolle. Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass OCB zur globalen Evaluation der Arbeitsleistung beitragen kann und einen Einfluss auf Belohnungen hat (Allen & Rush, 1998, 2001; Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000). OCB kann das Funktionieren von Arbeitsgruppen oder einer Organisation an sich verbessern, da die allgemein erbrachte Leistung, die Qualität und Quantität von Produkten und die Effektivität ansteigen. Darüber hinaus hängt das OCB einer Führungskraft positiv mit Leistungsbewertungen des Vorgesetzten (Podsakoff et al., 2009) und der Kollegen (Conway, 1999) zusammen sowie auch mit der Sympathie seitens des Vorgesetzten (Bolino, Varela, Bande & Turnley, 2006). Auf der anderen Seite kann die Wahrnehmung der allgemeinen Leistung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten ebenfalls durch CWB beeinflusst werden (Rotundo & Sackett, 2002). Durch die schädlichen Effekte CWBs für die Organisation und/oder ihre Mitglieder zeigen sich auch negative Auswirkungen auf die Bewertung der Arbeitsleistung. Unter weiterer Berücksichtigung der zuvor aufgestellten Hypothesen (Hypothese 3.1a-3.4b) werden daher die folgenden Annahmen überprüft (vgl. Abb. 5.1):

- a) Es gibt einen direkten Effekt von eigennützigem bzw. benevolentem politischem Willen auf die durch den Vorgesetzten beurteilte Leistung.
- b) Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang von eigennützigem bzw. benevolentem politischem Willen und der durch den Vorgesetzten beurteilte Leistung.
- c) Die durch die Mitarbeiter beurteilte kontextuelle Leistung (OCB) bzw. das kontraproduktive Arbeitsverhalten (CWB) haben einen direkten Effekt auf die durch den Vorgesetzten beurteilte Leistung.
- d) Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen dem durch die Mitarbeiter eingeschätztem OCB bzw. CWB und der durch den Vorgesetzten beurteilte Leistung.
- e) Es gibt einen indirekten Effekt von eigennützigem bzw. benevolentem politischem Willen auf die durch den Vorgesetzten beurteilte Leistung. Der indirekte Effekt ergibt sich aus den zuvor durchgeführten Analysen.

Abbildung 5.1.

Konzeptuelles Modell zur Überprüfung der ergänzenden Annahmen

Anmerkungen. Modell adaptiert nach Hayes (2013b, S. 455); ^a Modell mit eigennützigem politischem Willen und CWB; ^b Modell mit benevolentem politischem Willen und OCB.

5.3. Methode

Im folgenden Abschnitt werden der Ablauf und die Stichprobe der vorliegenden dritten Studie beschrieben. Anschließend werden die verwendeten Messinstrumente dargestellt, die statistischen Voraussetzungen für die Hypothesentestung überprüft und die geplante statistische Auswertung der Hypothesen zusammengefasst.

5.3.1. Durchführung und Stichprobe

Für diese Studie wurden insgesamt 760 berufstätige Personen mit Führungsverantwortung von der Autorin sowie 29 Psychologiestudierenden (für Haus- oder Abschlussarbeiten im Rahmen ihrer Studienanforderungen), angesprochen und zur Teilnahme an einer Onlineumfrage eingeladen. Bezüglich der Berufe, Branchen oder Qualifikationen der potenziellen Teilnehmer gab es keine Einschränkungen bei der Rekrutierung, da aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass die Diversität solcher Stichproben die externe Validität der Ergebnisse verbessert (Demerouti & Rispons, 2014; Wheeler et al., 2014). Die Führungsverantwortung der angesprochenen Zielpersonen sollte sich jedoch auf dem mittleren Level befinden (Abteilungs- oder Gruppenleitung), sodass sowohl ein direkter Vorgesetzter vorhanden war sowie auch nicht mehr als 50 direkt unterstellte Mitarbeiter. Darüber hinaus sollten die Führungskräfte ihre aktuelle Tätigkeit seit mindestens sechs Monaten ausführen und mindestens 20 Stunden pro Woche arbeiten.

Bei den potenziellen Teilnehmern wurde angefragt, ob diese bereit wären, an einer Studie zum Thema „Führung“ mitzumachen und ob sie auch ihren direkten Vorgesetzten sowie zwei ihrer direkten Mitarbeiter zur Teilnahme an dieser Studie einladen würden. Dabei sollten die Zielpersonen sowohl mit dem Vorgesetzten als auch mit den Mitarbeitern seit mindestens sechs Monaten zusammenarbeiten, damit eine ausreichende Erfahrung für eine solide Fremdeinschätzung vorlag. Alle Teilnehmer wurden darüber informiert, dass die Verantwortlichen der Schweigepflicht unterliegen und die Anonymität über pseudo-anonymisierte Codes gewährleistet wird (Bundesdatenschutzgesetz, 2010, § 3a). Per E-Mail erhielt jede Führungskraft eine Einladung zur Studie, die alle nötigen Informationen, einen individuellen Zugangscode und den Link zur Onlinebefragung enthielt. Nachdem die Zielpersonen ihre Umfrage vollständig bearbeitet hatten, wurden sie gebeten die E-Mail-Adressen von mindestens zwei Mitarbeitern sowie ihrem direkten Vorgesetzten anzugeben, damit diese automatisch für die assoziierten Umfragen eingeladen werden konnten.

In diesen automatisierten Einladungen bekamen die Vorgesetzten und die Mitarbeiter mitgeteilt, von wem sie zu dieser Studie eingeladen worden waren und um was für eine Studie es sich handelte. Außerdem bekamen sie einen Zugangscode, mit dem auf die Umfrage zugegriffen werden konnte. Dieser Code diente auch dazu, den Zielpersonen die entsprechenden Einschätzungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern zuzuordnen. Während die Mitarbeiterbefragung Einschätzungen über das OCB und das CWB der Zielperson enthielt, beurteilten die Vorgesetzten die allgemeine Leistung der Zielperson. Den Zielpersonen wurde als Dank für ihre Teilnahme ein individuelles Profil ihrer sozialen Kompetenzen angeboten (optional), welches direkt nach der Beendigung der Umfrage abrufbar war. Ebenfalls nach Beendigung der Umfrage konnten die Zielpersonen entscheiden, ob die Studienleiter einen Euro an eine wohltätige Organisation spenden sollten oder ob sie selbst an einer Verlosung von drei Amazon-Gutscheinen (5€) teilnehmen wollten. Zusätzlich wurde eine Rückmeldung der Studienergebnisse in Aussicht gestellt. Diese Rückmeldung wurde auch den Vorgesetzten und den Mitarbeitern angeboten.

Von den 760 angesprochenen Führungskräften füllten 311 (41%) die Onlineumfrage aus und luden ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter ein. Insgesamt bearbeiteten 434 Mitarbeiter und 220 Vorgesetzte ihre jeweiligen Umfragen. Die gewonnenen Daten wurden in Bezug auf ihre Vollständigkeit und Qualität umfassend überprüft. Zunächst wurden alle Führungskräfte aus dem Datensatz entfernt, deren Daten nicht vollständig vorhanden waren und deren Angaben bzgl. der Erfahrung in ihrer aktuellen Tätigkeit und der Wochenarbeitsstunden die Voraussetzungen nicht erfüllten. In einem zweiten Schritt wurde die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und den Zielpersonen sowie zwischen den Mitarbeitern und den Zielpersonen kontrolliert. Dazu wurden diese während der Umfrage gefragt, ob die Person, von der sie den Fragebogen bekommen hatten (die Zielperson), ihr Vorgesetzter, ihr Mitarbeiter, ihr Kollege oder „Sonstiges“ war. Alle Vorgesetzten, die nicht angaben, dass sie den Fragebogen von ihrem Mitarbeiter bekommen hatten, wurden aus der Stichprobe aussortiert, ebenso wie alle Mitarbeiter, die nicht angegeben hatten, dass sie den Fragebogen von ihrem Vorgesetzten bekommen hatten. Darüber hinaus wurden alle Vorgesetzten und alle Mitarbeiter, die weniger als sechs Monate mit der Zielperson zusammenarbeiteten nicht weiter berücksichtigt, um die Validität der Fremdeinschätzungen sicherstellen zu können (vgl. Schuler et al., 1995). Abschließend wurden alle Zielpersonen, die nicht zumindest ein Mitarbeiterrating vorliegen hatten, aussortiert.

Die finale Stichprobe bestand aus 119 Führungskräften, von denen für 97 zwei Mitarbeiterereinschätzungen (Tripel) vorlagen und für 22 nur eine Mitarbeiterereinschätzung (Dyaden). Für eine Substichprobe von $N = 96$ waren darüber hinaus mindestens ein Mitarbeiterrating und das Vorgesetztenrating vorhanden (diese wurde für die ergänzenden Analysen verwendet). Von den 119 Führungskräften waren 62 (52.1 %) männlich und 57 weiblich. Das durchschnittliche Alter lag bei 45 Jahren ($M = 44.94$, $SD = 10.04$). Ca. die Hälfte der Befragten hatte einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (51.2 %). Weitere 6.7 % gaben eine Promotion als höchsten Bildungsabschluss an, 12.9 % das Abitur. Die Führungskräfte arbeiteten im Schnitt 41.45 Stunden pro Woche ($SD = 12.98$) und waren seit 8.25 Jahren ($SD = 8.13$) in ihrer aktuellen Position. Im Mittel betrug die hierarchische Position der Führungskräfte innerhalb der Organisation 62.66 % ($SD = 20.12$). Auf potenzielle Unterschiede zwischen der Hauptstichprobe und der Substichprobe wird im Abschnitt 5.3.3. näher eingegangen.

5.3.2. Messinstrumente

Die für die Erfassung der selbst- und fremdeingeschätzten Konstrukte genutzten Verfahren werden im Folgenden dargestellt.

5.3.2.1. Politischer Wille

Eigennütziger und benevolenter politischer Wille wurde mit jeweiligen vier Items der deutschen Version (vgl. Studie 1, Studie 2) der PWS (Kapoutsis et al., 2015) erfasst. Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .86$ für eigennützigem politischen Willen und $\alpha = .73$ für benevolentem politischen Willen. Für globalen politischen Willen betrug Cronbach's Alpha $\alpha = .84$.

5.3.2.2. Politische Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten wurden mit der deutschen Version (Blickle, Kramer et al., 2011; Lvina et al., 2012) des Political Skill Inventorys (PSI; Ferris et al., 2005) erhoben. In der Messung enthalten waren alle vier Facetten (sozialer Scharfsinn, interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit, dargestellte Aufrichtigkeit). Anders als in Studie 2 wurde diesmal die Selbsteinschätzung und somit die Formulierungen der deutschen Originalitems verwendet. Der Gesamtwert der Skala wies ein Cronbach's Alpha von $\alpha = .88$ auf.

5.3.2.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB wurde über kontextuelle Leistung operationalisiert (vgl. Conway, 1999; Absatz 5.1.3) und anhand der entsprechenden zehn Items der Skala zur Erfassung von Arbeitsleistung

nach Ferris et al. (2001; dt. Version nach Blickle, Kramer et al., 2011) erhoben. Dabei bilden jeweils fünf Items die beiden Facetten Kooperationsverhalten (OCB-I) und Arbeitsengagement (OCB-O) ab. Aussagen wie „... arbeitet bereitwillig auch länger und zu ungewöhnlichen Zeiten, wenn es die Situation erfordert.“ (Arbeitsengagement) oder „... bringt Wertschätzung und Interesse für die Arbeit und Vorstellungen anderer zum Ausdruck.“ (Kooperationsverhalten) wurden auf einer fünfstufigen Skala mit den folgenden Ankern eingeschätzt: 1 = schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; 2 = ausreichend, d.h. schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; 3 = befriedigend, d.h. so gut wie viele Personen in vergleichbaren Positionen; 4 = gut, d.h. deutlich besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen; 5 = spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen. Das Cronbach's Alpha lag bei $\alpha = .92$ für das Gesamtkonstrukt. Die Werte der beiden Facetten lagen bei $\alpha = .82$ für das Arbeitsengagement und bei $\alpha = .85$ für das Kooperationsverhalten.

5.3.2.4. Kontraproduktives Arbeitsverhalten

Das CWB der Zielperson wurde ebenfalls durch die Mitarbeiter eingeschätzt. Die deutsche Version (Zettler & Hilbig, 2010) der *Work Place Deviance Scale* (Bennett & Robinson, 2000) enthält 19 Items, die auf einer Skala von (1) „nie“ bis (7) „täglich“ eingeschätzt werden. Die Skala deckt die beiden Dimensionen CWB-O und CWB-I ab (vgl. Absatz 5.1.1). Beispielitems lauten „... machte sich auf der Arbeit über andere lustig.“ (CWB-I) und „... schob ihre Arbeit auf, um Überstunden anzusammeln.“ (CWB-O). Cronbach's Alpha betrug $\alpha = .86$ für das durch die Mitarbeiter eingeschätzte CWB. Das Cronbach's Alpha der beiden Facetten lag bei $\alpha = .77$ für CWB-I und $\alpha = .80$ für CWB-O.

5.3.2.5. Arbeitsleistung

Die globale Arbeitsleistung der Führungskräfte wurde von den direkten Vorgesetzten anhand der validierten Sechs-Item-Skala von Blickle und Kollegen eingeschätzt (Blickle et al., 2008; Blickle, Momm et al., 2009). Die Skala umfasst aufgabenbezogene, kontextuelle und adaptive Leistung mit je zwei Items, die auf einer Skala von (1) schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen bis (5) spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen beurteilt wurden. Beispielitems lauten „Wie schnell erledigt diese Person gewöhnlich ihre Aufgaben?“ (aufgabenbezogene Leistung), „Wie gut stellt sich diese Person in ihrer Arbeit auf Veränderungen und Neuerungen ein?“ (adaptive Leistung) und „Wie umgänglich tritt diese Person in der Zusammenarbeit mit ande-

ren Personen auf?“ (kontextuelle Leistung). Das Cronbach's Alpha der Skala lag in dieser Studie bei $\alpha = .86$.

5.3.2.6. Kontrollvariablen

Metaanalysen zeigten signifikant positive Korrelationen von Alter und OCB ($r_c = .08$) sowie signifikant negative Zusammenhänge zwischen Alter und CWB ($r_c = -.12$; Ng & Feldmann, 2008). Darüber hinaus zeigen Frauen weniger CWB als Männer (Ng, Lam & Feldman, 2016). Männer und Frauen zeigen zudem unterschiedliche Formen von OCB (Kark & Waisman-Manor, 2005; Kidder & Parks, 2001). Das Alter und das Geschlecht der Zielpersonen wurden folglich kontrolliert. Als Proxy für die Intelligenz wurde das Bildungsniveau der Zielpersonen kontrolliert (Blickle & Schnitzler, 2010). Aufgrund der heterogenen Stichprobe wurden außerdem die Arbeitsstunden pro Woche, die bisherige Erfahrung in der aktuellen Tätigkeit sowie die hierarchische Position kontrolliert (vgl. Momm et al., 2015).

5.3.3. Überprüfung der Voraussetzungen

Als Grundlage für die weiteren Berechnungen werden in diesem Abschnitt die Voraussetzungen für das Testen der Hypothesen überprüft. Neben der Überprüfung der Beurteilerübereinstimmung, der Normalverteilungen und der Messmodelle wird ebenfalls ein Stichprobenvergleich der Haupt- und Substichprobe vorgenommen.

5.3.3.1. Beurteilerübereinstimmung

Wie auch in den vorangegangenen Studien wurden verschiedene Berechnungen der Beurteilerübereinstimmung vorgenommen, um die Voraussetzungen für eine Aggregation der Mitarbeiterratings (CWB, OCB) zu überprüfen. Zunächst wurden die Intraklassenkorrelationen ($ICC\ I$; Shrout & Fleiss, 1979; Wirtz & Caspar, 2002) und die Beurteilerübereinstimmung mittels r_{wg} (James, Demaree & Wolf, 1993) berechnet. Anschließend wurden die Mittelwerte der OCB- und CWB-Ratings zwischen den aggregierten Werten der $N = 97$ Tripel und den einzelnen Werten der $N = 22$ Dyaden miteinander verglichen, um mögliche Abweichungen zwischen den aggregierten und nicht-aggregierten Einschätzungen der Mitarbeiter zu überprüfen. Für CWB ergaben die Berechnungen einen $ICC\ I$ von .14 und einen r_{wg} von $M = .95$ ($Min = .03$, $Max = 1.00$, $Median = .97$). Für OCB lag der $ICC\ I$ bei .19 und der r_{wg} bei $M = .92$ ($Min = .22$, $Max = 1.00$, $Median = .99$). Damit liegen beide Kennwerte über den vorgeschriebenen Minimalwerten (Biemann & Heidemeier, 2010; Lance et al., 2006). Die Mitarbeiterereinschätzungen können folglich aggregiert werden. Die Überprüfung des Vergleichs der

einzelnen und aggregierten Mitarbeiterereinschätzungen ergab keine signifikanten Unterschiede für die CWB-Ratings ($\Delta M = -.05$, $F = .40$, *n.s.*). Für die OCB-Ratings ($\Delta M = .23$, $F = 4.10$, $p < .05$) fand sich ein signifikanter Unterschied, der höhere OCB-Einschätzungen durch die einzelnen Mitarbeiteratings aufzeigte.

5.3.3.2. Stichprobenvergleich

Wie bereits in Absatz 5.3.1. angesprochen, wurden potenzielle Unterschiede zwischen der Hauptstichprobe und der Substichprobe der ergänzenden Analysen im Vorfeld der weiterführenden Analysen untersucht. Die Ergebnisse einer einfaktoriellen Varianzanalyse zeigten, dass für politischen Willen und politische Fertigkeiten keine Unterschiede zwischen den Stichproben bestanden. Bei der Analyse der zuvor dargestellten Kontrollvariablen ergaben sich zwischen den Gruppen signifikante Differenzen für das Alter ($F = 6.83$, $p < .05$) sowie (marginal) für das Geschlecht ($F = 3.53$, $p < .10$) und die hierarchische Position ($F = 3.21$, $p < .10$). Dabei erwiesen sich die Führungskräfte der Substichprobe als signifikant jünger und als hierarchisch niedriger positioniert; außerdem beinhaltete diese Stichprobe mehr Frauen. Die Ergebnisse lieferten einen weiteren wichtigen Grund für die Berücksichtigung des Geschlechts, des Alters und der hierarchischen Position als Kontrollvariablen in den folgenden Analysen. Für die Mitarbeiterereinschätzungen des OCBs und des CWBs zeigten sich hier keine Unterschiede.

5.3.3.3. Test auf Normalverteilung

Analog zu den vorangegangenen Studien wurden auch in dieser Studie die verwendeten Konstrukte bzgl. ihrer Normalverteilung überprüft, um den potenziellen Einfluss von sozialer Erwünschtheit auf die Selbsteinschätzungen und eine Auswahlverzerrung der Fremdeinschätzungen auszuschließen. Nach den Kennwerten von Curran et al. (1996; vgl. Studie 1, 2) wiesen die beiden Facetten politischen Willens keine Abweichungen von einer Normalverteilung auf (eigennützig: *Schiefte* = .31; *Wölbung* = -.94; benevolent: *Schiefte* = -.48; *Wölbung* = -.19). Ebenso zeigten sich auch politische Fertigkeiten als normalverteilt (*Schiefte* = -.39; *Wölbung* = -.02). Für das von den Mitarbeitern eingeschätzte OCB belegten eine *Schiefte* von -.33 und eine *Wölbung* von -.12 ebenfalls eine vorhandene Normalverteilung. Da CWB als Konstrukt mit einer geringen Basisrate bekannt ist (vgl. Barbaranelli, Fida & Gualandri, 2013), ist davon auszugehen, dass die Verteilungen verzerrt sind und somit keine Normalverteilung vorliegt. Aufgrund dieses Phänomens ist es nicht möglich zu eruieren, ob die CWB-Einschätzungen der Mitarbeiter durch eine Auswahl ganz bestimmter Mitarbeiter durch die

Führungskraft verzerrt wurden. Ähnlich wie in einer aktuellen Metaanalyse (Greco, O'Boyle & Walter 2015) zeigte sich allerdings eine hyperbolische Verteilung, mit einer ausgeprägten Häufigkeit seltener Vorfälle an CWB. Die durch die Vorgesetzten beurteilte Arbeitsleistung wies eine *Schiefte* von $-.41$ und eine *Wölbung* von $-.36$ auf und kann somit ebenfalls als normalverteilt betrachtet werden. Für die überprüfbaren Variablen scheinen folglich keine Verzerrungen vorzuliegen.

5.3.3.4. Messmodelle

Zur Überprüfung der Unabhängigkeit und Distinktheit der verwendeten Skalen wurden mithilfe von Faktorenanalysen (Van der Sluis et al., 2005) in Mplus 7.0 (Muthén & Muthén, 1998-2012) zwei verschiedene Messmodelle miteinander verglichen. Vor dem Modelltest wurden pro Konstrukt zwei Indikatorvariablen gebildet. Dafür wurden die geraden und ungeraden Items je zu einem Indikator zusammengeführt (Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002). Das Auftreten von *Heywood-Fällen* wurde dadurch gelöst, dass die entsprechende Residualvarianz auf null gesetzt wurde (Dyer, Hanges & Hall, 2005). In einem ersten Modell wurde je ein Faktor für die selbst- (politischer Wille, politische Fertigkeiten) und die fremdeingeschätzten (CWB, OCB) Variablen gebildet. Die Fit-Indizes des Modells erwiesen sich als nicht zufriedenstellend: $X^2 = 288.42$, $df = 35$, $p < .000$; $RMSEA = .247$; $CFI = .506$; $SRMR = .148$ (vgl. Beauducél & Wittmann, 2005; Heene et al., 2011; Hu & Bentler, 1999). In einem zweiten Modell wurde anschließend für jedes der vier Konstrukte ein separater Faktor modelliert ($X^2 = 60.75$, $df = 29$, $p < .000$; $RMSEA = .096$; $CFI = .938$; $SRMR = .060$). Die Fit-Indizes des zweiten Modells erwiesen sich als zufriedenstellend. Darüber hinaus bestätigte sich auch eine signifikant bessere Modellpassung des zweiten Modells gegenüber dem ersten ($\Delta\chi^2 = 227.67$, $\Delta df = 6$, $p < .001$). Die Ergebnisse unterstreichen somit die Unabhängigkeit und Distinktheit der verwendeten Skalen.

5.3.4. Statistische Auswertung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden hierarchische (moderierte) Regressionsanalysen durchgeführt. Abhängig von dem jeweiligen Kriterium gingen in Modell 1 eigennütziger oder benevolenter politischer Wille und politische Fertigkeiten in die Analyse ein. Nach den Empfehlungen von Spector & Brannick (2011) sowie Carlson & Wu (2012) wurde das Interaktionsmodell zunächst ohne Kontrollvariablen getestet (Modell 2). Durch das Binden von Freiheitsgraden können Kontrollvariablen die Analysen behindern und die Ergebnisse verzerren (Becker, 2005). In Modell 3 wurden, zusammen mit der jeweils anderen Dimension

politischen Willens, die Kontrollvariablen mit in die Gleichung aufgenommen (vgl. Bono und McNamara, 2011). Politischer Wille, politische Fertigkeiten und die Kontrollvariablen wurden vor der Verwendung in den Regressionsanalysen zentriert. Die signifikanten Interaktionen wurden anhand der Richtlinien von Cohen et al., (2003) sowie Hayes (2013a) abgebildet. Im Anschluss an die Hypothesenprüfung wurden weitere ergänzende Tests mit der Substichprobe vorgenommen. Dazu wurden mithilfe des SPSS-Makros *Process* (Hayes, 2013b) Prozessanalysen durchgeführt (Model 59).

5.4. Ergebnisse

Nachfolgend werden die deskriptiven Analysen, die Regressionsanalysen sowie die sich aus den Ergebnissen der Hypothesenprüfung ergebenden post-hoc Tests dargestellt. Anschließend werden die ergänzenden Tests mit der Substichprobe präsentiert.

5.4.1. Deskriptive Analysen

Tabelle 5.1 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der Studienvariablen. Wie erwartet korrelierten benevolenter und eigennütziger politischer Wille positiv miteinander. Beide Variablen wiesen negative, wenn auch geringe Zusammenhänge mit fremdeingeschätzter Arbeitsleistung auf. Benevolenter politischer Wille korrelierte wie erwartet nicht signifikant mit politischen Fertigkeiten. Die Korrelation von eigennützigem politischem Willen mit politischen Fertigkeiten zeigte sich positiv, aber nicht signifikant. Erwartungsgemäß korrelierten die Mitarbeiterereinschätzungen von CWB und OCB negativ miteinander. Die durch den Vorgesetzten eingeschätzte Arbeitsleistung korrelierte darüber hinaus positiv mit OCB und negativ, aber nicht signifikant, mit CWB. Die deskriptiven Daten lieferten keine Unterstützung für die postulierten Hypothesen 3.1 und 3.2. Eigennütziger politischer Wille und CWB wiesen einen Nullzusammenhang auf. Benevolenter politischer Wille und OCB zeigten einen geringfügig positiven Zusammenhang. Dabei zeigte sich die Korrelation mit OCB-I als stärker; das Vorzeichen der Korrelation mit OCB-O erwies sich sogar als negativ. Zusätzliche Korrelationsvergleiche (vgl. Eid et al., 2011) zeigten zudem, dass eigennütziger politischer Wille nicht signifikant stärker mit CWB zusammenhing als benevolenter politischer Wille ($z = .43, n.s.$). Der umgekehrte Effekt in Bezug auf OCB war ebenfalls nicht signifikant ($z = .21, n.s.$).

Tabelle 5.1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Alphas und Interkorrelationen der Studienvariablen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Geschlecht	1.52	.50																
2 Alter	44.94	10.04	.03															
3 Bildungsniveau	5.43	1.65	.07	.03														
4 Wochenarbeitsstunden	41.45	12.98	.23*	-.24*	.07													
5 Tätigkeitsdauer	8.25	8.13	-.13	.44**	-.21*	-.21*												
6 Hierarchische Position	62.66	20.12	.10	.18*	.20*	.01	-.02											
7 PW eigennützig	3.26	1.39	.22*	-.11	.09	.20*	-.16	.12	(.86)									
8 PW benevolent	4.81	1.06	-.06	-.09	-.04	-.01	-.11	-.00	.49**	(.73)								
9 Politische Fertigkeiten	5.10	.64	.08	.04	.04	.05	-.06	.18*	.10	.16	(.88)							
10 CWB ^a	1.27	.35	-.07	-.12	-.18	-.12	.15	-.13	.01	-.03	.02	(.86)						
11 CWB-I ^a	1.34	.47	-.01	-.10	-.16	-.09	.20*	-.10	.00	-.04	.05	.89**	(.77)					
12 CWB-O ^a	1.22	.34	-.12	-.12	-.17	-.13	.09	-.13	.01	-.02	-.00	.93**	.66**	(.80)				
13 OCB ^a	3.98	.48	.09	-.10	.11	.11	-.05	-.11	.02	.04	.14	-.30**	-.27**	-.27**	(.90)			
14 OCB-I ^a	3.96	.52	.12	-.09	.12	.08	-.06	-.08	.05	.12	.22*	-.31**	-.27**	-.29**	.94**	(.85)		
15 OCB-O ^a	4.01	.51	.06	-.09	.10	.12	-.04	-.13	-.00	-.05	.03	-.24**	-.24**	-.21*	.94**	.76**	(.82)	
16 Arbeitsleistung ^b	4.04	.57	-.05	-.30**	.15	.13	-.25*	-.11	-.08	-.07	.10	-.05	-.06	-.04	.35**	.32**	.34**	(.87)

Anmerkungen. *N* = 119 Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); PW = Politischer Wille; ^a durch die Mitarbeiter eingeschätzte Variablen, ^b durch den Vorgesetzten eingeschätzte Variable (*N* = 96);

p* < .05, *p* < .01

5.4.2. Prüfung der Hypothesen

Wie bereits in den deskriptiven Analysen angedeutet, zeigten auch die hierarchischen Regressionsanalysen keine signifikanten Haupteffekte von eigennützigem politischem Willen auf CWB bzw. CWB-O (Tab. 5.2, 5.3) oder benevolentem politischem Willen auf OCB bzw. OCB-I (Tab. 5.4, 5.5). Die Hypothesen 3.1 und 3.2 können somit nicht bestätigt werden.

Die Überprüfung der Hypothesen 3.3a und 3.3b ist in den Tabellen 5.2 und 5.3 dargestellt. Es zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten auf CWB. Die Interaktion war sowohl mit als auch ohne Kontrollvariablen signifikant undklärte 7% zusätzliche Varianz auf. Die Interaktion wurde anhand der Richtlinien und Empfehlungen von Cohen et al. (2003) sowie Hayes (2013a) eine Standardabweichung über und unter dem Mittelwert geplottet (Abb. 5.2). Wie erwartet hing ein ausgeprägter eigennütziger politischer Wille positiv mit dem wahrgenommenen CWB zusammen, wenn die politischen Fertigkeiten gering waren ($B (SE) = .06 (.03), p < .10$). Bei hohen politischen Fertigkeiten zeigte sich hingegen nicht ganz der erwartete puffernde Effekt; stattdessen fand sich zwar ein negativer, allerdings nur marginal signifikanter Effekt ($B (SE) = -.06 (.03), p < .10$). Folglich war das wahrgenommene CWB besonders dann hoch ausgeprägt, wenn hohe politische Fertigkeiten bei gleichzeitig niedrigem eigennützigem politischem Willen vorlagen. Waren aber beide Variablen hoch ausgeprägt, wurde einer Person signifikant weniger CWB zugeschrieben. Hypothese 3.3a kann folglich nur teilweise bestätigt werden.

Für CWB-O zeigten sich hoch signifikante Interaktionseffekte in den Modellen mit und ohne Kontrollvariablen (Modell 2, 3). Das Gesamtmodell erwies sich ebenfalls als stabil. Mit einem ΔR^2 von 7%klärte der Interaktionseffekt ebenso viel Varianz auf wie der ursprünglich berechnete Effekt³². Der Befund wurde analog zu den vorherigen Effekten grafisch dargestellt (Abb. 5.3) und wies große Ähnlichkeit mit der ursprünglichen Abbildung (Abb. 5.2) auf. Ein ausgeprägter eigennütziger politischer Wille hing erneut positiv mit dem wahrgenommenen CWB zusammen, wenn die politischen Fertigkeiten gering waren ($B(SE) = .06 (.03), p < .05$). Bei hohen politischen Fertigkeiten zeigte sich erneut ein negativer, marginal signifikanter Effekt ($B(SE) = -.06 (.03), p < .10$). Bei einer Kombination aus hohem eigennützigem politischem Willen und ausgeprägten politischen Fertigkeiten sowie dem Zusammenspiel von einem geringen eigennützigem politischen Willen und geringen politischen Fertigkeiten wurde

³² Die Überprüfung des Interaktionseffekts für CWB-I befindet sich im Anhang E (Tab. E.1). Der Effekt ist deutlich schwächer und zudem instabil.

einer Person folglich am wenigsten CWB-O zugeschrieben. Hypothese 3.3b kann ebenfalls nur teilweise bestätigt werden.

Tabelle 5.2

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB

Variablen Prädiktoren	AV = CWB (mitarbeiterbeurteilt)					
	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					-.02 (.07)	-.04
Alter					-.01 (.00)	-.18
Bildungsniveau					-.02 (.02)	-.11
Wochenarbeitsstunden					-.00 (.00)	-.15
Tätigkeitsdauer					.01 (.00)	.18
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.11
PW eigennützig	.00 (.02)	.01	-.00 (.02)	-.00	.03 (.03)	.10
PW benevolent					-.03 (.04)	-.08
Politische Fertigkeiten	.01 (.05)	.02	.01 (.05)	.10	.04 (.05)	.07
PW eigennützig x Politische Fertigkeiten			-.09 (.03)	-.26**	-.09 (.03)	-.24**
<i>R</i> ²	.00		.07		.17	
<i>F</i> _(<i>R</i>²) (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)	.03 (2, 116)		2.70 (3, 115)*		2.12 (10, 108)*	
ΔR^2			.07		.10	
<i>F</i> _{ΔR^2} (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)			8.02 (1, 115)**		1.94 (7, 108)	

Anmerkungen. *N* = 119 Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); **p* < .05, ***p* < .01.

Tabelle 5.3

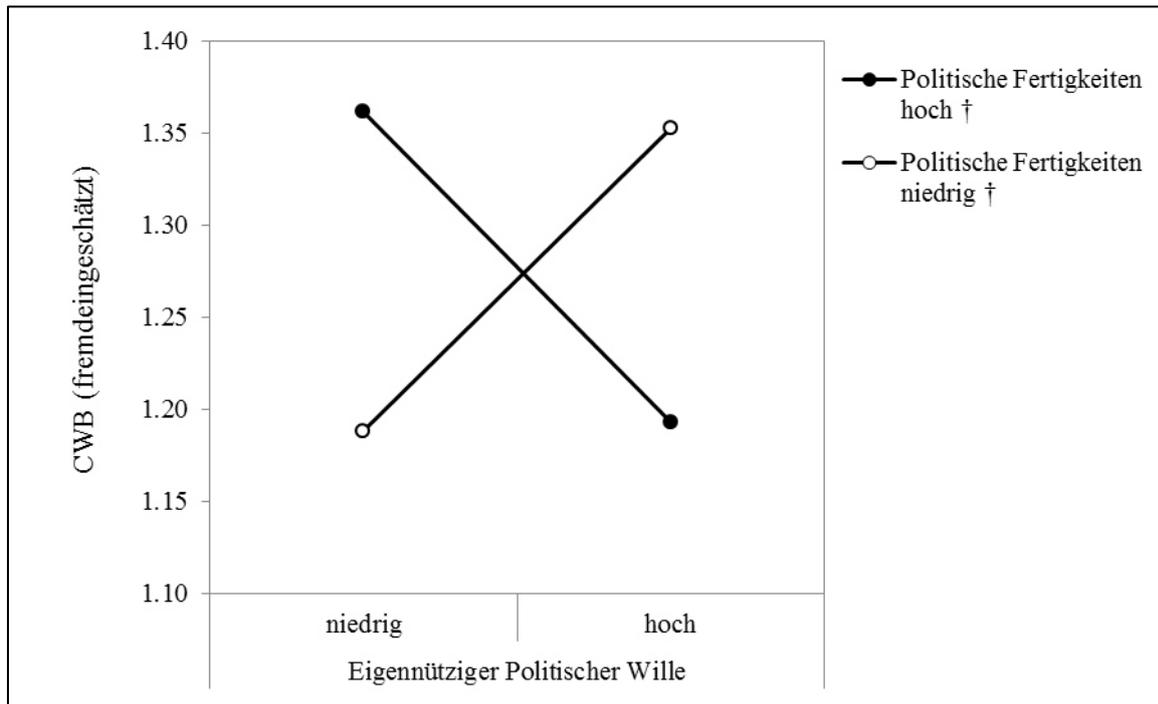
Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB-O

Variablen Prädiktoren	AV = CWB-O (mitarbeiterbeurteilt)					
	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					-.06 (.06)	-.09
Alter					-.00 (.00)	-.13
Bildungsniveau					-.02 (.02)	-.12
Wochenarbeitsstunden					-.00 (.00)	-.16
Tätigkeitsdauer					.00 (.00)	.08
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.11
PW eigennützig	.00 (.02)	.01	.00 (.02)	.00	.03 (.03)	.11
PW benevolent					-.02 (.03)	-.08
Politische Fertigkeiten	-.00 (.05)	-.01	-.01 (.05)	-.02	.02 (.05)	.04
PW eigennützig x Politische Fertigkeiten			-.09 (.03)	-.17**	-.09 (.03)	-.26**
<i>R</i> ²	.00		.07		.16	
<i>F</i> _(<i>R</i>²) (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)	.01 (2, 116)		2.90 (3, 115)*		2.03 (10, 108)*	
ΔR^2			.07		.09	
<i>F</i> _{ΔR^2} (<i>df</i> 1, <i>df</i> 2)			8.69 (1, 115)**		1.60 (7, 108)	

Anmerkungen. *N* = 119 Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); **p* < .05, ***p* < .01.

Abbildung 5.2

Hierarchisch moderierte Regression auf CWB

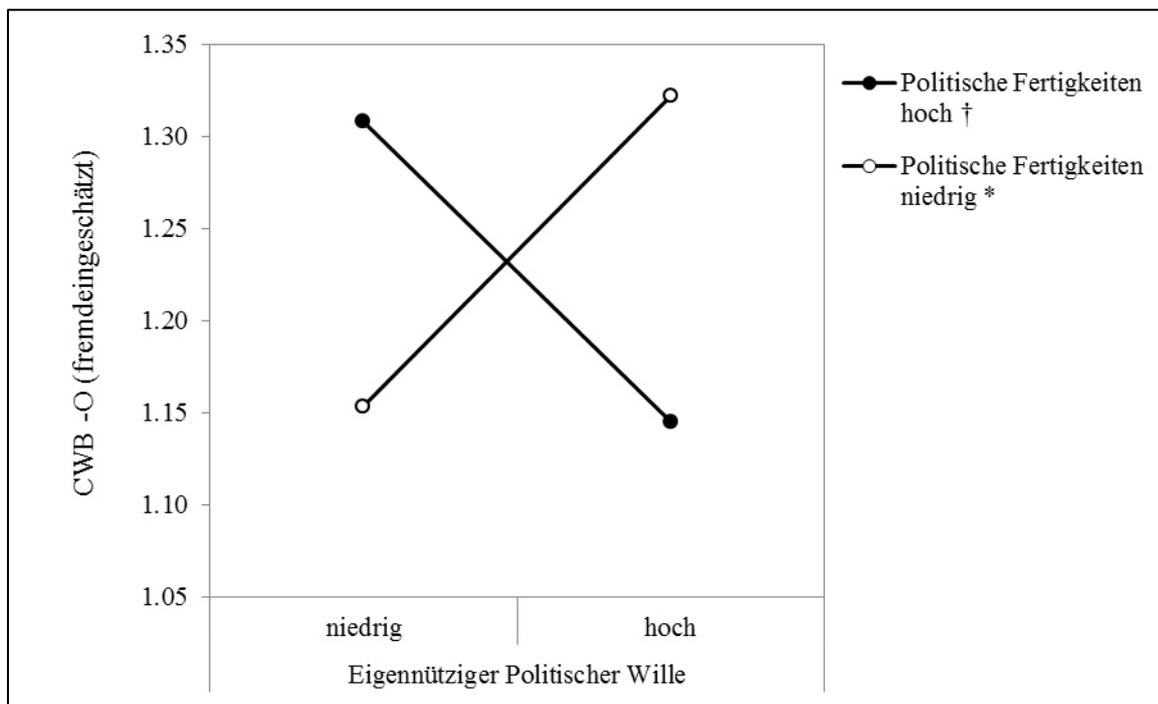


Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 2, Tab. 5.2;

† $p < .10$.

Abbildung 5.3

Hierarchisch moderierte Regression auf CWB-O



Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 2, Tab. 5.3;

† $p < .10$, * $p < .05$.

Die Tabellen 5.4 und 5.5 beinhalten die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen 3.4a und 3.4b. Die hierarchisch moderierten Regressionsanalysen ergaben einen signifikanten Interaktionseffekt von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten auf OCB; allerdings war das Vorzeichen dieser Interaktion wider Erwarten negativ. Die Interaktion erwies sich sowohl mit als auch ohne Kontrollvariablen als signifikant und klärte 4% inkrementelle Varianz auf. Das Gesamtmodell war jedoch instabil und bei der Hinzunahme der Kontrollvariablen nicht mehr signifikant. Zwecks Illustration wurde die Interaktion dennoch eine Standardabweichung über und unter dem Mittelwert geplottet (Abb. 5.4). Es zeigte sich ein nicht signifikanter Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und OCB bei gering ausgeprägten politischen Fertigkeiten ($B (SE) = .08 (.05), p < .n.s.$). Bei hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten zeigte sich ebenfalls ein Nullzusammenhang ($B (SE) = -.08 (.06), p < n.s.$) und nicht der erwartete positive Effekt. Hypothese 4a konnte folglich nicht bestätigt werden. Die Analyse des Kooperationsverhaltens (OCB-I; Hypothese 3.4b) bestätigte den signifikant negativen Interaktionseffekt³³. Dieser erklärte 4% inkrementelle Varianz und erwies sich auch nach der Hinzunahme der Kontrollvariablen als signifikant. Zusätzlich zeigte sich noch ein positiver Haupteffekt von politischen Fertigkeiten über alle drei Modelle hinweg. Die Interaktion wurde analog zu den bisherigen Effekten ebenfalls graphisch dargestellt (Abb. 5.5). Die Abbildung wich dabei leicht von der ursprünglichen Graphik (Abb. 5.4) ab. Es zeigte sich ein signifikant positiver Effekt für gering ausgeprägte politische Fertigkeiten ($B(SE) = .13 (.06), p < .05$). Bei geringen politischen Fertigkeiten wurde einer Person mit einem ausgeprägten benevolentem politischem Willen demnach mehr OCB-I zugeschrieben. Bei hohen politischen Fertigkeiten fand sich kein signifikanter Effekt ($B (SE) = -.06 (.06), ns$). Hypothese 3.4b kann folglich ebenfalls nur teilweise bestätigt werden.

Die Wiederholung der Hypothesentests mit globalem politischem Willen ergaben die folgenden Ergebnisse: für die Kriterien CWB und CWB-O fanden sich ebenfalls signifikante Interaktionseffekte, allerdings erreichte das Gesamtmodell für CWB-O keine Signifikanz ($R^2 = .14, F_{R^2} (df1, df2) = 1.93 (9, 109), p > .10$). Für die Überprüfung von OCB und OCB-I fanden sich keine signifikanten Effekte für globalen politischen Willen. Im Gesamten weichen die Berechnungen mit den beiden Faktoren folglich von den Analysen mit dem globalen Konstrukt ab (vgl. Tab E.3, Anhang E).

³³ Bei der Betrachtung von OCB-O sind die Interaktionseffekte mit und ohne Kontrollvariablen nur marginal signifikant. Die Tabelle befindet sich in Anhang E (Tab. E.2).

Tabelle 5.4

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB

Variablen	AV = OCB (mitarbeiterbeurteilt)					
	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					.09 (.09)	.09
Alter					-.00 (.01)	-.07
Bildungsniveau					.05 (.03)	.16
Wochenarbeitsstunden					.00 (.00)	.06
Tätigkeitsdauer					.00 (.01)	.05
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.17
PW eigennützig					-.01 (.04)	-.01
PW benevolent	.01 (.04)	.02	.00 (.04)	.00	.01 (.05)	.02
Politische Fertigkeiten	.10 (.07)	.14	.10 (.07)	.14	.12 (.07)	.15
PW benevolent x Politische Fertigkeiten			-.13 (.06)	-.28*	-.14 (.06)	-.21*
R^2	.02		.06		.12	
$F_{(R^2)} (df1, df2)$	1.14 (2, 116)		2.35 (3, 115) [†]		1.46 (10, 108)	
ΔR^2			.04		.06	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$			4.71 (1, 115)*		1.07 (7, 108)	

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); [†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

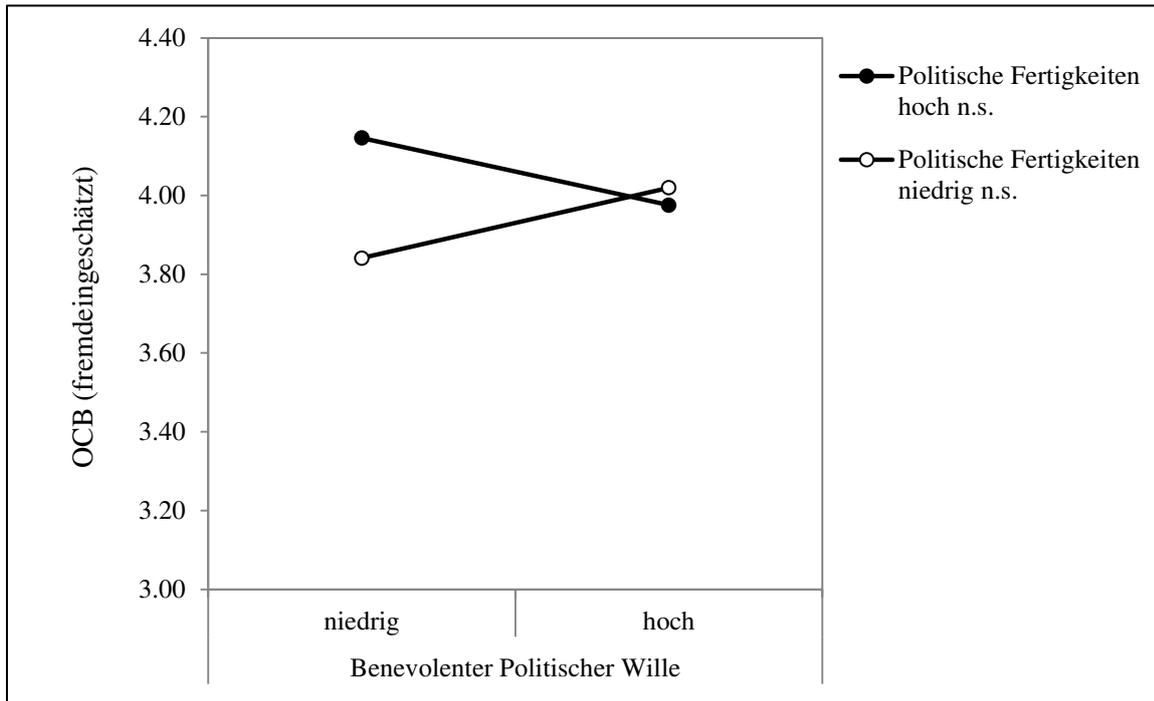
Tabelle 5.5

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB-I

Variablen	AV = OCB-I (mitarbeiterbeurteilt)					
	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					.13 (.10)	.13
Alter					-.00 (.01)	-.07
Bildungsniveau					.05 (.03)	.16
Wochenarbeitsstunden					.00 (.00)	.02
Tätigkeitsdauer					.00 (.01)	.05
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.16
PW eigennützig					-.02 (.04)	-.04
PW benevolent	.04 (.05)	.08	.03 (.04)	.07	.05 (.05)	.10
Politische Fertigkeiten	.18 (.08)	.22*	.18 (.07)	.22*	.19 (.08)	.23*
PW benevolent x Politische Fertigkeiten			-.15 (.06)	-.21*	-.15 (.06)	-.21*
R^2	.06		.10		.16	
$F_{(R^2)} (df1, df2)$	3.61 (2, 116)*		4.33 (3, 115)**		2.06 (20, 108)*	
ΔR^2			.04		.06	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$			5.50 (1, 115)*		1.08 (7, 108)	

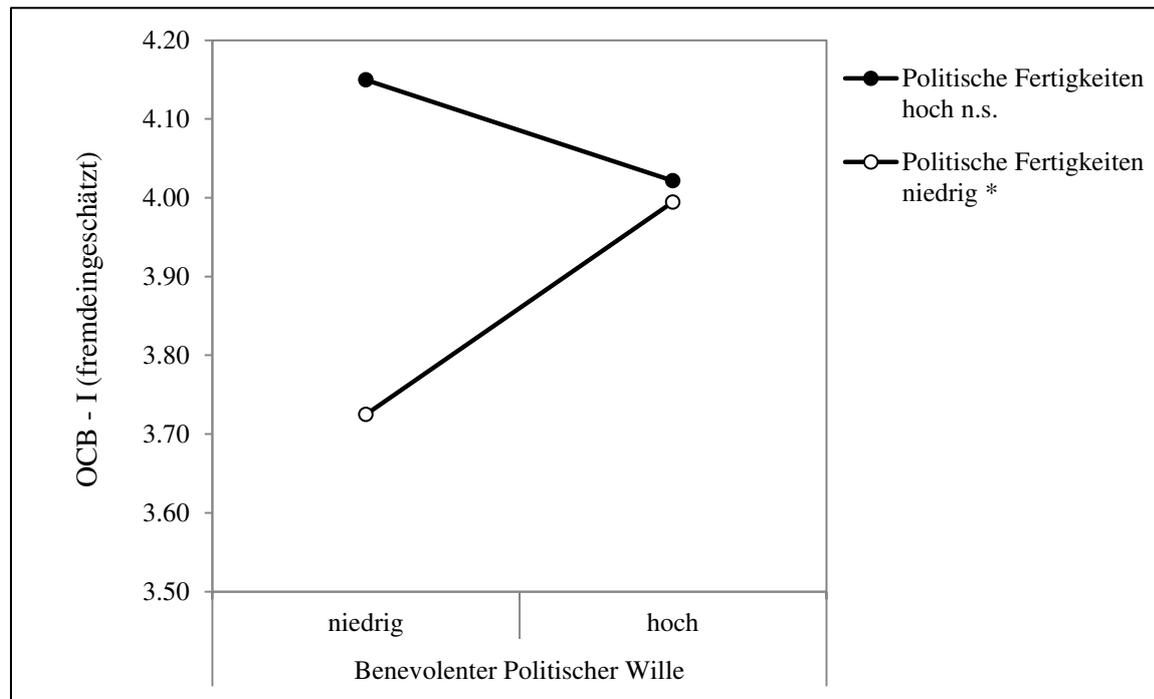
Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss -8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Ebene in der Organisation -100% = oberste Ebene); * $p < .05$, ** $p < .01$.

Abbildung 5.4

Hierarchisch moderierte Regression auf OCB

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 2, Tab. 5.4;
n.s. = nicht signifikant.

Abbildung 5.5

Hierarchisch moderierte Regression auf OCB-I

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 2, Tab. 5.5;

* $p < .05$

5.4.3. Post-hoc Analysen

Aufgrund der teilweise unerwarteten Ausprägungen der untersuchten Interaktionen wurden die zuvor durchgeführten Analysen post-hoc mit den einzelnen Facetten politischer Fertigkeiten wiederholt. Die vier Facetten wurden ursprünglich als zusammenhängend, aber distinkt konzeptualisiert und können somit auch auf theoretisch unterschiedliche Art und Weise operieren (vgl. Ferris et al., 2007, Ferris et al., 2008). Daher wurde untersucht, ob die einzelnen Facetten, im Zusammenspiel mit eigennützigem und benevolentem politischem Willen, CWB und OCB unterschiedlich vorhersagen (vgl. Ferris et al., 2012). Aufgrund der vorhergehenden Ergebnisse, die die stärkeren Effekte für die beiden Dimensionen OCB-I und CWB-O aufzeigten, konzentrierten sich die post-hoc Analysen auf diese beiden Kriterien.

Die Analysen für benevolenten politischen Willen zeigten eine signifikante Interaktion mit interpersonaler Einflussnahme ($\beta = -.29, p < .01; \Delta R^2 = .08, p < .01$). Die Ergebnisse der Berechnungen sowie die Abbildung der signifikanten Interaktion sind im Anhang abgebildet (Anhang F). Der Plot der Interaktion ist vergleichbar mit den vorangegangenen Analysen (Abb. F.3). Darüber hinaus fanden sich hoch signifikante positive Haupteffekte für interpersonale Einflussnahme und Netzwerkfähigkeit. Die Analysen für eigennützigem politischen Willen ergaben zwei Interaktionseffekte: eigennützigem politischen Willen und sozialer Scharfsinn hatten einen negativen Einfluss auf CWB-O ($\beta = -.30, p < .01; \Delta R^2 = .09, p < .01$) ebenso wie eigennützigem politischen Willen und Netzwerkfähigkeit ($\beta = -.27, p < .01; \Delta R^2 = .07, p < .01$). Die Ergebnisse der Berechnungen sowie die Abbildung der signifikanten Interaktion sind im Anhang abgebildet (Anhang F). Der Plot für die Netzwerkfähigkeit (Abb. F.2) ist mit den vorangegangenen Abbildungen vergleichbar. Bei sozialem Scharfsinn (Abb. F.1) zeigten sich leichte Verschiebungen; so fiel das wahrgenommene CWB bei einer Kombination von hohem sozialem Scharfsinn und einem hohem eigennützigem politischen Willen geringer aus als zuvor.

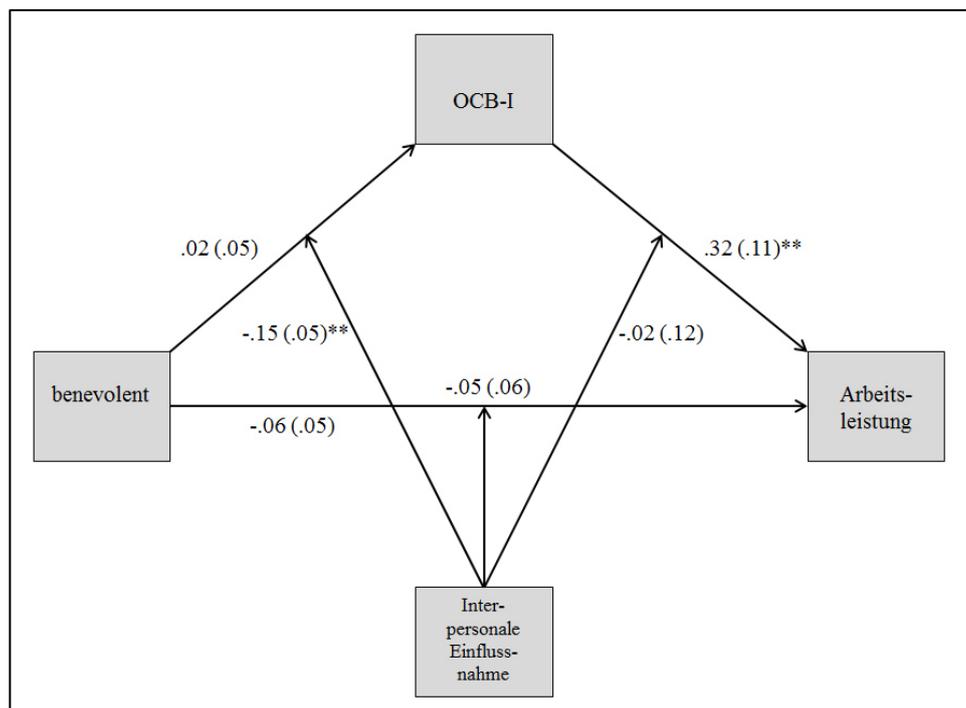
5.4.4. Ergänzende Analysen

Aufgrund der vorherigen Ergebnisse, die zeigten, dass v.a. die beiden Facetten CWB-O und OCB-I sowie auch spezifische Facetten politischer Fertigkeiten für die postulierten Interaktionseffekte von Bedeutung waren, wurden die ergänzenden Analysen mit diesen angepassten Variablen durchgeführt. Die zugrundeliegenden Regressionsanalysen und die standardisierten Effekte befinden sich in den Tabellen G.1-G.3 (Anhang G). Abbildungen G.1 und G.2 (Anhang G) zeigen, dass keine der ergänzenden Annahmen in Bezug auf den Zusammen-

hang von eigennützigem politischem Willen und der durch den Vorgesetzten beurteilten Arbeitsleistung bestätigt werden konnte. Lediglich die bereits zuvor berichteten Interaktionen von eigennützigem politischem Willen und sozialem Scharfsinn bzw. Netzwerkfähigkeit waren signifikant. Abbildung 5.6 zeigt die ergänzenden Analysen in Bezug auf benevolenten politischen Willen.

Abbildung 5.6

Ergebnisse der ergänzenden Analysen für benevolenten politischen Willen



Anmerkungen. $N = 96$ (81 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Quadrupel, 15 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Tripel); Abbildung enthält keine Kontrollvariablen; unstandardisierte Effekte werden berichtet; indirekter Effekt basierend auf 5000 Bootstrap Samples; indirekter Effekt von benevolentem politischem Willen auf Arbeitsleistung für geringe Ausprägungen des Moderators = $.05 (.03)$, 95% Konfidenzintervall $[-.002; .13]$, indirekter Effekt von benevolentem politischem Willen auf Arbeitsleistung für hohe Ausprägungen des Moderators = $-.03 (.02)$, 95% Konfidenzintervall $[-.12; .00]$; $**p < .01$.

Hier fand sich, neben der bereits berichteten Interaktion von benevolentem politischen Willen und interpersonalem Einfluss, ein direkter positiver Effekt des durch die Mitarbeiter eingeschätzten OCB-I auf die allgemeine Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten. Der indirekte Effekt benevolenten politischen Willens auf das Arbeitsleistungsrating des Vorgesetzten war ebenfalls signifikant, wenn interpersonale Einflussnahme gering ausgeprägt war.

5.5. Diskussion

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie diskutiert und eingeordnet.

5.5.1. Theoretische Implikationen

Die vorliegende Studie untersuchte die Wirkungsweise von politischem Willen in Führungspositionen. Sie betrachtete dabei die Auswirkungen des eigennützigen und benevolenten politischen Willens einer Führungskraft auf das von Mitarbeitern wahrgenommene und beurteilte OCB und CWB und grenzt diese von globalem politischem Willen ab. In zusätzlichen ergänzenden Analysen wurde zudem der Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen des direkten Vorgesetzten der Führungskraft untersucht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die postulierten Haupteffekte von eigennützigem und benevolentem politischem Willen nicht bestätigt werden konnten. Die beiden Dimensionen eigennützig und benevolent unterschieden sich auch in ihren Zusammenhängen mit den betrachteten Kriterien nicht signifikant voneinander. Obwohl diese Ergebnisse entgegen der Hypothesen ausfallen, sind sie keineswegs ein Einzelfall. Studien zur proaktiven Persönlichkeit (Campbell, 2000; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Grant, Gino & Hofmann, 2011), die wie politischer Wille als gleichzeitig benevolent und eigennützig wahrgenommen werden kann, zeigten ebenfalls gemischte Effekte und unerwartete Konsequenzen für Gruppen, Organisationen oder die Individuen selbst. Nach Grant und Ashford (2008) ist dies durch die ambiguen Voraussetzungen des Konstrukts bedingt. Ein weiterer Grund für die geringen Zusammenhänge zwischen den beiden Dimensionen politischen Willens und den Kriterien ist möglicherweise auch die Distanz zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, die größer ist als zwischen Kollegen (vgl. Studie 1, 2). Um diese Distanz zu überbrücken, braucht es zusätzliche Kompetenzen, die dabei helfen die mikropolitische Motivation entsprechend umzusetzen und zu vermitteln. Diese These lässt sich durch die Berücksichtigung politischer Fertigkeiten teilweise untermauern, da die vorliegende Studie signifikante Interaktionseffekte aufzeigen konnte. Dabei wirkte sich die Interaktion von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten nur auf CWB aus, die Interaktion von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten nur auf OCB. Dies bestätigt wiederum die ursprünglich angenommene Assoziation von eigennützigem politischem Willen und CWB bzw. benevolentem politischem Willen und OCB. Vergleichbar zu diesen Ergebnissen fanden auch Sun und van Emmerik (2015) keinen Haupteffekt von proaktiver Persönlichkeit auf das fremdeingeschätzte Hilfeverhalten, aber einen signifikanten Interaktionseffekt mit politischen Fertigkeiten.

Die Interaktion von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten ergab wie erwartet einen signifikanten Anstieg des beurteilten CWBs, wenn der eigennützige politische Wille hoch und die politischen Fertigkeiten niedrig ausgeprägt waren. Bei hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten war der Zusammenhang zwischen eigennützigem politischem Willen und CWB hingegen deutlich geringer. Wie erwartet waren die Effekte v.a. für CWB-O signifikant und unterstützen die Annahme, dass eigennütziger politischer Wille sich primär auf organisationaler Ebene abspielt. Die Ergebnisse bestätigen außerdem eine protektive Wirkung politischer Fertigkeiten. In den post-hoc Analysen zeigte sich, dass sozialer Scharfsinn und Netzwerkfähigkeit die Facetten politischer Fertigkeiten sind, die hauptverantwortlich für den Interaktionseffekt sind. Sozialer Scharfsinn beinhaltet das akkurate Verstehen anderer Personen und sozialer Situationen (Ferris et al., 2007), sodass damit ausgestattete Personen besser einschätzen können, wann CWB zu vermeiden ist und welche Verhaltensweisen generell in sozialen Interaktionen angemessen sind. Eine ausgeprägte Netzwerkfähigkeit unterstützt die Entwicklung wichtiger Allianzen, die Informationen und Unterstützung bereitstellen (Ferris et al., 2007). Dadurch wird CWB zum einen weniger notwendig, da bestimmte Ressourcen oder angestrebte Ziele auch über das zur Verfügung stehende Netzwerk erreicht werden können. Zum anderen können mächtige Partner auch dabei helfen kontraproduktive Taten zu verschleiern, sodass diese weniger wahrgenommen werden. Sozialer Scharfsinn und Netzwerkfähigkeit tragen beide dazu bei, dass ein Individuum Zugang zu mehr Informationen besitzt und somit das eigene Verhalten besser an eine gegebene Situation adaptieren kann (vgl. Sun & van Emmerik, 2015).

Unerwartet ist allerdings, dass die Kombination aus geringem eigennützigem politischem Willen und hohen politischen Fertigkeiten dazu führt, dass verstärkt CWB wahrgenommen wird. Politischen Fertigkeiten werden in der Regel positive Aspekte am Arbeitsplatz zugeschrieben (vgl. Kimura, 2014, Munyon et al., 2015), dennoch bergen diese auch das Potential auf dysfunktionale Art und Weise eingesetzt zu werden (Ferris et al., 2007). So helfen politische Fertigkeiten z.B. dabei Machtunterschiede zu erkennen, Mobbingopfer auszuwählen und besonders wirkungsvolles Mobbingverhalten anzuwenden (Treadway, Shaughnessy, Breland, Yang & Reeves, 2013). Ohne eine eindeutige Motivation (geringer eigennütziger politischer Wille) werden politische Fertigkeiten möglicherweise als kontraproduktiv wahrgenommen, da Mitarbeiter Manipulation vermuten. Eine andere Erklärungsmöglichkeit liegt in der ursprünglichen Annahme von Mintzberg (1983), nach der Individuen in Organisationen besonders dann effektiv und erfolgreich sind, wenn sie politischen Willen und politische Fertigkeiten gemeinsam besitzen. Dieser Effekt zeigt sich insofern in der gefundenen Interaktion,

als dass eine hohe Ausprägung beider Konstrukte zu geringeren CWB-Beurteilungen führt. Gleichzeitig führt auch eine geringe Ausprägung beider Konstrukte zu weniger CWB. Sind die Konstrukte jedoch unterschiedlich ausgeprägt, steigt das wahrgenommene CWB. Möglicherweise kommt es also auch auf die Passung von politischem Willen und politischen Fertigkeiten an. Einschränkend ist bei dieser Interpretation allerdings anzumerken, dass politischer Wille hier nicht wie ursprünglich von Mintzberg angenommen als Gesamtkonstrukt betrachtet wurde und wenig CWB nicht mit Erfolg gleichzusetzen ist.

Bei der Betrachtung von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten zeigten sich ebenfalls teilweise unerwartete Ergebnisse. Für die Analysen mit globalem OCB zeigte sich ein negativer Interaktionseffekt, jedoch waren die Effekte für hohe und niedrige politische Fertigkeiten beim Plotten der Interaktion nicht signifikant. Dies liegt vermutlich an der Betrachtung des globalen Konstruktes und somit von OCB-I und OCB-O gemeinsam. Die deskriptiven Analysen zeigten einen negativen Zusammenhang von benevolentem politischem Willen und OCB-O. Darüber hinaus zeigten auch die hierarchisch moderierten Regressionsanalysen keine signifikanten Effekte für das Kriterium OCB-O. Bei der Analyse von OCB-I, das in Hypothese 3b als bedeutender für das Zusammenspiel von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten beschrieben worden ist, zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt. Zusätzlich fand sich ein Haupteffekt von politischen Fertigkeiten, der im Einklang mit metaanalytischen Ergebnissen steht (vgl. Bing et al., 2011). In den post-hoc Analysen erwies sich interpersonale Einflussnahme als einzige Facette politischer Fertigkeiten, für die der Interaktionseffekt auftrat. Interpersonale Einflussnahme umfasst das angemessene Anpassen des eigenen Verhaltens, um andere subtil zu beeinflussen (Ferris et al., 2007). Gerade in sozialen Interaktionen, in denen sich OCB-I abspielt, ist interpersonale Einflussnahme somit eine besonders wichtige Kompetenz.

Wie die Abbildungen zeigten, bestand ein positiver Zusammenhang zwischen benevolentem politischem Willen und OCB-I, wenn politische Fertigkeiten (bzw. interpersonale Einflussnahme) niedrig ausgeprägt waren. Waren die politischen Fertigkeiten (bzw. interpersonale Einflussnahme) hoch ausgeprägt, bestand ein Nullzusammenhang. Um gute Bewertungen des Kooperationsverhaltens durch die Mitarbeiter zu erhalten, braucht es nach den Ergebnissen entweder hohe politische Fertigkeiten, einen hohen benevolenten politischen Willen oder die Kombination aus beidem. Überraschend ist hier jedoch, dass die Kombination einer hohen Ausprägung beider Konstrukte keine Verbesserung bzgl. des OCB-I bewirkt; rein deskriptiv fand sich sogar ein leichter Abfall bei hochausgeprägten politischen Fertigkeiten. Dies wider-

spricht zwar nicht einer positiven Interpretation der Bedeutung von benevolentem politischem Willen für das Kooperationsverhalten, die Ergebnisse erweisen sich aber dennoch als konträr zu Befunden von proaktiver Persönlichkeit in einem ähnlichen Zusammenhang (vgl. Sun & van Emmerik, 2015) sowie auch zu Mintzbergs (1983) ursprünglicher Theorie.

Betrachtet man die Ergebnisse der post-hoc Analysen, geht der gefundene Effekt auf interpersonale Einflussnahme zurück. Interpersonale Einflussnahme ermöglicht es Individuen aus Gelegenheiten Kapital zu schlagen (Wihler et al., 2014) und gilt als Werkzeug, um das Bestreben nach Macht und Status (getting ahead; Hogan & Shelton, 1998) auf eine Art und Weise zu verfolgen, die zu positiven Evaluationen führt (vgl. Schütte et al., 2015; Wihler et al., 2014). Dabei ist jedoch davon auszugehen, dass sich Individuen nicht darauf konzentrieren, mit allen Personen ein gutes Verhältnis aufzubauen, sondern dass sie vielmehr selektiv, in Bezug auf die Verfolgung ihrer Ziele, agieren. Berücksichtigt man zudem, dass ein benevolenter politischer Wille darauf abzielt dem Gemeinwohl zu dienen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und etwas Gutes für andere zu tun (Kapoutsis et al., 2015) und somit eher dem Motiv des miteinander Auskommens (getting along; Hogan & Shelton, 1998) zuzuordnen ist, können ein hoher benevolenter politischer Wille und eine ausgeprägte interpersonale Einflussnahme möglicherweise gegensätzliche Signale senden und somit einen Abfall des wahrgenommenen OCB-I bedingen. Zusätzlich gilt es noch zu beachten, dass es signifikante Unterschiede in der Einschätzung des OCB gab, die abhängig davon waren, ob ein oder zwei Mitarbeiterbeurteilungen vorlagen. Die Beurteilungen waren signifikant geringer, wenn zwei Mitarbeiter das OCB ihrer Führungskraft eingeschätzt hatten. Dies könnte für den selektiven Einsatz interpersonaler Einflussnahme sprechen. Zukünftige Studien sollten daher die Bedeutung der interpersonalen Einflussnahme für das getting along und die komplexen Beziehungen von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten in Bezug auf OCB sowie weitere Leistungsdimensionen näher untersuchen.

Abschließend wurden ergänzende Analysen durchgeführt, um die Leistungsbeurteilungen durch den direkten Vorgesetzten im Zusammenhang mit den beiden Dimensionen politischen Willens zu untersuchen. Das ergänzende Modell zeigte für die Untersuchung von eigennützigem politischem Willen keine zusätzlichen Effekte. Zu berücksichtigen gilt hier, dass CWB selten vorkommt und noch seltener wahrgenommen sowie auch tatsächlich berichtet wird (Bennett & Robinson, 2000). Anders als bei bspw. aufgabenbezogener Leistung ist der Vorgesetzte bei CWB oft auch weniger direkt involviert. Fraglich ist außerdem, ob die Mitarbeiter das von ihnen beobachtete CWB an den Vorgesetzten auf der übernächsten Hie-

rarchieebene weitergeben; einerseits besteht hier ein deutliches Hierarchiegefälle, andererseits spielen vielleicht Loyalität oder Unsicherheit eine Rolle. Neben den theoretischen Argumenten für das Ausbleiben weiterer Effekte in der ergänzenden Analyse, könnten auch statistische Faktoren eine Rolle spielen. Die Stichprobe von $N = 96$ ist relativ klein, um in einem parallelen Test mehrere Interaktionen zu überprüfen. Außerdem sind eine geringe Basisrate (Barbanelli et al., 2013) und Varianzeinschränkungen (Greco et al., 2015) bei der Untersuchung von CWB hinderliche Faktoren, die das Aufdecken von Effekten erschweren. Zukünftige Studien mit einer größeren Stichprobe und einer größeren Zahl an CWB-Beurteilungen oder auch mehreren verschiedenen Quellen der Beurteilungen, könnten die hier untersuchten Zusammenhänge verdeutlichen.

Bei der Untersuchung von benevolentem politischem Willen fand sich ein direkter Effekt des mitarbeiterbeurteilten OCB-I auf die Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten, was im Einklang mit bekannten Effekten steht (Conway, 1999; MacKenzie et al., 1999). OCB-I ist gut sichtbar, wird verstärkt kommuniziert und somit auch vom Vorgesetzten eher wahrgenommen als CWB. Das ergänzende Modell zeigt des Weiteren einen signifikant positiven indirekten Effekt von benevolentem politischem Willen auf die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten, der durch eine geringe Ausprägung der interpersonalen Einflussnahme moderiert und durch das wahrgenommene OCB-I mediiert wird. Dies ist ein weiteres Argument für die Bedeutung von politischem Willen am Arbeitsplatz und auch für die Bedeutung prosozialen Handelns von Führungskräften (vgl. Ellen et al., 2016). Einschränkend ist aber zu erwähnen, dass hier ein sehr spezifisches Set an Variablen exploriert wurde, das nicht nur die Replikation erfordert, sondern auch die Einbettung in einen größeren Kontext sowie eine größere Stichprobe. Des Weiteren gilt es, v.a. die Interpretation des Moderationseffektes weiter zu überprüfen und abzusichern.

Zusammenfassend hat sich die getrennte Betrachtung von eigennützigem und benevolentem politischen Willen als lohnend erwiesen. Im Zusammenspiel mit politischen Fertigkeiten zeigten sich diskriminante Zusammenhänge der beiden Faktoren mit CWB und OCB. Zusätzliche Analysen mit globalem politischem Willen konnten die gefundenen Zusammenhänge für CWB zudem teilweise und für OCB überhaupt nicht replizieren. Dies spricht dafür, dass eine Trennung der beiden Faktoren, trotz der in Studie 1 aufgefundenen Einschränkungen in Bezug auf die Konstruktvalidität, lohnend ist und mit einem Erkenntniszuwachs einhergeht. Dass benevolenter politischer Wille in der Interaktion mit politischen Fertigkeiten

OCB vorhersagen konnte, unterstreicht zudem die in Studie 1 getroffene Annahme über die Ähnlichkeit zum Kooperationsmotiv aus dem Dual Concern Modell (vgl. Abs. 3.4.1).

5.5.2. Praktische Implikationen

Die empirische Überprüfung politischen Willens bedarf weiterer intensiverer Forschung und Absicherung; dennoch bringen die in dieser Studie gefundenen Ergebnisse verschiedene Implikationen für die Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung mit sich.

Für die Personalauswahl von Führungskräften erweist es sich als nicht unbedingt notwendig, Bewerber explizit auf das Vorliegen von eigennützigem und benevolentem politischen Willen zu testen. Es zeigten sich keine direkten Effekte der beiden Konstrukte; d.h. es kann nicht davon ausgegangen werden, dass das Nicht-Einstellen oder Nicht-Befördern von eigennützig motivierten Individuen zu weniger CWB führt und das Einstellen oder Befördern von benevolent motivierten Individuen mehr OCB generiert. Für die Personalauswahl erscheint es nach dieser Studie jedoch sinnvoll, Bewerber in Bezug auf ihre politischen Fertigkeiten zu befragen. Politische Fertigkeiten zeigten einen direkten positiven Einfluss auf das wahrgenommene OCB einer Führungskraft und können sich zudem in der richtigen Kombination mit eigennützigem und benevolentem politischem Willen förderlich in Bezug auf die wahrgenommene kontextuelle und kontraproduktive Leistung auswirken. Darüber hinaus sind politische Fertigkeiten generell für eine Vielfalt an positiven Einflüssen am Arbeitsplatz relevant (vgl. Munyon et al., 2015), sodass es wenig gerechtfertigt scheint aufgrund einer einzelnen Studie, die teilweise suboptimale Folgen im Zusammenspiel mit politischem Willen aufzeigt, diesen sozialen Kompetenzen die Brauchbarkeit für die Personalauswahl abzuspochen. Jedoch kann es sich im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen als zielführend erweisen, wenn ein potenzielles Training politischer Fertigkeiten (vgl. Ferris et al., 2007) in Einklang mit dem politischen Willen der Trainingsteilnehmer steht.

Darüber hinaus sollten Teilnehmer während des Trainings explizit auf negative Konsequenzen aufmerksam gemacht werden, die entstehen können, wenn politische Fertigkeiten falsch eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang erfordert es außerdem Offenheit in Bezug auf eigennützige und benevolente Ziele. Führungskräfte sollten ebenfalls darüber aufgeklärt werden, dass diese beiden Motivationen nicht prinzipiell gegenläufig sind und beide weder ausschließlich gut noch ausschließlich schlecht sind. Damit geht einher, dass es generell wichtig ist, dass Organisationen im Rahmen ihrer Entwicklungsprogramme über Politik auf-

klären und somit eine offene Umgebung schaffen, die es ermöglicht, die förderlichen Eigenschaften politischer Aktivitäten zu nutzen. Die Entwicklung einer offenen Kultur kann ebenfalls dazu beitragen, dass die Organisationsmitglieder weniger stark auf ihre politischen Fertigkeiten angewiesen sind. Gleichzeitig sollte aber über das Erschaffen von organisationsweit geltenden Leitlinien oder Wertemodellen dazu beigetragen werden, dass Freiheiten in der Organisation nicht ausgenutzt werden. Über Belohnungssysteme, die das Zeigen von OCB offiziell honorieren sowie das Melden von CWB erleichtern und ein solches Verhalten stärker abstrafen, ließen sich weitere Sicherheitsmaßnahmen implementieren. Ebenfalls sollten solche Maßnahmen die Eindämmung von Konkurrenzgedanken und Wettkämpfen unterstützen und ein positives politisches Klima schaffen.

5.5.3. Stärken und Grenzen

Die vorliegenden Ergebnisse sollten unter Berücksichtigung der folgenden Stärken und Grenzen interpretiert werden. Die Stärken der vorliegenden Studie, die das Vertrauen in die gefundenen Ergebnisse unterstützen, liegen v.a. in dem verwendeten Mehrquellendesign, das gleichzeitig Selbsteinschätzungen sowie Beurteilungen durch die direkt unterstellten Mitarbeiter und den direkten Vorgesetzten beinhaltet. In Übereinstimmung mit empfohlenen Praktiken wurden die Einschätzungen der Leistungsvariablen aus der Fremdperspektive vorgenommen, um Verzerrungen durch eine gemeinsame Methodenvarianz auszuschließen (Fox, Spector, Goh & Bruursema, 2007). Die Validität der Fremdeinschätzungen wurde zudem durch die Kontrolle der Dauer der bisherigen Zusammenarbeit sichergestellt. Darüber hinaus wurde allen Teilnehmern versichert, dass ihre Antworten anonym behandelt werden und keinerlei Einfluss auf irgendwelche Entscheidungen in ihrem Arbeitsleben haben; solche Versicherungen erhöhen die Motivation von Studienteilnehmern akkurat zu antworten (Podsakoff et al., 2012). Dabei wurden etablierte Messinstrumente verwendet und umfangreiche statistische Tests durchgeführt, die eine ausreichende Übereinstimmung der Mitarbeiter einschätzungen belegten und die Möglichkeit der Verzerrung durch soziale Erwünschtheit und die Auswahl der Fremdrater ausschließen konnten. Des Weiteren wurden wichtige Variablen in den Analysen kontrolliert und die Interaktionseffekte sowohl mit als auch ohne diese Variablen aufgezeigt (vgl. Becker, 2005). Zusätzlich wurde durch die post-hoc Betrachtungen der Facetten politischer Fertigkeiten eine genauere Untersuchung der Zusammenhänge vorgenommen. Diese Analysen stehen außerdem im Einklang mit Forderungen, die Nützlichkeit der Dimensionen politischer Fertigkeiten genauer zu untersuchen und diese in Beziehung zu verschiedenen Kriterien zu setzen (Ferris et al., 2012; Pashler & Wagenmakers, 2012).

Gleichzeitig weist diese Studie auch einige Grenzen auf. Durch die relativ kleine Stichprobe und eine noch weiter verringerte Anzahl an Personen in den ergänzenden Analysen erwiesen sich einige Modelle als instabil. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der korrekten Abbildung der zugrundeliegenden Population und einer Generalisierbarkeit der Ergebnisse, zumal die Rücklaufquoten der Studie ebenfalls gering waren. Die Effektstärken der untersuchten Interaktionen liegen für die Analyse von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten bei $f^2 = .08$ und für die Analyse von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten bei $f^2 = .10$. Damit liegen ein kleiner sowie ein moderater Effekt vor (vgl. Cohen, 1992). Teststärkeberechnungen mittels G*Power (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009) lagen bei .72 für den kleinen Effekt und .86 für den moderaten Effekt. Die Effekte scheinen also nicht vom Zufall abhängig zu sein; eine größere Stichprobe wäre für eine Replikation der Ergebnisse aber durchaus wünschenswert. Eine weitere Limitation der Stichprobe ist, dass nicht für alle Führungskräfte zwei Mitarbeiter einschätzungen vorlagen. Bei den ergänzenden Analysen zeigten sich zwar keine Unterschiede zwischen den Ratings von einem und dem aggregierten Rating von zwei Mitarbeitern, in den Hauptanalysen lag jedoch ein signifikanter Unterschied für die Einschätzungen des OCB vor, der die gefundenen Effekte verstärkt haben könnte. Des Weiteren handelt es sich bei dem vorliegenden Design um einen querschnittlichen Ansatz, der das Ziehen kausaler Schlüsse nicht erlaubt. In Bezug auf das Design bringt auch die Durchführung mittels Onlinefragebögen gewisse Limitationen mit sich. Trotz der Vorteile von Ökonomie und guter Erreichbarkeit, können die Versuchsbedingungen nicht vollständig konstant gehalten werden und das Ausfüllen der Fragebögen nicht perfekt kontrolliert werden. Durch die kleinschrittige Überprüfung und den konservativen Ausschluss von Daten konnte diesem Problem aber in Teilen entgegengewirkt werden. Da die Daten ausschließlich in Deutschland gesammelt wurden, steht die Generalisierbarkeit der Befunde für andere Kulturen noch aus und erfordert weitere Forschungsarbeit (Erez, 2011).

5.5.4. Zukünftige Forschung und Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse eröffnen eine Vielzahl an weiterführenden Forschungsmöglichkeiten. Die dritte Studie konzentriert sich (wie die gesamte Arbeit) ausschließlich auf den Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen. Die hier untersuchten Leistungsvariablen stellen wichtige Kriterien für den Erfolg eines Individuums dar, reflektieren aber verstärkt die Reputation und nicht die objektive Leistung einer Person. Ob die untersuchten Zusammenhänge Indikatoren für Effektivität bzw. Ineffektivität darstellen, gilt es an weiteren Studien zu

untersuchen. Dabei bietet sich eine parallele Untersuchung von subjektiven und objektiven Leistungsindikatoren an. Variablen wie die Zufriedenheit, verschiedenes Führungsverhalten wie aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung sowie transformationale Führung, Belastung und Stress oder Aufstieg und monetäre Entlohnung tangieren weitere wichtige Forschungsmöglichkeiten im politischen Kontext. In diesem wäre es des Weiteren von Bedeutung zu überprüfen, wie eigennütziger und benevolenter politischer Wille mit anderen politischen Konstrukten interagieren. Es stellt sich die Frage, ob aus einem ausgeprägten eigennützigem oder benevolenten politischen Willen auch tatsächlich mehr politisches Verhalten resultiert und ob sich bspw. die Einflusstaktiken oder das Impression Management von Individuen in Bezug auf die zugrundeliegende politische Motivation unterscheiden. Auch der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Politisierung einer Organisation und dem eigennützigem oder benevolenten politischen Willen der Organisationsmitglieder bietet zusätzliche Ansatzpunkte.

Darüber hinaus gilt es das hier untersuchte Modell zu erweitern. Politischer Wille, der in wahrgenommenes CWB und OCB resultiert, sollte sich weiterführend, vermittelt über dieses wahrgenommene Verhalten, auch auf Mitarbeitervariablen auswirken. In Längsschnittuntersuchungen ließe sich der Einfluss auf z.B. die Mitarbeiterleistung oder die Mitarbeiterzufriedenheit untersuchen. Weiterführende Modelle sollten auch mögliche Einflüsse auf die Organisation überprüfen. Neben den moderierenden Effekten politischer Fertigkeiten sollten zukünftig ebenfalls weitere potenzielle Moderatoren in Betracht gezogen werden. Politische Fertigkeiten sind wichtig, um in kompetitiven Umwelten wie politischen Organisationen erfolgreich zu sein; dabei gibt es jedoch Unterschiede in Abhängigkeit von organisationalen oder tätigkeitspezifischen Faktoren. So sind politische Fertigkeiten wichtiger für Mitarbeiter, die in ihrer Tätigkeit voneinander abhängig sind, als für Mitarbeiter in unabhängigen Positionen oder in Organisationen, die sehr unterstützend sind (Hochwarter, Witt et al., 2006; Jawahar et al., 2008). Tätigkeits- und Organisationsfaktoren könnten auch die vorliegenden Befunde beeinflusst haben. Die Stichprobe war zwar heterogen und vielfältig in Bezug auf die zugrundeliegenden Branchen, Tätigkeitsfelder und Berufe, die zusätzliche Untersuchung ganz bestimmter Tätigkeitsumfelder wie z.B. Enterprisingumwelten (Holland, 1997) stellt jedoch eine wichtige Erweiterung dar (vgl. Blickle, Kramer et al., 2009).

Zukünftige Forschung sollte sich des Weiteren um den Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und CWB kümmern. Die überraschenden Ergebnisse dieser Studie, die den angenommenen puffernden Effekt politischer Fertigkeiten auf das wahrgenommene CWB

nicht bestätigen konnten, stehen im Gegensatz zu den vielfach positiven Effekten politischer Fertigkeiten am Arbeitsplatz (vgl. Kimura, 2014; Munyon et al., 2015). Aktuelle Zusammenfassungen des Forschungsstandes politischer Fertigkeiten betrachten den Zusammenhang mit CWB jedoch kaum. Kimura (2014) nennt in seinem Review nur einen Effekt: eine Dreifachinteraktion von politischen Fertigkeiten, proaktiver Persönlichkeit und Ostrazismus (vgl. Zhao, Peng & Sheard, 2013). Hier vermindert die Kombination aus hohen politischen Fertigkeiten und einer ausgeprägten proaktiven Persönlichkeit den Zusammenhang zwischen Ostrazismus und CWB. In der Metaanalyse von Munyon et al. (2015) wird CWB zwar als Teil des metaanalytischen Rahmenmodells politischer Fertigkeiten nach Ferris et al. (2007) erwähnt, aufgrund der geringen Anzahl an verfügbaren Studien (weniger als fünf) jedoch nicht metaanalytisch analysiert. Es zeigt sich also eine relativ große Lücke bei der Exploration politischer Fertigkeiten. Weitere Studien sollten daher untersuchen, in welchen Situationen oder in Kombination mit welchen Persönlichkeitsfaktoren oder motivationalen Konstrukten politische Fertigkeiten sich positiv oder negativ auf CWB auswirken. Dabei sollte außerdem untersucht werden, auf welche Art und Weise sich die Berücksichtigung des politischen Willens auf die Ergebnisse auswirkt, (vgl. Harris et al., 2016; Kapoutsis, 2016).

Bislang haben sich ebenfalls wenige Arbeiten mit dem prosozialem Verhalten von Führungskräften beschäftigt. Eine Ausnahme bilden hier Marinova, van Dyne und Moon (2015), die Führung in Verbindung mit dem OCB von Mitarbeitern untersuchten sowie Morrison (2006), der in seiner qualitativen Studie nachwies, dass Führungskräfte auch politisches Verhalten zu Gunsten ihrer Mitarbeiter zeigen. Ein häufiger Grund stellte dabei das Helfen bzw. die Unterstützung von Mitarbeitern dar. Die Untersuchung benevolenten politischen Willens reiht sich in eine prosoziale Betrachtung politischer Variablen ein und bietet einen wichtigen Ansatzpunkt für diese Forschungsrichtung. Bislang werden hauptsächlich negative Zusammenhänge zwischen organisationaler Politik und prosozialem Verhalten berichtet (vgl. Chang et al., 2009; Vigoda, 2000a, 2000b). Möglicherweise ergeben sich durch die Integration von benevolentem politischem Willen neue Ergebnisse in Bezug auf die Wahrnehmung organisationaler Politik und die Interpretation von politischem Verhalten. Langfristig könnte eine resultierende neutrale oder sogar positivere Sichtweise dazu führen, dass organisationale Politik weniger gebrandmarkt wird und Organisationen von einem offeneren Umgang profitieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen zusammenfassend ein gemischtes Bild. Es bestehen keine eindeutigen Assoziationen von eigennützigem politischem Willen und negativem Leistungsverhalten oder benevolentem politischem Willen und positivem Leistungs-

verhalten. Politische Fertigkeiten machen den Unterschied aus, wenn es auf die Zusammenhänge mit CWB und OCB ankommt. Vieles spricht für eine neutrale Betrachtung, die von kontextuellen Faktoren abhängig ist. Die nachfolgende Schlussbetrachtung geht erneut auf die Ergebnisse dieser dritten Studie ein und betrachtet diese im Zusammenhang mit den beiden vorangegangenen Studien. Die Ergebnisse werden gebündelt analysiert und in die politische Perspektive von Organisationen eingeordnet.

6. Schlussbetrachtung

Mikropolitik stellt eine unausweichliche Tatsache in Organisationen dar. Umso wichtiger ist es, Individuen zu identifizieren, die dazu motiviert sind, politisches Verhalten zu zeigen und auch die Konsequenzen eines solchen politischen Willens zu kennen. Darüber hinaus gilt es zu verstehen, warum einige Individuen in der Ausführung ihrer politischen Pläne erfolgreich sind, während andere scheitern oder sogar soziale Rückschläge und kontraproduktive Konsequenzen erfahren. In diesem Zusammenhang betrachtet die vorliegende Arbeit die Chancen und Grenzen der vielversprechenden, aber noch wenig erforschten motivationalen Variablen mikropolitischen Ambitionen auf der Basis von drei Studien. Im Fokus der empirischen Untersuchungen standen die Validierung eines deutschsprachigen Instruments zur Erfassung von mikropolitischen Ambitionen sowie die Analyse der Zusammenhänge von mikropolitischen Ambitionen und Leistungsbeurteilungen. Zusätzlich wurden erfolgsförderliche Bedingungen in Form von organisationalem Klima, sozialer Akzeptanz und individuellen politischen Kompetenzen untersucht.

Die Ergebnisse der ersten Studie belegten, dass mikropolitische Ambitionen auch im deutschen Sprachraum messbar sind und sich in die beiden Dimensionen eigennützig und benevolent aufteilen lassen. Darüber hinaus zeigte sich, dass auch Kollegen die politische Motivation eines Individuums wahrnehmen können. Im Rahmen der zweiten Studie fand sich ein negativer Effekt globaler mikropolitischer Ambitionen eines Individuums auf die von Kollegen eingeschätzte Reputation. Dieser negative Effekt konnte dann abgefedert werden, wenn die Kollegen gleichzeitig ein hohes Klima für Eigeninitiative in der Organisation wahrnahmen oder dem Individuum hohe politische Fertigkeiten zuschrieben. Aufbauend auf diesem globalen Ansatz untersuchte die dritte Studie die differentiellen Wirkmechanismen von eigennützigem und benevolentem politischem Willen. Kapoutsis et al. (2015) vermuteten, dass beide Dimensionen von unterschiedlichen Startpunkten aus operieren und unterschiedliche Ergebnisse bewirken könnten. Für die alleinige Betrachtung von eigennützigem und benevolentem politischem Willen zeigten sich keine (signifikanten) differenziellen Effekte für die Kriterien OCB und CWB. Im Zusammenspiel mit politischen Fertigkeiten sagte eigennütziger politischer Wille allerdings CWB vorher, benevolenter politischer Wille hingegen OCB.

Aus den drei Studien folgt, dass mikropolitische Ambitionen klar definierbar und messbar sind und sich zudem in die beiden Dimensionen eigennützig und benevolent aufteilen lassen. Mikropolitische Ambitionen spielen in Interaktionen eine Rolle, da sie offenbar die Reputation einer Person beeinflussen. Somit stellen sie ein wichtiges mikropolitisches Instru-

ment dar, das in der zukünftigen Forschung neben politischen Fertigkeiten (sowie weiteren politischen Variablen) Berücksichtigung finden sollte. Darüber hinaus stehen mikropolitische Ambitionen in Wechselwirkungen mit organisationalen und individuellen Variablen; v.a. der Einfluss politischer Fertigkeiten stellt ein weiteres wichtiges Ergebnis dieser Arbeit dar. Das Zusammenspiel von mikropolitischen Ambitionen und politischen Fertigkeiten eröffnet darüber hinaus neue Perspektiven für die mikropolitische Forschung. Die gefundenen Ergebnisse sprechen des Weiteren für eine neutrale Betrachtung von Mikropolitik. Mikropolitische Ambitionen scheinen weder ausschließlich negativ noch ausschließlich positiv deviantes Verhalten zu provozieren (vgl. Neuberger, 2006), sondern die Wirkungen scheinen vielmehr von moderierenden Einflüssen abhängig zu sein. Diese Arbeit stellt daher auch für die Diskussion um die Charakterisierung von Mikropolitik als positiv, neutral oder negativ einen wichtigen Beitrag dar.

Als Fazit können, auf Basis der Befunde dieser Arbeit, sowohl Organisationen als auch Individuen in Organisationen mikropolitische Ambitionen nahegelegt werden. Organisationen bzw. ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, die für Personalauswahl und Personalentwicklung sowie auch Organisationsentwicklung zuständig sind, sollten sich mikropolitischen Ambitionen bewusst sein und versuchen, diese zu Gunsten der Organisation zu kanalisieren und zu steuern. Möglicherweise ist es durch eine noch bessere Passung von mikropolitischen Ambitionen und Kontextvariablen, als die in dieser Studie untersuchten Konstellationen, sogar machbar, die gefundenen puffernden Effekte zu positiven Effekten zu steigern. Darüber hinaus sollten Organisationen sich die positiven Effekte von politischen Fertigkeiten und auch von organisationalem Klima zunutze machen.

Für Organisationsmitglieder im Allgemeinen ist es wichtig zu wissen, dass ihre mikropolitischen Ambitionen von ihrem Umfeld wahrgenommen werden und sich auf ihre Reputation auswirken können. Auch Individuen sollten daher auf das organisationale Klima achten, um ihre Bestrebungen zielführend umzusetzen und sich zudem um eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen bemühen. Längsschnittliche Effekte und somit die Auswirkungen von mikropolitischen Ambitionen auf lange Sicht wurden in dieser Arbeit nicht untersucht. Da Mikropolitik aber auch als eine Aneinanderkettung von verschiedenen Spielen betrachtet wird (vgl. Kapoutsis, 2016), ist durchaus davon auszugehen, dass mikropolitische Ambitionen und politische Fertigkeiten auch auf lange Sicht einen Einfluss haben. Dabei spielt dann auch das Gesamtgefüge mikropolitischer Variablen innerhalb einer Organisation eine Rolle.

Die Bedeutung mikropolitischer Ambitionen in diesem Gesamtgefüge zeigt sich auch in dem theoretischen Rahmenmodell von McAllister, Ellen und Ferris (in Druck) über den sozialen Einflussprozess in Organisationen. Dabei stellen die Autoren v.a. die unterschiedlichen Mechanismen der vier Facetten politischer Fertigkeiten in den Vordergrund. Das Modell setzt sich aus den drei Schritten Erkennen, Evaluieren und Nutzen von Gelegenheiten zusammen (vgl. Abb. H.1, Anhang H). Beim Erkennen von Gelegenheiten sorgen sozialer Scharfsinn und Netzwerkfähigkeit für soziale Eingebundenheit, aus der wiederum Gelegenheiten zur sozialen Einflussnahme entstehen. Diese Gelegenheiten werden anhand von einer Ziel-, Macht- und Risikoabschätzung evaluiert und münden, in Abhängigkeit von dem politischen Willen einer Person, in die Entscheidung zu handeln. Politischer Wille gilt als variierende Motivation (eigennützig vs. benevolent), die als Stimulus für das Einflussverhalten von Personen fungiert (vgl. McAllister et al., in Druck). Des Weiteren argumentieren die Autoren, dass politischer Wille die Beziehungen zwischen den drei Abschätzungen und der Entscheidung, sozialen Einfluss auszuüben, moderiert. Die Entscheidung wirkt sich auf tatsächliches, zielgerichtetes Einflussverhalten aus, welches sich wiederum auf ein bestimmtes, angestrebtes Ergebnis auswirkt. Interpersonale Einflussnahme und dargestellte Aufrichtigkeit moderieren diesen Zusammenhang. Bei einem positiven Ablauf mündet der gesamte Prozess in dem sogenannten *informed learning*, einem sekundären Resultat, dass auf der Fähigkeit eines Individuums aufbaut, die Ergebnisse seiner Handlungen zu evaluieren und die Gründe für die Ergebnisse zu erkennen. Informed learning verbessert dadurch die Fähigkeit, zukünftige Gelegenheiten zu erkennen.

Das Modell von McAllister et al. (in Druck) wurde in der vorliegenden Arbeit nicht überprüft. Dennoch lassen sich die Funktionen einzelner Komponenten anhand der vorliegenden Arbeit bestätigen, wobei natürlich darauf zu achten ist, dass die Ergebnisse nicht dem sequentiellen Ablauf des Modells entsprechen. Die Bedeutung von sozialem Scharfsinn und Netzwerkfähigkeit (Schritt 1) für das Erkennen von Gelegenheiten lässt sich in Studie 3 wiederfinden. Wie bereits in der Diskussion der dritten Studie angeführt, bedingen beide Facetten geringere Beurteilungen des CWB der Führungskräfte bei hohem, eigennützigem politischem Willen. Dabei wurde argumentiert, dass durch das richtige Einschätzen von Situationen und den Rückgriff auf ein Netzwerk die Gelegenheiten für eigennützigem politischen Willen besser abgewogen werden können. Der Einfluss der Komponenten Ziel, Macht und Risiko auf die Handlungsentscheidung lässt sich ebenfalls in Ansätzen durch die vorliegenden Studien bestätigen. Mit eigennützigem und benevolentem politischem Willen werden verschiedene Ergebnisse bzw. Ziele angestrebt. Dieser Unterschied zeigte sich in den Interaktionen der drit-

ten Studie. Der Einfluss von Macht wurde zwar bei der Ausrichtung der Studien 2 und 3 mitberücksichtigt (Studie 2 konzentrierte sich auf Mitarbeiter und deren Kollegen, Studie 3 hingegen auf Führungskräfte und ihre Untergebenen sowie Vorgesetzte), aber nicht direkt überprüft. Das Risiko hingegen wurde in Studie 2 explizit über das organisationale Klima sowie die zugeschriebenen politischen Fertigkeiten operationalisiert und überprüft. Es bestätigte sich die auch von McAllister et al. angenommene Interaktion mit politischem Willen. Im dritten Schritt des Modells werden interpersonale Einflussnahme und dargestellte Aufrichtigkeit als entscheidende Moderatoren zwischen dem tatsächlichen Verhalten und dem Ergebnis angesehen. Die Bedeutung der interpersonalen Einflussnahme konnte in Studie 3 für das Zusammenspiel von politischem Willen und OCB nachgewiesen werden. Reputation gilt nach dem Modell, neben Macht und Einfluss, zudem als bedeutender proximaler Indikator für Erfolg. Somit entspricht auch das in dieser Arbeit herangezogene Kriterium den Grundgedanken des Modells.

Zusammengefasst bestätigt das theoretische Modell die Bedeutung von mikropolitischen Ambitionen für Leistungsbeurteilungen und den sozialen Einflussprozess in Organisationen, die sich auch anhand der vorliegenden Studien abzeichnet. Das Modell verdeutlicht jedoch auch, dass mikropolitische Ambitionen, so zentral auch ihre Rolle ist, eben nur einen Teil des gesamten Prozesses sozialer Einflussnahme darstellen. Um den gesamten Prozess zu verstehen, ist es von großer Bedeutung die Wirkmechanismen alle Einzelteile nachvollziehen zu können. Für mikropolitische Ambitionen leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag. In der Zukunft sollten die hier gewonnen Erkenntnisse als Grundlage für die weitere Exploration mikropolitischer Ambitionen genutzt werden so wie auch für das Verständnis des gesamten sozialen Einflussprozesses in Organisationen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen auch das eingangs erwähnte Zitat über Abraham Lincoln. Seine Ambitionen galten als *einer* der wichtigsten Faktoren für seinen Erfolg im politischen Leben. Die weiteren wichtigen Faktoren, die Abraham Lincoln politisch so erfolgreich gemacht haben, können vielleicht auch weiteren Aufschluss über mikropolitische Prozesse in Organisationen geben.

Literaturverzeichnis

- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. & Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-27.
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (2001). The influence of rater gender on ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2561-2587.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1, Whole No. 211)
- Anderson, C., Spataro, S. & Flynn, F. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 702-710.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M. & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1427-1437.
- Argyle, M. (1976). *Personality and social behavior*. Oxford, GB: Blackwell.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the big five and the five-factor model. *Journal of Personality*, 73, 1321-1654.
- Bacharach, S. B. (2005). *Get them on your side*. Avon, MA: Platinum Press.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 419-439.
- Barbaranelli, C., Fida, R. & Gualandri, M. (2013). Assessing counterproductive work behavior: A study on the dimensionality of CWB-Checklist. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20, 1-15.
- Barbuto, J. E., Fitz, S. M. & Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *Journal of Social Psychology*, 142, 601-616.
- Barbuto, J. E. & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 1982, 1087-1098.

- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organization Behavior*. New York: Harper & Brothers.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bayertz, K. (2004). *Warum moralisch sein?* Paderborn: Schöningh.
- Beauducel, A. & Wittmann, W. W. (2005). Simulation study on fit indices in CFA based on data with slightly distorted simple structure. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12, 41-75.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Becker, T. E. & Martin, S. L. (1995). Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 174-199.
- Bedi, A. & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health and behavioural consequences. *Canadian Psychology*, 54, 246-59.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bennett, R. J. & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of work behavior. In C. Galbraith & M. Ryan (Hrsg.), *International research in the business disciplines: Strategies and organizations in transition* (S. 265-284). Amsterdam: Elsevier Science.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32, 1078-1095.
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.

-
- Biemann, T. & Heidemeier, H. (2010). On the Usefulness of the ICC (1) and rWG Index to justify aggregation decisions. *Manuscript accepted for the 2010 Academy of Management Annual Meeting in Montréal, Québec, Kanada.*
- Bing, M., Davison, H., Minor, I., Novicevic, M. & Frink, D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 563-577.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Blickle, G. (2000). Do work values predict the use of intraorganizational influence strategies? *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 196-205.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau, 55*, 82-93.
- Blickle, G. (2014a). Leistungsbeurteilungen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 271-290). Heidelberg: Springer.
- Blickle, G. (2014b). Persönlichkeit aus sozioanalytischer Perspektive. In H. Schuler & U.-P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 301-324). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P. & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 449-474.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 136-148.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K. & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review, 61*, 295-322.
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. & Munyon, T. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *The Career Development International, 14*, 333-350.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H. & Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 488-514.

- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, J., Solga, J. Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 377-387.
- Blickle, G., Momm, T., Schneider, P.B., Gansen, D. & Kramer, J. (2009). Does acquisitive self-presentation in personality selfratings enhance validity? Evidence from two experimental field studies. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*, 142-153.
- Blickle, G. & Schnitzler, A. (2010). Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*, 155-165.
- Blickle, G. & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U.-P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 985-1030). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality-job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, *76*, 326-335.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (S. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, *24*, 82-98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, *34*, 1080-1109.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 281-297.
- Bono, J. E. & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ - Part 2: Research design. *Academy of Management Journal*, *54*, 657-660.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*, 99-109.

- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). *Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bowen, C., Swim, J. K. & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 648-665.
- Brass, D. J. (1984). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 52, 441-470.
- Brinkerhoff, D. W. (2000). Assessing political will for anti-corruption efforts: An analytic framework. *Public Administration and Development*, 20, 239-252.
- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness. A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 185-198.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19, 49-64.
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game* (2. Aufl.). London: Sage Publications.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Bundesdatenschutzgesetz der Bundesrepublik Deutschland*, §3a in der Fassung vom 01.04.2010. Verfügbar unter: <http://dejure.org/gesetze/BDSG> (Zugriff am 27. Juni 2014).
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Buss, D. M. (2005). *Handbook of evolutionary psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2006). The symbiosis of organizational politics and organizational democracy. In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (S. 286-300). Cheltenham, GB: Edward Elgar.

- Buttner, E. H. & McEnally, M. (1996). The interactive effect of influence tactics, applicant gender, and type of job on hiring recommendations. *Sex Roles, 34*, 581-91.
- Byrne, Z. S., Kacmar, C., Stoner, J. & Hochwarter, W. A. (2005). The relationship between perception of politics and depressed mood at work: Unique moderators across three levels. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 330-343.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 1, S. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive, 14*, 52-66.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multirater matrix. *Psychological Bulletin, 52*, 81-105.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. & Sager, C. (1993). A theory of job performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carbonetti, B., Pomeroy, R. & Richards, D. L. (2014). Overcoming the lack of political will in small scale fisheries. *Marine Policy, 44*, 295-301.
- Carlson, K. D. & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods, 15*, 413-435.
- Chang, C. H., Rosen, C. C. & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal, 52*, 779-801.
- Chen, Y. & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics, 79*, 263-277.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3. Aufl.). Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*, 1-25.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25-44.

- Conner, D. S. (2006). Human-resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence. *The Journal of Social Psychology, 146*, 717-32.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84*, 3-13.
- Cortina, J. M. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management, 19*, 915-922.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*, 435-462.
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1*, 16-29.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1241-1255.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review, 22*, 20-47.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology, 29*, 1-19.
- DeCremer, D., Snyder, M. & Dewitte, S. (2001). Power motivation and the political personality. *Public Opinion Quarterly, 28*, 75-90.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- De Dreu, C. K. & Van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*, 1178-1188.
- Demerouti, E. & Rispens, S. (2014). Improving the image of student-recruited samples: A commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 34-41.
- DeReuver, R. (2006). The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review, 35*, 589-603.
- Doldor, E., Anderson, D. & Vinnicombe, S. (2013). Refining the concept of political will: A gender perspective. *British Journal of Management, 24*, 414-427.
- Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 15*, 537-550.

- Drory, A. & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43, 1133-1154.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Duden (2016). <http://www.duden.de/suchen/sprachwissen/2016>.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E. & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the inter-correlations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91, 40-57.
- Dulebohn, J. H. & Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42, 288-303.
- Dyer, N. G., Hanges, P. J. & Hall, R. J. (2005). Applying multilevel confirmatory factor analysis techniques to the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 149-167.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6 Aufl., S. 247-308). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2011). *Statistik und Forschungsmethoden Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Elde, J. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organizations and more participatory politics. *American Political Science Review*, 75, 43-58.
- Eldor, L. (2016). Looking on the bright side: The positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement and work performance. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking back and to the future* (S. 217-243). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Ellen, B.P. III (2014). Considering the positive possibilities of leader political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 892-896.
- Ellen, B.P. III, Ferris, G.R. & Buckley, M.R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24, 842-857.
- Ellen, P. B., Ferris, G. R. & Buckley, M. R. (2016). Political is the new prosocial: Leader's support of followers through political behavior. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (S. 95-112). Cheltenham, GB: Edward Elgar.

-
- Erez, M. 2011. Cross-cultural and global issues in organizational psychology. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (Bd. 3, S. 807-854). Washington, DC: APA.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P. III, Douglas, C. & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24, 516-33.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R. & Ferris, G. R. (2014). Leader advancement motive, political skill, leader behavior, and effectiveness: A moderated mediation extension of socioanalytic theory. *Human Performance*, 27, 373-392.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7, 403-412.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fedor, D. B., Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. & Russ, G. S. (1998). The dimensions of politics perceptions and their organizational and individual predictors. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1760-1797.
- Fedor, D. B. & Maslyn, J. M. (2002). Politics and political behavior: Where else do we go from here? In F. Yammarino and F. Dansereau (Hrsg.), *Research in Multi-level Issues, Volume 1: The Many Faces of Multi-level Issues* (S. 271-85). Oxford, GB: Elsevier Science.
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S. & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 76-96.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F.J. Yammarino & F. Dansereau (Hrsg.), *Research in multi-level issues, Volume 1: The many faces of multi-level issues* (S. 179-254). Oxford, GB: Elsevier Science.

- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. & Meurs, J. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4, 1-34.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J. & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22, 23-44.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Predictors, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- 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* (Bd. 17, S. 89-130). Stamford, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2011). Organizational politics. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 435-59). Washington, DC: APA.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-35.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20, 59-71.
- Ferris, G. R., King, T. R., Judge, T. A. & Kacmar, K. M. (1991). The management of shared meaning: Opportunism in the reflection of attitudes, beliefs, and values. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Allied impression management: How image making affects managerial decisions* (S. 41-64). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ferris, G. R. & Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human resource research. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management* (Bd. 5, S. 103-128). Greenwich, CT: JAI Press.

-
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G. R., Russ, G. R. & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in organizations* (S.143-170). Newbury Park, CA: Sage.
- Ferris, G. R. & Treadway, D. C. (2012). Politics in organizations: History, construct specification, and research directions. In G.R. Ferris & D.C. Treadway (Hrsg.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (S. 3-26). New York: Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (487-528). New York: Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A. & Bruursema, K. (2003). An empirical study of voluntary work behavior (VWB): Do parallel frameworks underlie counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior? *Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.*
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Hrsg.), *Group Dynamics* (S. 150-67). New York: Harper & Row.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

- Frese, M., Garst, H & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1084-1102.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal, 39*, 37-63.
- Fuchs, D. & Roller, E. (2007). *Lexikon Politik - Hundert Grundbegriffe*. Stuttgart: Reclam.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues, 19*, 134-151.
- Fuller, J. B., Hester, K. & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues, 22*, 35-51.
- Fuller, B. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 329-345.
- Gallagher, V. C. & Laird, M. D. (2008). The combined effect of political skill and political decision making on job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 2336-2360.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal, 23*, 237-251.
- Gerhart, B. (2005). The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 79-97.
- Goffman, E. (1958) *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor.
- Graham, J. W. & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*, 89-109.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Grant, A. M., Gino, F. & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal, 54*, 528-550.
- Grant, A. M., Parker, S. K. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*, 31-55.

- Greco, L. M., O'Boyle, E. H. & Walter, S. L. (2015). Absence of malice: A meta-analysis of nonresponse bias in counterproductive work behavior research. *Journal of Applied Psychology, 100*, 75-97.
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 30-41.
- Gunn, J. & Chen, S. (2006). A micro-political perspective of strategic management. In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (S. 209-229). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Hammergren, L. (1998). *Political will, constituency building, and public support in rule of law programs*. Verfügbar unter: <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUST-INST/Resources/PoliticalWill.pdf> (Zugriff am 31.03.2014).
- Haaland, S. & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*, 137-163.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*, 278-285.
- Harris, J. N., Maher, L. P. & Ferris, G. R. (2016). The roles of political skill and political will in job performance prediction: A moderated nonlinear perspective. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (S. 15-39). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Hayes, A. F. (2013a). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013b). *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS*. Verfügbar unter: <http://www.afhayes.com/public/templates.pdf>. (Zugriff am 28.08.15)
- Hayes, A. F. & Dunning, D. (1997). Construal processes and trait ambiguity: Implications for self-peer agreement in personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 664-677.
- Heene, M., Hilbert, S., Draxler, C., Ziegler, M. & Bühner, M. (2011). Masking misfit in confirmatory factor analysis by increasing unique variances: A cautionary note on the usefulness of cutoff values of fit indices. *Psychological Methods, 16*, 319-336.
- Helfert, M. & Trautwein-Kalms, G. (2000). Arbeitspolitik unter Bedingungen der Flexibilisierung und "Globalisierung": vom Gestaltungsanspruch zur arbeitspolitischen Absti-

- nenz; neue Perspektiven? *WSI-Mitteilungen: Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 53, 1-5.
- Herbig, P. & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10, 18-24
- Higgings, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Hildebrandt, E. (2007). *Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklungen und Perspektiven der Arbeitspolitik*. Berlin: Sigma.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotional work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochwarter, W.A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 1360-1378.
- Hochwarter, W.A. (2012). The positive side of organizational politics. In G.R. Ferris & D.C. Treadway (Hrsg.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (S. 27-65). New York: Routledge.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Laird, M., Treadway, D. C. & Gallagher, V. (2010). Non-linear politics perceptions-work outcome relationships: A three study, five sample investigation. *Journal of Management*, 36, 740-63.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationship: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92, 567-576.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Perrewé, P. L. & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 63, 438-465.
- Hochwarter, W. A., Kolodinsky, R. W., Witt, L. A., Hall, A. T., Ferris, G. R. & Kacmar, M. K. (2006). Competing perspectives on the role of understanding in the politics perceptions-job performance relationship: A test of the 'antidote' versus 'distraction' hypotheses. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of organizational politics* (S. 271-285). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Hochwarter, W. A., Summers, J. K., Thompson, K. W., Perrewe, P. L. & Ferris, G. R. (2010). Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor:

- Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Applied Psychology*, 92, 567-576.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 472-8.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482-489.
- Hoffman, B., Lance, C. E., Bynum, B. & Gentry, W. A. (2010). Rater source effects are alive and well after all. *Personnel Psychology*, 63, 119-151.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Hrsg.), *1982 Nebraska symposium on motivation* (S. 55-89). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic interpretation of the five-factor model. In J. Wiggings (Hrsg.), *The five factor model of personality* (S. 163-1799). New York: Guilford.
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331-341.
- Hogan, R. & Blickle, G. (2013). Socioanalytic theory. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of personality at work* (S. 53-70). New York: Routledge.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T. & Kaiser, R.B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 3-16.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hogan, R. & Roberts, B. W. (1999). A socioanalytic perspective on person/environment interactions. In W. B. Walsh, K. H. Craik & R. H. Price (Hrsg.), *New directions in person - environment psychology* (S. 1-23). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. Aufl.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- House, R. J., Shane, S. A. & Herold, D. M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203-224.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Ilggen, D. R. & Pulakos, E. D. (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 96-111.
- James, K. (2006). Antecedents, processes and outcomes of collective (group-level) politics in organizations. In E. Vigoda-Gadot and A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (S. 53-74). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- James, R. L., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21, 1-20.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159.
- Jeng, S. & Teng, C. (2008). Personality and motivations for playing online games. *Social Behavior and Personality*, 36, 1053-1060.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A. & Erez, A. (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60, 573-596.
- Judge, T. A., Erez, A. & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167-187.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J. & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44.

-
- Kacmar, K. M. & Baron, M. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in personnel and human resource management* (S. 1 - 39). Stamford, CT: JAI Press.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 309-331.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J. & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1572-1580.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurements*, 51, 193-205.
- Kammrath, L. K., Mendoza-Denton, R. & Mischel, W. (2005). Incorporating if . . . then . . . personality signatures in person perception: Beyond the person-situation dichotomy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 605-618.
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence, and political skill. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (, S. 40-58). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill-job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 123-135.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Treadway, D. C. & Bentley, J. (2015). Measuring political will in organizations: Theoretical construct development and empirical evaluation. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206314566460.
- Kark, R. & Waismel-Manor, R. (2005). Organizational citizenship behavior: What's gender got to do with it? *Organization*, 12, 889-917.
- Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32, 500-528.
- Keller, B. (2008). *Einführung in die Arbeitspolitik: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive* (7.Aufl.). München: Oldenbourg

- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*, 143-151.
- Kholin, M. & Blickle, G. (2015). Zum Verhältnis von Erwerbsarbeit, Arbeitswerten und Globalisierung. Eine psychosoziale Analyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *59*, 16-29.
- Kidder, D. L. & McLean Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 939-959.
- Kieser, A., Beck, N. & Tainio, R. (2001). Rules and organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, L. Child & I. Nonaka (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (S. 598-623). Oxford: University Press.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kimura, T. (2014). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, *17*, 312-332.
- Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and in interpersonal settings. *Applied Social Psychology Annual*, *5*, 179-210.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. W. (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, *33*, 528-42.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, *65*, 440-52.
- Knafo, A., Roccas, S. & Sagiv, L. (2011). The value of values in cross-cultural research: A special issue in honor of Shalom Schwartz. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *42*, 178-185.
- König, C. & Markwald, N. (2015). *Wie diskutiert die USA über den Klimawandel? „Globale Erwärmung ist Humbug!“*. SWR2 Impuls Wissensmagazin. Verfügbar unter: <http://www.swr.de/swr2/wissen/die-usa-und-der-klimawandel/-/id=661224/did=15620368/nid=661224/1w14dul/index.html>. (Zugriff am 12.07.2016).
- Kpundeh, S. J. (1998). Political will in fighting corruption. In S. Kpundeh & I. Hors (Hrsg.), *Corruption and integrity improvement initiatives in developing countries* (S. 91-110). United Nations Development Programme.
- Kräkel, M. (2007). *Organisation und Management* (3. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kurchner-Hawkins, R. & Miller, R. (2006). Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (. 328-352). Cheltenham, GB: Edward Elgar.

- Laird, M. D., Zboja, J. J. & Ferris, G. R. (2012). Partial mediation of the political skill - reputation relationship. *Career Development International*, 17, 557-582.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9, 202-220.
- Landells, E. M. & Albrecht, S. L. (2016). Organizational politics and a maturity model: An integration and extension of existing models and dimensions. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (S. 295-318). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Landells, E. M. & Albrecht, S.L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23, 357-65.
- Lane, J. & Herriot, P. (1990). Self-ratings, supervisor ratings, positions and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 77-88.
- Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lee, F. & Tiedens, L. Z. (2001). Is it lonely at the top? The independence and interdependence of power holders. *Research in Organizational behavior*, 23, 43-91.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critic on MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Paine, J. E. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. (2012). Politics in perspectives: On the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (S. 67-98). New York: Routledge.
- Leslie, L. M. & Gelfand, M. J. (2012). The cultural psychology of social influence: Implications for organizational politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in*

- Organizations: Theory and Research Considerations* (S. 411-449). New York: Routledge.
- Lind, G. (2009). *Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung*. München: Oldenbourg.
- Lindgren, J. (2000). *Ranking our presidents*. International World History Project.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Organizational Research Methods*, 9, 151-173.
- Liu, Y., Liu, J. & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36, 1432-1460.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A. & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255-270.
- 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, 171-191.
- Malena, C. (2009). *From political won't to political will: building support for participatory governance*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1986). Garbage can models of decision making in organizations. In J. G. March & R. Weissinger-Baylon (Hrsg.), *Ambiguity and command* (S. 11-35). Marshfield, MA: Pitman.
- Marcus, B. (2001). Erklärungsansätze kontraproduktiven Verhaltens im Betrieb. In R. K. Silbereisen (Hrsg.), *Psychologie 2000* (S. 414-425). Lengerich: Pabst.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. & Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 18-35.

-
- Marinova, S., Van Dyne, L. & Moon, H. (2015). Are good citizens good transformational leaders as well? An employee-centric perspective on transformational leadership. *Group & Organization Management, 40*, 62-87.
- Mayes, B. T. & Allen, B. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review, 2*, 672-678.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*, 87-112.
- McAllister, C. P., Ellen, B. P. III & Ferris, G.R. (in Druck). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206316633747
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology, 79*, 493-505.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, & society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C. & Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor-outcome relationship: Differential predictions for self- and other-report of political skill. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 520-533.
- Meurs, J. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2011). Political skill as moderator of the trait sincerity-task performance relationship: A socioanalytic, narrow trait perspective. *Human Performance, 24*, 119-134.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel psychology, 38*, 525-544.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A. & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology, 22*, 209-222.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Momm, T. D., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M. & Menges, J. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior, 36*, 147-163.

- Morrison, E.W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5-28.
- Morrison, E.W. & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Reviews*, 16, 522-541.
- Moser, K. & Schuler, H. (2014). Leistungsbeurteilungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl. S. 177-218). Bern: Hans Huber.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology, Bd. 12: Industrial and organizational psychology* (S. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, J. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Moss, S. & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11, 70-91.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Mount, M. K., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68, 143-184.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide* (7. Aufl.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Naschild, F. & Dörr, G. (1992). Arbeitspolitik. In Schmidt, M. G. (Hrsg.), *Lexikon der Politik, Band 3: Die westlichen Länder* (S. 38-45). München: C. H. Beck.
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl. S. 83-102). Heidelberg: Springer.

-
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen (Organisation und Führung)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T. W. & Feldmann, D. C. (2008). The relationship of age to dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2010). Expanding the criterion domain to include organizational citizenship behavior: Implications for employee selection. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 2 - Selecting and developing members for the organization, S. 281-323). Washington, DC: American Psychological Association.

- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775-802.
- Parker, S. K. & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*, 633-662.
- Parker, C., Dipboye, R. & Jackson, S. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, *5*, 891-912.
- Pashler, H. & Wagenmakers, E. J. (2012). Editors' introduction to the special section on replicability in psychological science: A crisis of confidence? *Perspectives on Psychological Science*, *7*, 528 -530.
- Pencak, W. A. (2009). *Encyclopedia of the veteran America*. Santa Barbara: ABC Clío.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, *47*, 141-152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. & Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 239-250.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, *34*, 29-50.
- Pfeffer, J. (2010a). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. New York: Harper-Collins.
- Pfeffer, J. (2010b). Power play. *Harvard Business Review*, *88*, 84-92.
- Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2005). Building organization theory from first principles: The self-enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science*, *16*, 372-388.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, *49*, 327-340.
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, *39*, 313-338.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*, 351-363.

-
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- 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.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*, 122-141.
- Porter, L., Allen, R. & Angle, H. (1981). The politics of upward influence in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.). *Research in organizational behavior* (S. 109-149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Post, L. A., Raile, A. N. W. & Raile, E. D. (2010). Defining political will. *Politics & Policy, 38*, 653-676.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*, 1537-1562.
- Provis, C. (2006). Organizational politics, definitions, and ethics. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.) *Handbook of Organizational Politics* (S. 3-15). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw Hill

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Raub, S. & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 97*, 651-667.
- Rohan, M. (2000). A rose by any name? The value construct. *Personality and Social Psychology Review, 4*, 225-277.
- Rohe, K. (1994). *Politik . Begriffe und Wirklichkeiten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosen, C., Chang, C. & Levy, P. E. (2006). Personality and politics perceptions: A new conceptualization and illustration using OCBs. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of organizational politics* (S.29-52). Cheltenham: Edward Elgar.
- Rosen, C., Chang, C., Johnson, R. & Levy, P. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*, 202-217.
- Rosen, C. & Levy, P. E. (2013). Stresses, swaps, and skill: An investigation of the psychological dynamics that relate work politics to employee performance. *Human Performance, 26*, 44-65.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review, 63*, 134-139.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66-80.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 5-11.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. & Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive work behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance, 19*, 441-464.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal, 43*, 1248-1264.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D. & Fox, K. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Bd. 3: Maintain-*

-
- ing, expanding, and contracting the organization* (S. 137-189). Washington, D. C.: APA
- Schlenker, B. R., Weigold, M. F. & Hallam, J. R. (1990). Self-serving attributions in social contexts: Effects of self-esteem and social pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 855-863.
- Schmid Mast, M., Frauendorfer, D. & Popovic, L. (2011). Self-promoting and modest job applicants in different cultures. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 70-77.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmitt, D., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology, Bd. 12: Industrial and Organizational Psychology* (S. 77-105). Hoboken: Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2010). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1 - Building and developing the organization, S. 373-414). Washington, DC: APA.
- Schubert, K. & Klein, M. (2011). *Das Politiklexikon* (5.Aufl.). Bonn: Dietz.
- Schuler, H. (2006). Stand und Perspektiven der Personalpsychologie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, 176-188.
- Schuler, H., Funke, W., Moser, K. & Donat, M. (1995). *Personalauswahl in Forschung und Entwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schütte, N., Blickle, G., Frieder, R. E., Wihler, A., Schnitzler, F., Heupel, J. & Zettler, I. (2015). The role of interpersonal influence in counterbalancing psychopathic personality trait facets at work. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/014920635607967.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- Sedberg, P. (1984). *The politics of meaning: Power and explanation in the construction of social reality*. Tucson: University of Arizona Press.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.

- Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 160-172.
- Semadar, A. (2004). Interpersonal competencies and managerial performance: The role of emotional intelligence, leadership self-efficacy, self-monitoring, and political skill. *Unveröffentlichte Dissertation*, Department of Psychology, University of Melbourne.
- Semadar, A., Robbins, G. & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443-461.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420-428.
- Sibunruang, H., Capezio, A. & Restubog, S. L. D. (2014). Getting ahead through flattery: Examining the moderating roles of organization-based self-esteem and political skill in the ingratiation-promotability relationship. *Journal of Career Assessment*, 22, 610-26.
- Siemsen, E., Roth, A. & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456-476.
- Solga, J. & Blickle, G. (2012). Macht und Einfluss in Projekten. In L. v. Rosenstiel, M. Wastian & I. Braumandl (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Spector, P. E. & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14, 287-305.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.
- Stern, I. & Westphal, J.D. (2010). Stealthy footsteps to the boardroom: Executives' backgrounds, sophisticated interpersonal influence behavior, and board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 55, 278-319.
- Sun, S. & van Emmerik, H. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100, 966-975.

-
- Sunindijo, R. Y. (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction. *Civil Engineering Dimension, 14*, 182-189.
- Super, D. E. (1970). *Work Values Inventory*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 500-517.
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*, 397-423.
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B. & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-environment-fit. In N. D. Christianesen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of Personality at Work* (S. 71-100). New York: Routledge.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 275-300.
- Toor, S. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*, 533-547.
- Tornau, K. & Frese, M. (2013). Construct lean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review, 62*, 44-96.
- Treadway, D. C. (2012). Political will in organizations. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (S. 529-554). New York: Routledge.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management, 39*, 1529-1553.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. A., Williams, L. & Yang, J. (2012). Political skill, relational control, and the relational self in the process of relational leadership. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Hrsg.), *Advancing relational leadership theory: A conversation among perspectives* (Leadership Horizons Series). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate

- ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar C. J. & Ferris G. R. (2005). Political will, political skill and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J. & Reeves, M. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 273-289.
- van der Sluis, S., Dolan, C. V. & Stoel, R. D. (2005). A note on testing perfect correlations in EM. *Structural Equation Modeling*, 12, 551-577.
- van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D. Blaauw, E. & Vermunt, R. (1999). Relational considerations in the use of influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 86, 351-360.
- van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Vigoda, E. (2000a). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-47.
- Vigoda, E. (2000b). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior and in-role performances. *Public Personnel Management*, 29, 185-210.
- Vigoda, E. (2002). Stress related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571-591.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employees performance in modern worksites*. Cheltenham, GB: Edward Elgar.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36, 661-83.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics. A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. & Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics*. Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. & Drory, A. (2016). *Handbook of Organizational Politics: Looking back and to the future*. Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. & Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational politics, leadership and performance in modern public worksites: A theoretical framework. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (S. 3-15). Cheltenham, GB: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33, 251-76.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor for ratings in job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influence. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.
- von Rosenstiel, L. (2009). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl. S. 3-27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. & Wegge, J. (2004). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 - Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/4, S. 494-558). Göttingen: Hogrefe.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford Press.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Weick, K. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology, 79*, 98-107.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R. & Whitman, M. V. (2014). Studentrecruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 1-26.
- Wiggins, J. S. & Trapnell, P. D. (1996). A dyadic-interactional perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Hrsg.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (S. 88-162). New York: Guilford.
- Wihler, A. (2014). *Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen. Ein Moderationsmodell*. Unveröffentlichte Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P. III, Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2014). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206314552451.
- Wihler, A., Frieder, R., Blickle, G., Oerder, K., & Schütte, N. (2016). Political Skill, Leadership, and Performance: The Role of Vision Identification and Articulation. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future* (S. 59-94). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Windsor, D. (2003). Organizational politics in strategy process. *Paper presented at the AiSM-INSEAD Conference, Fontainebleau, 24-26 August*.
- Wirtz, M. A. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- Witt, L. A., Andrews, M.C. & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision making in the organizational politics job satisfaction relationship. *Human Relations, 53*, 341-58.
- Witt, L. A. & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness - performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 809-820.
- Witt, L. A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2004). The role of age in reactions to organizational politics perceptions. *Organizational Analysis, 12*, 39-52.

-
- Yaffe, T. & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology, 96*, 806-826.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*, 525-535.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zettler, I. & Lang, J. W. B. (2013). Employees' political skill and job performance: An inverted u-shaped relation? *Applied Psychology: An International Review, 64*, 541-577.
- Zettler, I. & Hilbig, B. E. (2010). Honesty-Humility and a person-situation interaction at work. *European Journal of Personality, 24*, 569-582.
- Zhao, H., Peng, Z. & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 219-227.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R. & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management* (S. 163-204). Oxford, GB: Elsevier.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J. & Amie, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 156-180.

ANHANG

Anhang A. Erwartungen der explorativen Analysen (Studie 1)

Teil 1: Fremdeinschätzungen

- Erwartung 1.3 Fremdeingeschätzter eigennütziger und benevolenter politischer Wille korrelieren positiv miteinander.
- Erwartung 1.4 Fremdeingeschätzter eigennütziger und benevolenter politischer Wille korrelieren positiv mit fremdeingeschätztem globalem politischem Willen.
- Erwartung 1.5 Fremdeingeschätzter globaler politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten sind positiv korreliert sowie auch fremdeingeschätzter eigennütziger politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten.
- Erwartung 1.6 Fremdeingeschätzter benevolenter politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten hängen nicht miteinander zusammen.
- Erwartung 1.7 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen fremdeingeschätztem globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen.
- Erwartung 1.8 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen fremdeingeschätztem benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen.
- Erwartung 1.9 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen fremdeingeschätztem benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension altruistische Werthaltungen.
- Erwartung 1.10 Es gibt keinen Zusammenhang zwischen fremdeingeschätztem globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension künstlerisch-freie Werthaltungen.

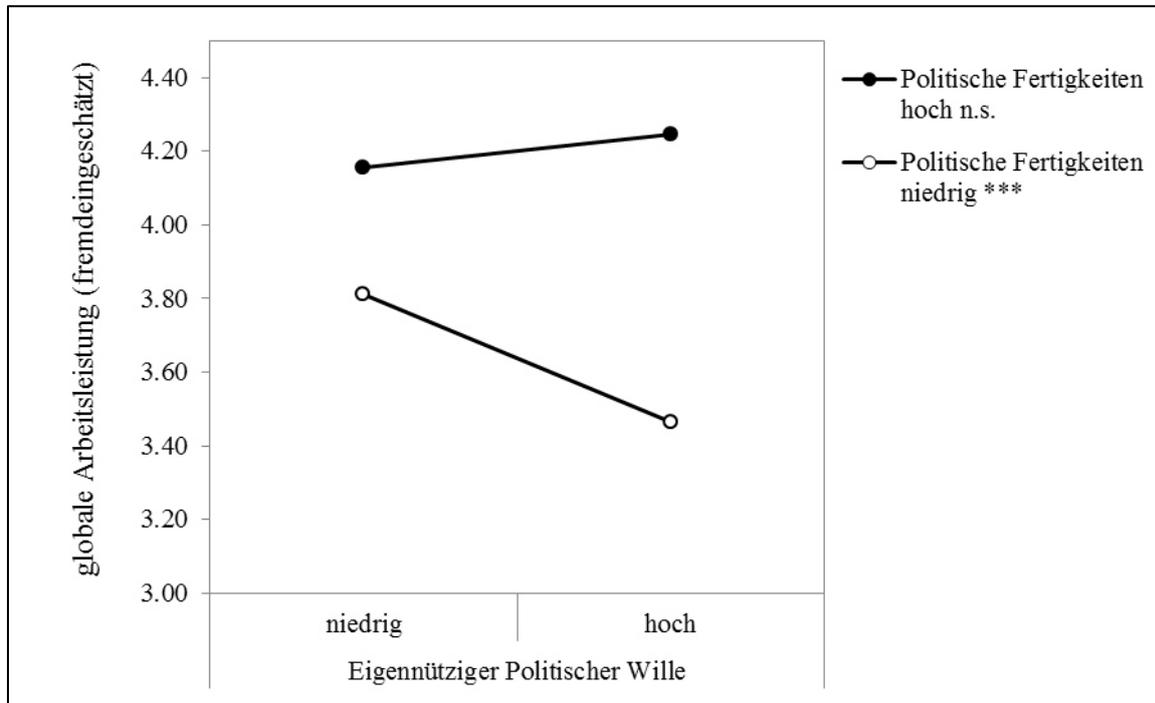
Teil 2: Übereinstimmung von Selbst und Fremdeinschätzungen

- Erwartung 1.11 Selbsteingeschätzter globaler politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten sind positiv korreliert sowie auch selbsteingeschätzter eigennütziger politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten.
- Erwartung 1.12 Selbsteingeschätzter benevolenter politischer Wille und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten hängen nicht miteinander zusammen.
- Erwartung 1.13 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen selbsteingeschätztem globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen.
- Erwartung 1.14 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen selbsteingeschätztem benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension intellektuell-kreativ-unabhängige Werthaltungen.
- Erwartung 1.15 Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen selbsteingeschätztem benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension altruistische Werthaltungen.
- Erwartung 1.16 Es gibt keinen Zusammenhang zwischen selbsteingeschätztem globalem, eigennützigem sowie benevolentem politischem Willen und der fremdeingeschätzten Dimension künstlerisch-freie Werthaltungen.

Anhang B. Interaktionen mit eigennützigem politischem Willen (Studie 2)

Abbildung B.1

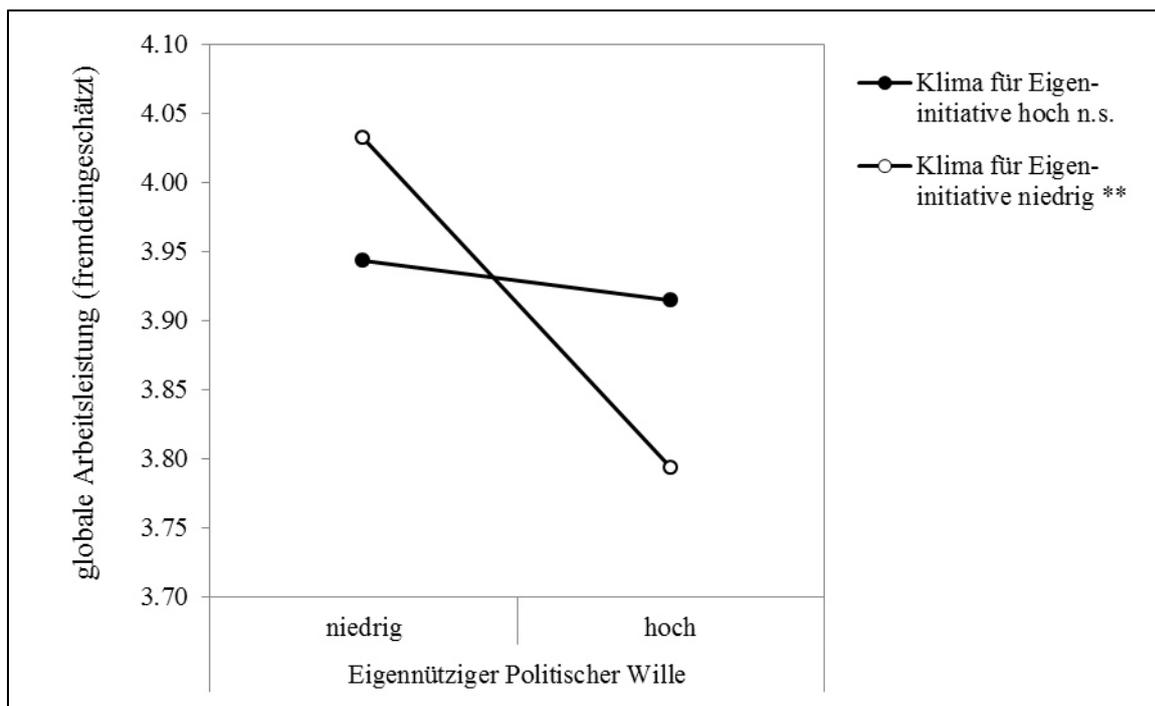
Interaktion von eigennützigem politischem Willen und politischen Fertigkeiten



Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; *n.s.* = nicht signifikant, *** $p < .001$.

Abbildung B.2

Interaktion von eigennützigem politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative

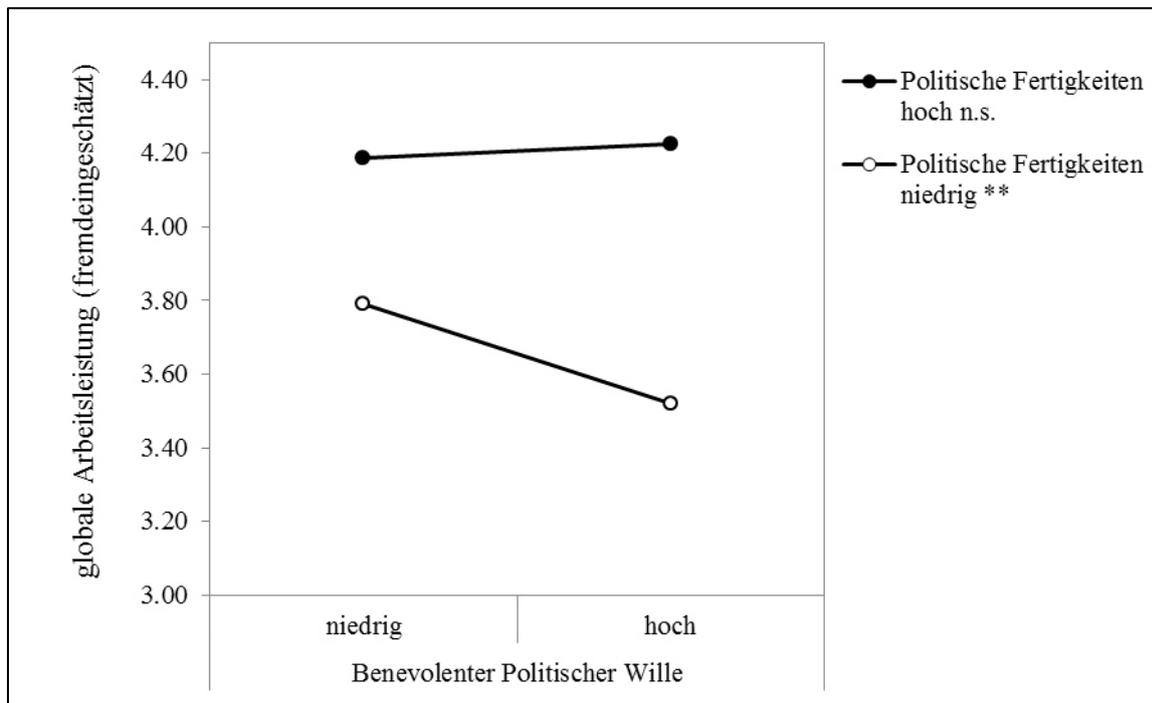


Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; *n.s.* = nicht signifikant, ** $p < .01$.

Anhang C. Interaktionen mit benevolentem politischem Willen (Studie 2)

Abbildung C.1

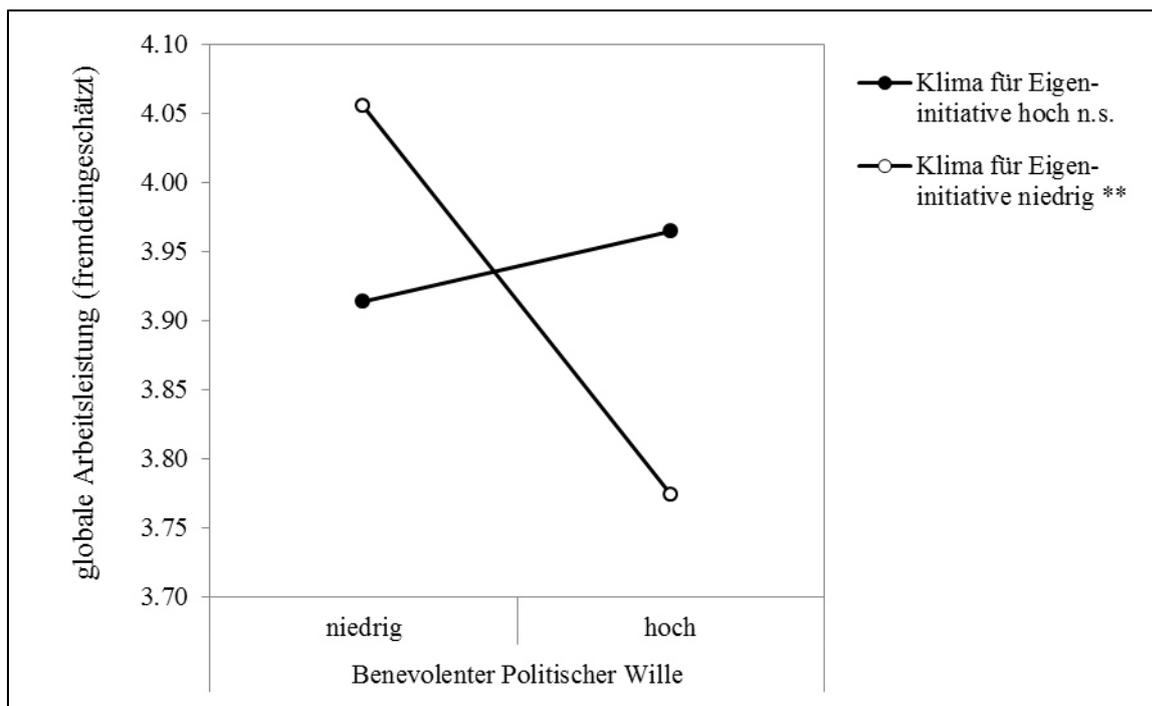
Interaktion von benevolentem politischem Willen und politischen Fertigkeiten



Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; *n.s.* = nicht signifikant, $***p < .001$.

Abbildung C.2

Interaktion von benevolentem politischem Willen und dem Klima für Eigeninitiative

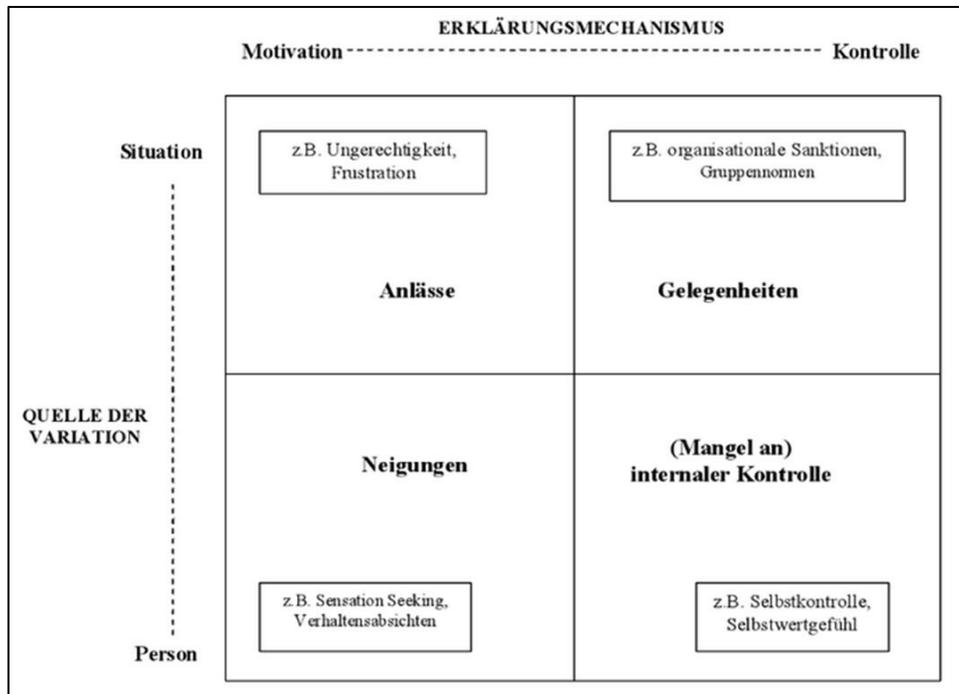


Anmerkungen. 161 Zielperson-Kollegen-Triple; *n.s.* = nicht signifikant, $**p < .01$.

Anhang D. Ursachen von CWB

Abbildung D.1

Erklärungsansätze für CWB



Anmerkungen. Abbildung modifiziert nach Marcus (2001); Marcus (2011, S. 95).

Anhang E. Weiterführende Analysen (Studie 3)

Tabelle E.1

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf CWB-I

Variablen	AV = CWB-I (mitarbeiterbeurteilt)					
	Model 1		Model 2		Model 3	
Prädiktoren	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					.04 (.09)	.04
Alter					-.01 (.01)	-.21
Bildungsniveau					-.02 (.03)	-.08
Wochenarbeitsstunden					-.00 (.00)	-.12
Tätigkeitsdauer					.02 (.01)	.26*
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.09
PW eigennützig	-.00 (.03)	-.01	-.00 (.03)	-.01	.02 (.04)	.07
PW benevolent					-.03 (.05)	-.07
Politische Fertigkeiten	.04 (.07)	.05	.03 (.07)	.04	.07 (.07)	.09
PW benevolent x Politische Fertigkeiten			-.10 (.05)	-.19*	-.08 (.05)	-.17 [†]
R^2	.00		.04		.15	
$F_{(R^2)} (df1, df2)$.15 (2, 116)		1.59 (3, 115)		1.86 (10, 108)	
ΔR^2			.04		.11	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$.15 (2, 116)		4.47 (1, 115)*		1.93 (7, 108)	

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); [†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabelle E.2

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen auf OCB-O

Variablen	AV = OCB-O (mitarbeiterbeurteilt)					
	Model 1		Model 2		Model 3	
Prädiktoren	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht					.05 (.10)	.05
Alter					-.00 (.01)	-.05
Bildungsniveau					.04 (.03)	.14
Wochenarbeitsstunden					.00 (.00)	.08
Tätigkeitsdauer					.00 (.01)	.05
Hierarchische Position					-.00 (.00)	-.17 [†]
PW eigennützig					.01 (.04)	.01
PW benevolent	-.03 (.05)	-.05	-.03 (.05)	-.06	-.03 (.05)	-.06
Politische Fertigkeiten	.03 (.08)	.04	.03 (.07)	.03	.04 (.07)	.06
PW benevolent x Politische Fertigkeiten			-.11 (.06)	-.16 [†]	-.12 (.07)	-.17 [†]
R^2	.00		.03		.08	
$F_{(R^2)} (df1, df2)$.20 (2, 116)		1.16 (3, 115)		.98 (10, 108)	
ΔR^2			.03 [†]		.05	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$			3.06 (1, 115)		.01 (7, 108)	

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); [†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabelle E.3

Hierarchisch moderierte Regressionsanalysen mit globalem politischem Willen

Variablen	AV = CWB		AV = CWB-O		AV = OCB		AV = OCB-I	
Prädiktoren	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β	<i>B (se)</i>	β
Geschlecht	-.00 (.07)	-.00	-.04 (.06)	-.06	.08 (.09)	.09	.12 (.10)	.12
Alter	-.01 (.00)	-.22*	-.01 (.00)	-.18	-.00 (.01)	-.08	-.00 (.01)	-.08
Bildungsniveau	-.02 (.02)	-.11	-.02 (.02)	-.12	.04 (.03)	.14	.04 (.03)	.13
Wochenarbeitsstunden	-.00 (.00)	-.12	-.00 (.00)	-.13	.00 (.00)	.07	.00 (.00)	.04
Tätigkeitsdauer	.01 (.01)	.20	.00 (.00)	.10	.00 (.01)	.03	.00 (.01)	.02
Hierarchische Position	-.00 (.00)	-.06	-.00 (.00)	-.06	-.00 (.99)	-.13	-.00 (.00)	-.10
ΔR^2	.01		.08		.05		.05	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$	2.06 (6, 112)		1.63 (6, 112)		1.03 (6, 112)		.90 (6, 112)	
Politischer Wille	.00 (.03)	.01	.00 (.03)	.01	-.01 (.04)	-.02	.01 (.04)	.02
Politische Fertigkeiten	.04 (.05)	.07	.02 (.05)	.04	.12 (.07)	.16	.20 (.08)	.24*
ΔR^2	.01		.00		.02		.06	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$.28 (2, 110)		.10 (2, 110)		1.43 (2, 110)		3.59 (2, 110)*	
Politischer Wille x Politische Fertigkeiten	-.10 (.04)	-.21**	-.11 (.04)	-.24**	-.08 (.06)	-.13	-.09 (.06)	-.13
ΔR^2	.04		.06		.02		.02	
$F_{\Delta R^2} (df1, df2)$	5.26 (1, 109)*		6.98 (1, 109)**		1.87 (1, 109)		1.99 (1, 109)	
R^2	.15		.14		.09		.12	
$F_{(R^2)} (df1, df2)$	2.05 (9, 109)*		1.93 (9, 109)		1.22 (9, 109)		1.66 (9, 109)	

Anmerkungen. *N* = 119 Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene);

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

Tabelle F.1

Hierarchisch moderierte Regressionen von benevolentem politischem Willen und den vier Facetten politischer Fertigkeiten auf OCB-I

Variablen Prädiktoren	AV = OCB-I (mitarbeiterbeurteilt)											
	Modell 1			Modell 2			Modell 3			Modell 4		
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Geschlecht			.13			.14			.14			.14
Alter			-.05			-.06			-.08			-.09
Bildungsniveau			.15			.15			.17			.13
Wochenarbeitsstunden			.04			.06			.00			.06
Tätigkeitsdauer			.05			.07			.05			.03
Hierarchische Position			-.13			-.11			-.15			-.10
PW eigennützig			-.06			-.07			-.07			-.06
PW benevolent	.10	.08	.12	.11	.08	.13	.08	.07	.12	.10	.13	.17
SA	.10	.12	.12									
PW benevolent x SA		-.12	-.11									
II				.13	.20*	.20**						
PW benevolent x II					-.29**	-.29**						
NA							.24**	.22*	.25**			
PW benevolent x NA								-.14	-.15			
AS										.11	.07	.08
PW benevolent x AS											-.12	-.14
R ²	.02	.04	.09	.03	.10**	.16*	.07*	.09*	.15*	.02	.04	.09
ΔR ²		.01	.05		.08**	.05		.02	.06		.01	.06

Anmerkungen. N = 119 Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); SA: Sozialer Scharfsinn (social astuteness), II: Interpersonale Einflussnahme (interpersonal influence), NA: Netzwerkfähigkeit (networking ability), AS: dargestellte Aufrichtigkeit (apparent sincerity);

*p < .05, **p < .01.

Tabelle F.2

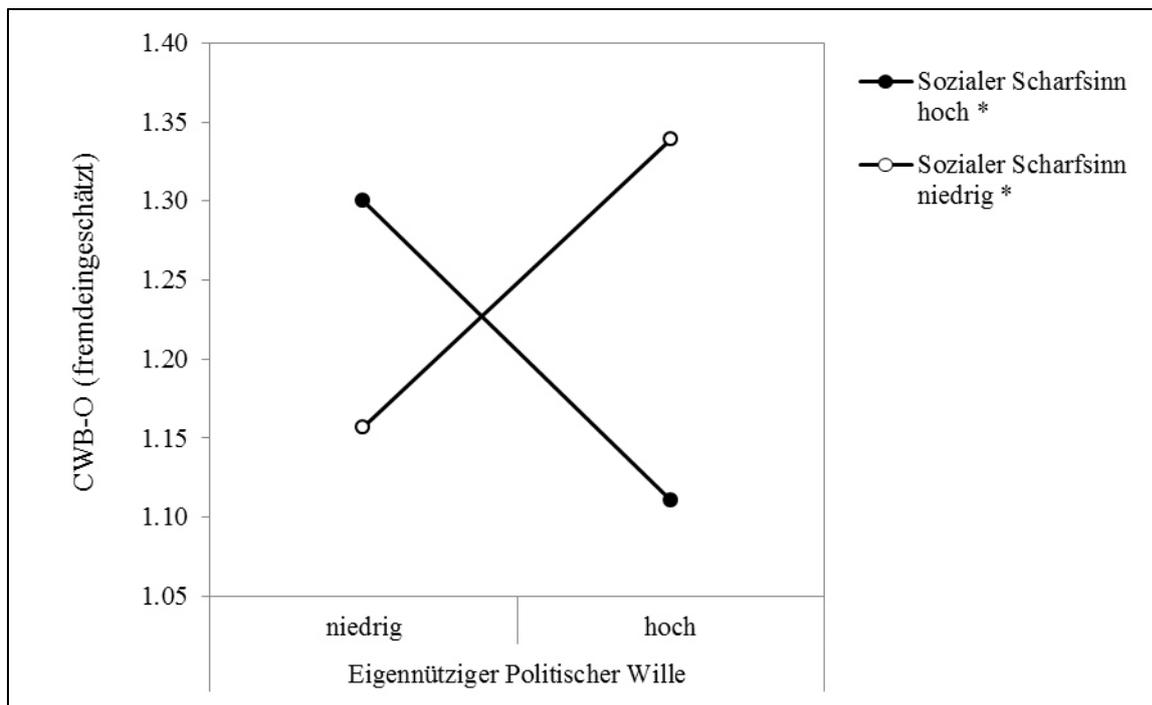
Hierarchisch moderierte Regressionen von eigennützigem politischem Willen und den vier Facetten politischer Fertigkeiten auf CWB-O

Variablen Prädiktoren	AV = CWB-O (mitarbeiterbeurteilt)											
	Modell 1			Modell 2			Modell 3			Modell 4		
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Geschlecht			-.07			-.09			-.08			-.09
Alter			-.14			-.19			-.12			-.16
Bildungsniveau			-.11			-.13			-.11			-.12
Wochenarbeitsstunden			-.15			-.15			-.16			-.15
Tätigkeitsdauer			.09			.11			.08			.11
Hierarchische Position			-.11			-.07			-.12			-.06
PW benevolent			-.09			-.10			-.05			-.07
PW eigennützig	.02	-.01	.11	.01	.01	.12	.01	.02	.10	.01	.01	.11
SA	-.07	-.06	-.03									
PW eigennützig x SA		-.30**	-.29**									
II				.06	.07	.11						
PW eigennützig x II					-.09	-.09						
NA							.03	-.02	.03			
PW eigennützig x NA								-.27**	-.27**			
AS										-.10	-.11	-.09
PW eigennützig x AS											-.09	-.10
R^2	.01	.09*	.17*	.00	.01	.11	.00	.07*	.16*	.01	.02	.10
ΔR^2		.09**	.08		.01	.10		.07**	.09		.01	.09

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); SA: Sozialer Scharfsinn (social astuteness), II: Interpersonale Einflussnahme (interpersonal influence), NA: Netzwerkfähigkeit (networking ability), AS: dargestellte Aufrichtigkeit (apparent sincerity);

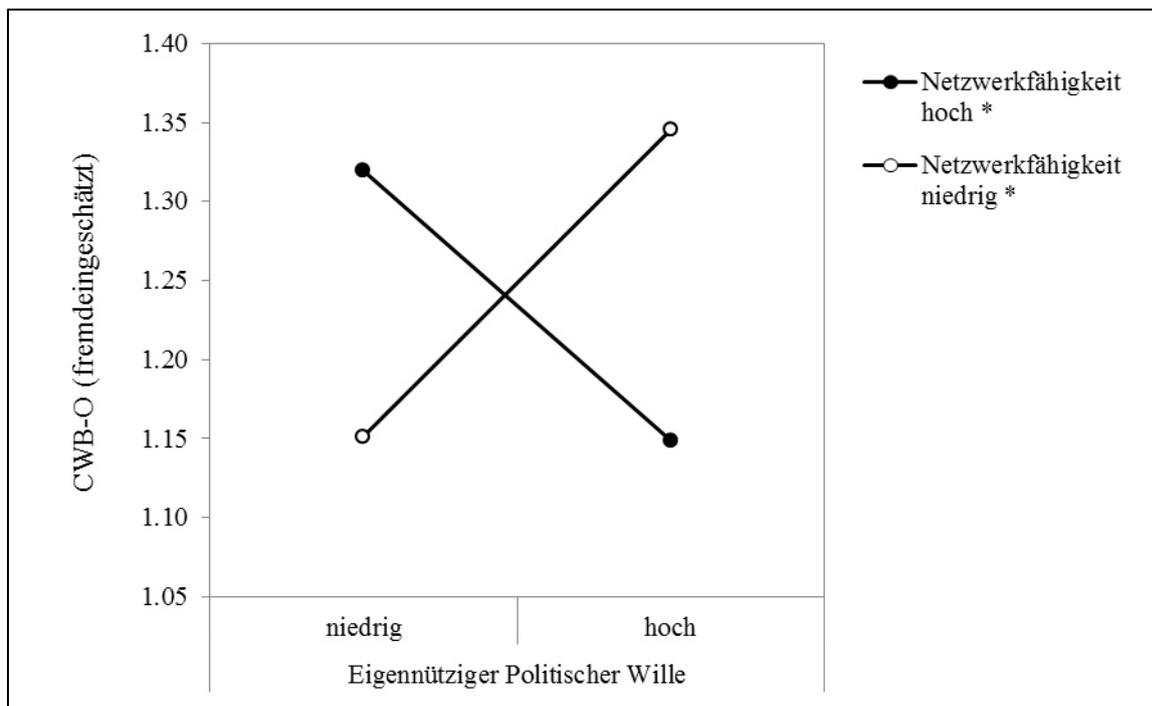
* $p < .05$, ** $p < .01$

Abbildung F.1

Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für sozialen Scharfsinn

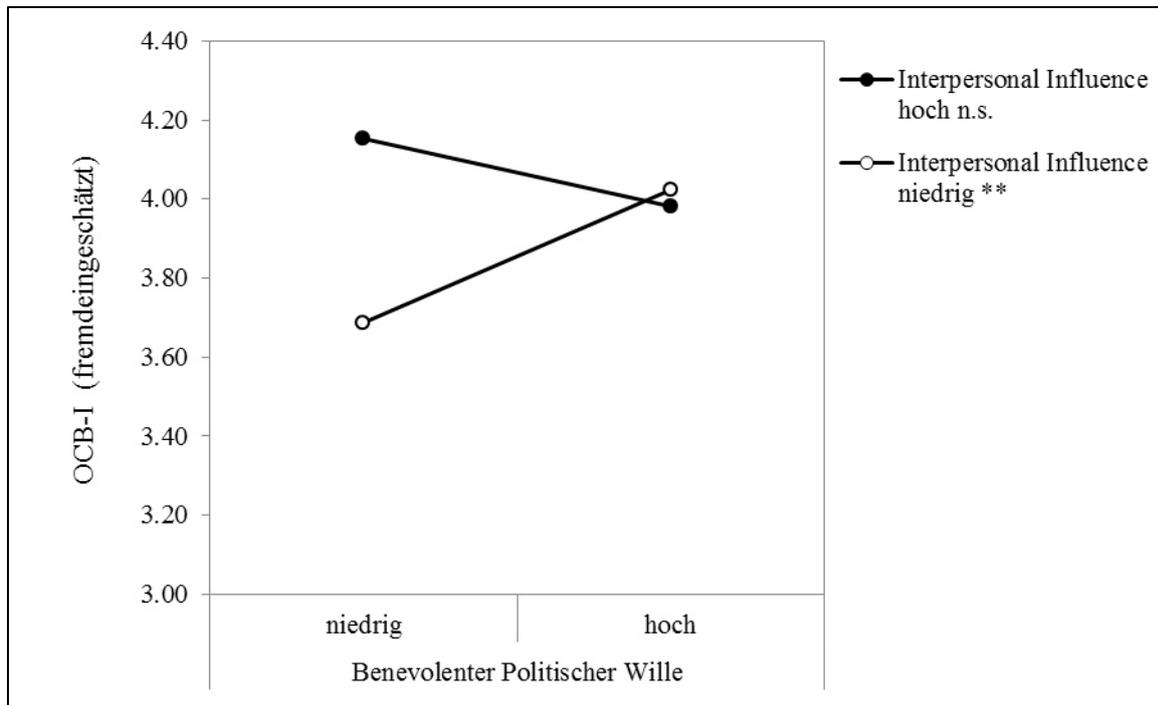
Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 1, Tabelle F.2;
 $*p < .05$.

Abbildung F.2

Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für Netzwerkfähigkeit

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell 3, Tabelle F.2;
 $*p < .05$.

Abbildung F.3.

Hierarchisch moderierte Regressionsanalyse für interpersonale Einflussnahme

Anmerkungen. $N = 119$ Zielperson-Mitarbeiter-Triple/Dyaden; Abbildung nach Modell2, Tabelle F.2;
** $p < .01$.

Anhang G. Ergänzende Analysen (Studie 3)

Tabelle G.1

Ergänzende Analysen mit eigennützigem politischem Willen (SA)

Variablen Prädiktoren	AV = CWB-O			AV = Arbeitsleistung			AV = Arbeitsleistung		
	Modell 1a	Modell 2a	Modell 3a	Modell 1b	Modell 2b	Modell 3b	Modell 1c	Modell 2c	Modell 3c
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Geschlecht			-.15			-.07			-.08
Alter			-.15			-.23*			-.24*
Bildungsniveau			-.23*			.14			.13
Wochenarbeitsstunden			-.13			.03			.03
Tätigkeitsdauer			.11			-.15			-.14
Hierarchische Position			-.18			-.08			-.08
PW benevolent			-.00			-.07			-.07
PW eigennützig	-.04	-.04	.06	-.08	-.08	-.10			-.09
Sozialer Scharfsinn	-.07	-.06	-.01	.04	.04	.01	.04	.04	.01
PW eigennützig x Sozialer Scharfsinn		-.36**	-.33**		-.04	-.03			
CWB-O							-.04	-.04	-.04
CWB-O x Sozialer Scharfsinn								.00	-.01
R^2	.01	.13**	.32**	.01	.01	.16	.00	.00	.16
ΔR^2		.13**	.18**		.00	.15*		.00	.16

Anmerkungen. $N = 96$ Zielperson-Vorgesetzter Mitarbeiter-Quadrupel/Tripel, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); $^\dagger p < .10$, $*p < .05$, $**p < .01$.

Tabelle G.2

Ergänzende Analysen mit eigennützigem politischem Willen (NA)

Variablen Prädiktoren	AV = CWB-O			AV = CWB			AV = CWB		
	Modell 1a	Modell 2a	Modell 3a	Modell 1b	Modell 2b	Modell 3b	Modell 1c	Modell 2c	Modell 3c
	β								
Geschlecht			-.18			-.08			-.09
Alter			-.15			-.25*			-.26*
Bildungsniveau			-.22*			.16			.15
Wochenarbeitsstunden			-.14			.00			-.01
Tätigkeitsdauer			.10			-.17			-.16
Hierarchische Position			-.20*			-.11			-.11
PW benevolent			-.00			-.09			-.09
PW eigennützig	-.03	-.01	.09	-.09	-.09	-.11			-.10
Netzwerkfähigkeit	.05	.01	.05	.11	.11	.18	.09	.10	.19
PW eigennützig x Netzwerkfähigkeit		-.26*	-.24*		-.01	.00			
CWB-O							-.04	-.04	-.05
CWB-O x Netzwerkfähigkeit								.04	.00
R^2	.00	.07*	.27**	.02	.02	.19*	.01	.01	.19
ΔR^2		.07*	.20**		.00	.17*		.00	.18*

Anmerkungen. $N = 96$ Zielperson-Vorgesetzter Mitarbeiter-Quadrupel/Tripel, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); $^\dagger p < .10$, $*p < .05$, $**p < .01$.

Tabelle G.3

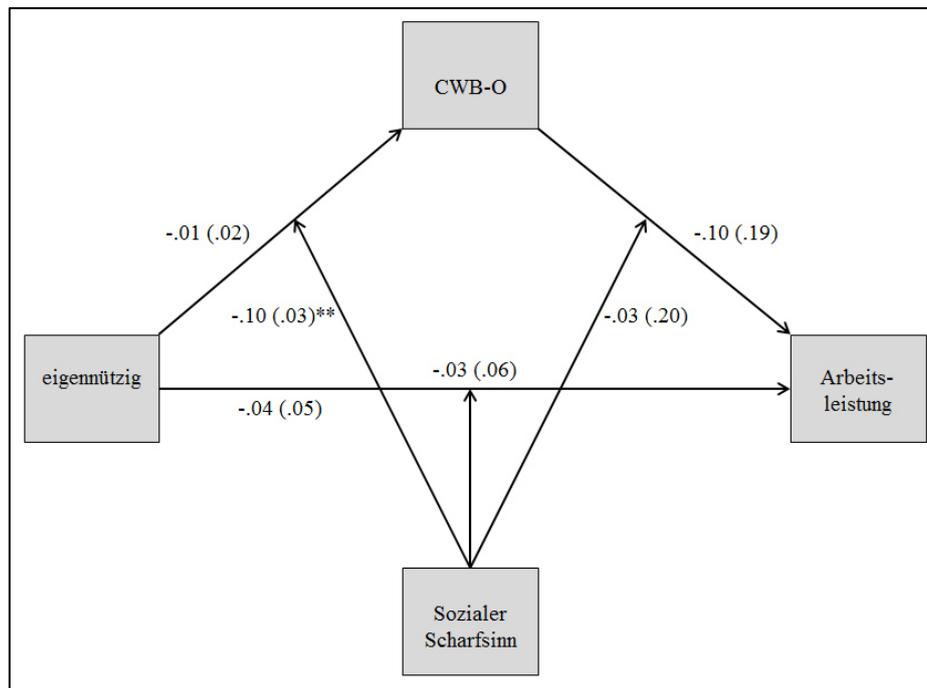
Ergänzende Analysen mit benevolentem politischem Willen (II)

Variablen Prädiktoren	AV = OCB-I			AV = Arbeitsleistung			AV = Arbeitsleistung		
	Modell 1a	Modell 2a	Modell 3a	Modell 1b	Modell 2b	Modell 3b	Modell 1c	Modell 2c	Modell 3c
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Geschlecht			.12			-.07			-.11
Alter			-.12			-.23			-.20
Bildungsniveau			.12			.14			-.11
Wochenarbeitsstunden			.04			.04			.03
Tätigkeitsdauer			.04			-.14			-.15
Hierarchische Position			-.06			-.08			-.06
PW eigennützig			-.06			-.08			-.07
PW benevolent	.06	.03	.07	-.07	-.09	-.09			-.10
Interp. Einflussnahme	.09	.18	.17	.07	.14	.17	.05	.05	.05
PW benevolent x Interp. Einflussnahme		-.30**	-.30**		-.20	-.15			
OCB-I							.32**	.31**	.27**
OCB-I x Interp. Einflussnahme								-.03	-.03
R^2	.01	.09*	.14	.01	.05	.18	.11**	.11*	.24*
ΔR^2		.08**	.05		.04	.14		.00	.13

Anmerkungen. $N = 96$ Zielperson-Vorgesetzter Mitarbeiter-Quadrupel/Tripel, Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich), Bildungsniveau (0 = kein Schulabschluss - 8 = Promotion), Tätigkeitsdauer in Jahren, Hierarchische Position (0% = unterste Eben in der Organisation - 100% = oberste Ebene); $^\dagger p < .10$, $*p < .05$, $**p < .01$.

Abbildung G.1

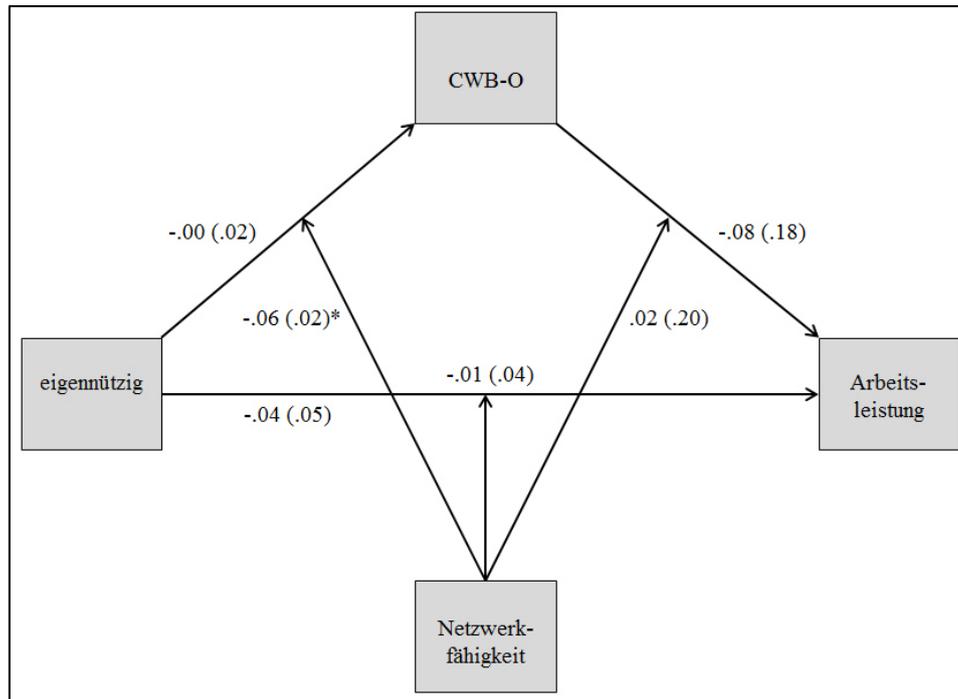
Ergebnisse der ergänzenden Analysen für eigennützigem politischen Willen (SA)



Anmerkungen. $N = 96$ (81 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Quadrupel, 15 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Tripel); Abbildung enthält keine Kontrollvariablen (vgl. Tabelle G.1); unstandardisierte Effekte werden berichtet; indirekter Effekt basierend auf 5000 Bootstrap Samples; indirekter Effekt von eigennützigem Politischen Willen auf Arbeitsleistung für geringe Ausprägungen des Moderators = $-0.01 (.02)$, 95% Konfidenzintervall $[-.05; .02]$, indirekter Effekt von eigennützigem Politischen Willen auf Arbeitsleistung für hohe Ausprägungen des Moderators = $.01 (.03)$, 95% Konfidenzintervall $[-.03; .07]$; $**p < .01$.

Abbildung G.2

Ergebnisse der ergänzenden Analysen für eigennützig politischen Willen (NA)

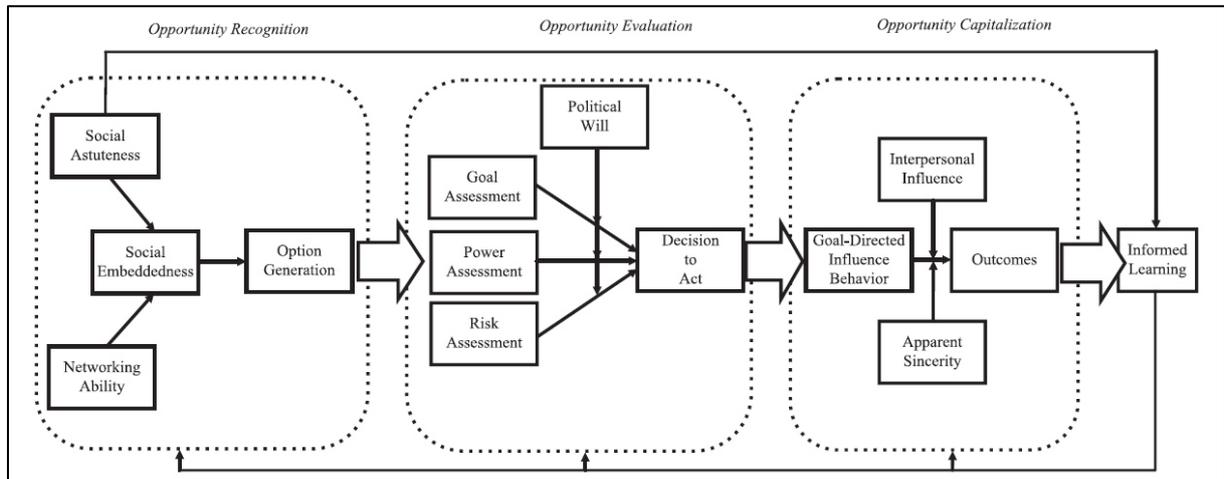


Anmerkungen. $N = 96$ (81 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Quadrupel, 15 Führungskraft-Vorgesetzter-Mitarbeiter-Tripel); Abbildung enthält keine Kontrollvariablen (vgl. Tabelle G.2); unstandardisierte Effekte werden berichtet; indirekter Effekt basierend auf 500 Bootstrap Samples; indirekter Effekt von eigennützigem Politischen Willen auf Arbeitsleistung für geringe Ausprägungen des Moderators = -0.01 (.02), 95% Konfidenzintervall $[-.07; .01]$, indirekter Effekt von eigennützigem Politischen Willen auf Arbeitsleistung für hohe Ausprägungen des Moderators = 0.00 (.02), 95% Konfidenzintervall $[-.02; .06]$; * $p < .05$.

Anhang H. Rahmenmodell des Einflussprozesses in Organisationen

Abbildung H.1

Theoretisches Rahmenmodell des sozialen Einflusses in Organisationen



Anmerkungen. Abbildung aus McAllister et al. (in Druck, S. 6); alle Beziehungen des Modells sind positiv.