

Selbst- und Fremdeinschätzungen von
politischen Fertigkeiten und die Vorhersage von
Leistungsbeurteilungen

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

vorgelegt von

Mareike Kholin

aus

Berlin-Steglitz-Zehlendorf

Bonn, 2019

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: 11. Dezember 2018

Zusammenfassung

Politische Fertigkeiten sind ein umfassend untersuchtes und validiertes Konstrukt der sozialen Effektivität am Arbeitsplatz. Sie bestehen aus vier korrelierten, jedoch distinkten Dimensionen, welche ein sozial effektives Zusammenspiel aus Verhaltensweisen, emotionaler Regulation und zielführenden Kognitionen bilden. Bisher gibt es eine umfangreiche Forschungsgrundlage zu den positiven Konsequenzen des Gesamtkonstrukts; die Erkenntnislage zur spezifischen Wirkweise der einzelnen Dimensionen ist bisher jedoch noch unvollständig. Zudem basiert der Großteil der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu politischen Fertigkeiten bislang auf Selbsteinschätzungen, obwohl dieses Konstrukt sowohl intrapsychische als auch interpersonale Aspekte umfasst. Mithilfe des Trait-Reputation-Identity Modells wurden in der vorliegenden Studie Selbst- und Fremdeinschätzungen von politischen Fertigkeiten differenziert analysiert und in drei Bereiche unterteilt: in die gemeinsame Wahrnehmung und in die jeweils spezifischen Bereiche beider Einschätzungen. Dabei wurden Hypothesen aufgestellt, auf welche Art und Weise sich die vier Dimensionen jeweils in einem solchen Modell abbilden lassen. Weiterhin gibt es empirische Hinweise darauf, dass erstens Selbst- und Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten und zweitens die verschiedenen Dimensionen jeweils unterschiedliche Kriterien vorhersagen. Daher wurden Hypothesen zur Vorhersagekraft der einzelnen Dimensionen in Bezug auf verschiedene Leistungsbeurteilungskriterien, jeweils repräsentiert durch TRI-Modelle, abgeleitet. Die Datengrundlage zur Überprüfung der Hypothesen lieferte eine aus 204 Datentripeln (berufstätige Zielperson, Kollege und Vorgesetzter) bestehende Stichprobe. Die Hypothesentests erfolgten anhand von Bifaktor-Strukturgleichungsmodellen und hierarchischen multiplen Regressionen. Die Ergebnisse zeigen, dass die vier Dimensionen sowohl auf unterschiedliche Art und Weise von Selbst- und Fremdbeurteilern wahrgenommen werden, als auch unterschiedliche Auswirkungen auf Leistungsbeurteilungen haben. Die theoretischen und praktischen Implikationen der Befunde werden diskutiert sowie Vorschläge für zukünftige Forschung abgeleitet.

Schlagwörter: Politische Fertigkeiten, Leistungsbeurteilungen, Selbst- und Fremdbeurteilungen, Trait-Reputation-Identity Modell, sozioanalytische Theorie.

Dank

Ich möchte mich an dieser Stelle von Herzen bei allen bedanken, die mich auf dem Weg zu meiner Promotion unterstützt und begleitet haben.

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, dem ich die Entscheidung und Chance zur Promotion verdanke. Ich danke ihm nicht nur für die Möglichkeit, mich durch zahlreiche Kongressteilnahmen und Publikationserfahrungen wissenschaftlich weiterzuentwickeln, sondern insbesondere auch für das große organisatorische Entgegenkommen, welches die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familienarbeit für mich erst ermöglicht hat.

Herzlich danke ich auch *Prof. Dr. Walter Neubauer* für die Begutachtung dieser Arbeit, sowie den Mitgliedern der Prüfungskommission, *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Bernd Schlöder* für ihre Zeit und Aufmerksamkeit.

Ich danke ebenso *Andrea Pfeiffer* und *Roswitha Mombauer* für ihre organisatorische Unterstützung und ihre aufmunternde persönliche Präsenz während meiner gesamten Dissertationszeit. Ebenso möchte ich meinen Kollegen *Dr. Nora Schütte*, *Dr. Andreas Wihler*, *Dr. Corinna Diekmann*, *Hanna Genau*, *Bastian Kückelhaus* und *Iris Kranefeld* für ihre unzähligen hilfreichen Anregungen und ihre großartige persönliche Unterstützung danken.

Auch möchte ich mich an dieser Stelle bei allen *Studierenden* bedanken, die im Rahmen ihrer Experimentalpraktika, Projektarbeiten und Abschlussarbeiten tatkräftige Arbeit bei der Datenerhebung geleistet haben. Ebenfalls Danke sagen möchte ich den vielen *TeilnehmerInnen*, die ihre wertvolle Zeit in meine Studie gesteckt haben und ohne deren Mitwirkung dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre.

Von ganzen Herzen danke ich meinen Eltern, *Petra Stäber-Klein* und *Helmut Klein*, sowie meinen Geschwistern *Friederike Brookland* und *Luis Klein*, welche immer an mich glauben und auf die ich mich immer verlassen kann. Meinem Sohn, *Ilja*, danke ich dafür, so viel Freude in mein Leben zu bringen und dass er nicht zuletzt der Grund für mich ist, stets neue Kraft zu finden.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Dank.....	4
Inhaltsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Einleitung	10
2. Theoretische Grundlagen	16
2.1 Politische Fertigkeiten	16
2.1.1 Einordnung aus organisationstheoretischer Perspektive	16
2.1.2 Definition und Dimensionen politischer Fertigkeiten	19
2.1.3 Messung	22
2.1.4 Antezedenzen politischer Fertigkeiten.....	23
2.1.5 Konsequenzen politischer Fertigkeiten	25
2.1.5.1 Intrapersonale Konsequenzen von politischen Fertigkeiten.....	26
2.1.5.2 Interpersonale Konsequenzen von politischen Fertigkeiten.....	28
2.1.6 Selbst- und Fremdurteile von politischen Fertigkeiten	31
2.1.7 Zusammenfassung.....	32
2.2 Arbeitsleistung	34
2.3 Sozioanalytische Theorie.....	40
2.3.1 Grundannahmen	40
2.3.2 Sichtweisen auf die Persönlichkeit	42
2.3.3 Soziale Interaktion und Beurteilung am Arbeitsplatz.....	44
2.3.4 Die Rolle sozialer Fertigkeiten	45
2.3.5 Selbst- und Fremdbeurteilungen aus sozioanalytischer Perspektive.....	47
2.4 Das Trait-Reputation-Identity Modell.....	50
2.4.1 Das Johari-Awareness-Modell	50
2.4.2 Das Trait-Reputation-Identity Modell	53
2.4.3 Eine sozioanalytische Interpretation des TRI-Modells	56
2.4.3.1 Der Traitfaktor	58

2.4.3.2	Der Reputationsfaktor	60
2.4.3.3	Der Identityfaktor	65
3.	Forschungsfragen und Herleitung der Hypothesen	68
3.1	Forschungsfragen	68
3.1.1	Erste Forschungsfrage	68
3.1.2	Zweite Forschungsfrage	70
3.2	Hypothesen zu politischen Fertigkeiten im TRI-Modell.....	71
3.2.1	Sozialer Scharfsinn im TRI-Modell	71
3.2.2	Netzwerkfähigkeit im TRI-Modell.....	73
3.2.3	Interpersonaler Einfluss im TRI-Modell.....	74
3.2.4	Vertrauensbildung im TRI-Modell	76
3.3	Hypothesen zu politischen Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen.....	77
3.3.1	Sozialer Scharfsinn und Leistungsbeurteilungen.....	78
3.3.2	Netzwerkfähigkeit und Leistungsbeurteilungen	80
3.3.3	Interpersonaler Einfluss und Leistungsbeurteilungen	82
3.3.4	Vertrauensbildung und Leistungsbeurteilungen.....	83
4.	Methode.....	86
4.1	Vorgehensweise und Stichprobe	86
4.2	Instrumente	89
4.2.1	Politische Fertigkeiten	89
4.2.2	Leistungsbeurteilungen	90
4.2.3	Kontrollvariablen	91
4.3	Statistische Analysen	91
4.3.1	Überprüfung der Grundvoraussetzungen	91
4.3.2	Aufbau der Strukturgleichungsmodelle	93
4.3.3	Vorgehen zur Hypothesenüberprüfung	95
5.	Ergebnisse	97
5.1	Deskriptive Statistiken	97
5.2	Strukturgleichungsmodelle	99
5.3	Multiple hierarchische Regressionen.....	103
6.	Diskussion.....	107
6.1	Theoretische Implikationen	107

6.1.1	Diskussion zu den TRI-Modellen von politischen Fertigkeiten.....	107
6.1.1.1	Bifaktor-Modelle als methodische Herangehensweise.....	108
6.1.1.2	Implikationen zur inhaltlichen Interpretation der TRI-Faktoren.....	109
6.1.1.3	Implikationen für das Konstrukt der politischen Fertigkeiten.....	112
6.1.2	Diskussion zur Vorhersage beruflicher Leistungsbeurteilungen durch die TRI-Faktoren politischer Fertigkeiten.....	117
6.2	Praktische Implikationen	119
6.3	Stärken und Einschränkungen	122
6.3.1	Stärken.....	122
6.3.2	Einschränkungen	123
6.4	Zukünftige Forschung und Ausblick	124
6.4.1	Zukünftige Forschung zum TRI-Modell.....	124
6.4.2	Zukünftige Forschung zu Selbst- und Fremdbeurteilungen politischer Fertigkeiten	126
6.5	Abschließendes Fazit	128
Literaturverzeichnis		129
Anhang.....		150
Anhang A.1. Einladungsschreiben an die Zielperson zu Zeitpunkt 1.		151
Anhang A.2. Einladungsschreiben an die Zielperson zu Zeitpunkt 2.		152
Anhang B.1. Einladungsschreiben an den Kollegen zu Zeitpunkt 1.		153
Anhang B.2. Einladungsschreiben an den Kollegen zu Zeitpunkt 2.		154
Anhang C. Einladungsschreiben an den Vorgesetzten.....		155

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Das Johari-Fenster.....	51
Tabelle 2	Verteilungskennwerte der verwendeten Variablen	92
Tabelle 3	Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Forschungsvariablen.....	98
Tabelle 4	Anpassungsgüte der Generalfaktor-Modelle, der Zwei-Faktoren-Modelle und der Bifaktor-Modelle	100
Tabelle 5	Standardisierte Faktorladungen für die TRI-Modelle der Dimensionen politischer Fertigkeiten.....	102
Tabelle 6	Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des Kooperationsverhaltens, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung durch die TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn	103
Tabelle 7	Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage der aufgabenbezogenen Leistung, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung durch die TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit	104
Tabelle 8	Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des vorgesetztenbeurteilten Kooperationsverhaltens durch die TRI-Faktoren von interpersonalem Einfluss	106
Tabelle 9	Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des vorgesetztenbeurteilten Kooperationsverhaltens durch die TRI-Faktoren von Vertrauensbildung	106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Das Trait-Reputation-Identity Modell	54
Abbildung 2	Operationalisierung des TRI-Modells als Bifaktor-Modell	94

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient
β	standardisierter Regressionskoeffizient
<i>CFI</i>	<i>Confirmatory Fit Index</i>
χ^2	<i>Chi-Quadrat-Statistik</i>
d.h.	das heißt
<i>df</i>	Freiheitsgrade
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et aliae
ggf.	gegebenfalls
<i>M</i>	arithmetisches Mittel
<i>N</i>	Gesamtstichprobe
<i>N</i>	Teilstichprobe
OCB	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
PSI	<i>Political Skill Inventory</i>
<i>r</i>	Produkt-Moment-Korrelation (Pearson)
ρ	geschätzte wahre Korrelation in der Population
R^2	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)
ΔR^2	Veränderung in R^2 gegenüber vorherigem Regressionsschritt
<i>RMSEA</i>	<i>Root-Mean-Square Error of Approximation</i>
<i>SD</i>	Standardabweichung
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

“There is ample precedent in the history of science for unevenness in the development of theory and application. Man could sail long before he understood the aerodynamics of hull and wing. Face-to-face interaction has always existed, but it will be a long time before we really understand how interaction works.”

(Joseph Luft, 1969, S.3)

Eine zentrale Frage der Arbeits- und Organisationspsychologie lautet, welche Wirkfaktoren den organisationalen Erfolg eines Individuums¹ vorhersagen können. Seit den frühen 1980er Jahren waren in diesem Kontext politische Perspektiven auf Organisationen (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981) einflussreich für die Entwicklung neuer Theorien und Auslöser für zahlreiche empirische Studien. Laut dieser Sichtweise unterliegen Organisationen nicht ausschließlich klaren Strukturen, sondern sind zu großen Teilen durch Ambiguität, konkurrierende Interessen und Ressourcenknappheit geprägt (Ferris & Judge, 1991). In einem solchen konfliktreichen Umfeld werden Entscheidungen nicht vorhersehbar, transparent und rational getroffen, sondern unterliegen der Beeinflussung diverser Individuen und Gruppen – was die Entscheidungsfindung zu einer politischen Angelegenheit macht (Kimura, 2014). Seit dem Aufkommen dieser organisationalen Sichtweise ist die Globalisierung weiter fortgeschritten und hat unsere Wirtschaft verändert. Auch die Anforderungen an Beschäftigte, sich im heutigen Arbeitsumfeld zu behaupten, haben sich gewandelt. So sind gegenwärtige Arbeitsbedingungen durch eine größere Unsicherheit, zunehmende Flexibilität und einen ständigen Wandel gekennzeichnet, was den Erwerbstätigen den Umgang mit stärkeren psychischen Belastungen abverlangt (Senghaas-Knobloch, 2011). In multikulturellen Teams sind kommunikative Fertigkeiten und Verhaltensflexibilität unabdingbar (Kühlmann & Stahl, 1998) und die Veränderung weg von der Produktions- und hin zur digitalisierten Wissens- und

¹ In der vorliegenden Dissertation wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Gemeint sind jedoch, sofern nicht ausdrücklich anders kenntlich gemacht, grundsätzlich beide Geschlechter.

Dienstleistungsgesellschaft (Hammer & Zimmermann, 2011) erfordert verstärkt emotionale und soziale Kompetenzen (Leung & Peterson, 2011).

Gleichzeitig zu den neusten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft wirken nach wie vor uralte Kräfte auf unser tägliches Verhalten in zwischenmenschlichen Interaktionen. Nach der sozioanalytischen Theorie (Hogan, 1982; Hogan & Blickle, 2013; Hogan & Shelton, 1998) ist das individuelle soziale Handeln stark durch die evolutionäre Entwicklung der Menschheit als eine in Kleingruppen lebende Spezies beeinflusst, in welcher sowohl Kooperation mit anderen als auch Durchsetzungskraft zur Sicherung des Überlebens und der eigenen Reproduktion unabdinglich sind. Sozial erfolgreich sein bedeutet aus diesem Blickwinkel, sich die Zugehörigkeit zur Gruppe zu sichern und gleichzeitig einen hohen Status in der Gruppenhierarchie einzunehmen. Beides ist ohne andere Menschen nicht möglich. Da die Meinung anderer von zentraler Bedeutung ist, müssen Individuen ihre Wirkung bei anderen effektiv steuern und ihre Mitmenschen im Sinne ihrer eigenen Ziele beeinflussen können.

Unsere Arbeitsumwelt kann also als politische Arena verstanden werden (Mintzberg, 1985), in der viele Einzelindividuen gleichzeitig versuchen, ihre evolutionär verankerten Bedürfnisse nach Macht und Anerkennung in zwischenmenschlichen Interaktionen zu verfolgen. Um sich in einem solchen Umfeld zu behaupten, müssen andere geschickt beeinflusst und das eigene Verhalten zielgenau gesteuert werden (Blickle, 2011). Das Konstrukt der politischen Fertigkeiten setzt an diesen Anforderungen an. Unter politischen Fertigkeiten versteht man die Kompetenz, seine Mitmenschen am Arbeitsplatz auf wirkungsvolle Art und Weise zu verstehen und sie mithilfe dieses Wissens so zu beeinflussen, dass die eigenen und/ oder organisationalen Ziele besser erreicht werden können (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004). Sie bestehen aus vier korrelierten, jedoch distinkten Dimensionen: (1) Sozialer Scharfsinn, (2) Netzwerkfähigkeit, (3) interpersonaler Einfluss, und (4) Vertrauensbildung. Zusammengefasst befähigen die Dimensionen auf kognitiver, affektiver und behavioraler Ebene zu einer effektiven sozialen Einflussnahme und Handlungsregulation am Arbeitsplatz (Ferris et al., 2007).

Politische Fertigkeiten haben in den letzten 15 Jahren verstärkte wissenschaftliche Aufmerksamkeit gewonnen, da sie eine Reihe positiver Einflüsse auf individueller, interpersonaler und organisationaler Ebene zeigen (Blickle, Frieder & Ferris, 2018). Obgleich eine große Forschungsgrundlage zur eindrucksvollen Wirkweise politischer Fertigkeiten vorliegt, sodass sie bereits metaanalytisch aufgearbeitet werden konnte (Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015), gibt es noch große Wissenslücken in Bezug auf den Prozess, durch welchen sie ihre Wirkung entfalten. McAllister, Ellen & Ferris (2016) merken an, dass zwar schon viel Forschung zu den Motiven sozialen Einflusses, den spezifischen Taktiken, dem organisationalen Kontext sowie den Charakteristika der Einflussnehmenden betrieben wurde, der konkreten Ausführung sozialer Einflussnahme bislang jedoch noch wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Dabei ist erstens die erfasste spezifische Wirkweise der einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten unvollständig (Blickle, Frieder et al., 2018; McAllister et al., 2016). Zusammengenommen ergeben diese Dimensionen ein Konglomerat aus sozial effektiven Verhaltensweisen, emotionaler Regulation und zielführenden Kognitionen. Gerade jedoch, weil das Konstrukt so breit konzeptualisiert ist, verbleibt unklar, an welcher Stelle in der zwischenmenschlichen Begegnung die jeweiligen Dimensionen wirken und welche Ursache ihrem Effekt zugrunde liegt. Zweitens basiert der Großteil der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Konstrukt der politischen Fertigkeiten bislang auf Selbsteinschätzungen (Meurs, Gallagher & Perrewé, 2010). Dabei umfassen diese sowohl intrapsychische als auch interpersonale Aspekte (Ferris et al., 2007; Meurs, Perrewé & Ferris, 2011). Zudem gibt es metaanalytische Belege dafür, dass politische Fertigkeiten ihre positive Wirkung zum einen über eine erhöhte Selbstwirksamkeit und zum anderen über die positive Beeinflussung der Reputation eines Individuums entfalten (Munyon et al., 2015). Dies spricht dafür, dass sowohl Mechanismen der Selbstwahrnehmung ebenso wie der Fremdwahrnehmung den Erfolg politischer Fertigkeiten bedingen. Dabei hängen selbst- und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten lediglich moderat miteinander zusammen (Ferris et al., 2008; Meurs et al., 2010; Semadar, 2004).

Was nun selbst- und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten eigentlich aussagen, ist jedoch bislang kaum erschlossen. Weiterhin ist unklar, welche Quelle am besten geeignet ist,

um arbeitsplatzbezogene Kriterien vorherzusagen. Dabei belegen zahlreiche Hinweise, dass Selbst- und Fremdbeobachtungen dazu jeweils spezifische Erkenntnisse liefern können (Vazire, 2010). Zudem rückt die Beachtung der einzigartigen Informationen, welche Selbst- und Fremdbeurteilungsquellen erbringen, zunehmend in den Fokus der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit (z.B. Connelly & Hülshager, 2012; Connelly & Ones, 2010; Oh, Wang & Mount, 2008).

Das *Trait-Identity-Reputation-Modell (TRI-Modell; McAbee & Connelly, 2016)* bietet ein innovatives und klar strukturiertes Rahmenmodell, um die spezifische Vorhersageleistung von Selbst- und Fremdurteilen aufzuschlüsseln. Es basiert auf der Zerlegung der Gesamtvarianz von einer Selbst- und Fremdeinschätzung in die gemeinsame Varianz und die jeweils verbleibende, spezifische Varianz jeder Einschätzung. Auf diese Weise ermöglicht das Modell sowohl die Gemeinsamkeiten der Wahrnehmung als auch die einzigartige Information jeder Beurteilungsquelle sauber voneinander zu trennen. In der vorliegenden Arbeit wird das TRI-Modell angewandt, um Selbst- und Fremdwahrnehmung politischer Fertigkeiten differenziert zu analysieren.

Diese Dissertation trägt zur Forschungsliteratur zu politischen Fertigkeiten bei, indem sie die Mechanismen ihrer Wirkungsweise in sozialen Interaktionen untersucht. Zum einen wird dabei erstmals systematisch untersucht, wie politische Fertigkeiten am Arbeitsplatz von einer Zielperson und einem Beobachter wahrgenommen werden. Durch die Aufklärung der Übereinstimmung und Abweichung der theoretisch postulierten selbst- und fremd-wahrgenommenen Anteile wird ein Beitrag zur Konstruktvalidierung politischer Fertigkeiten geleistet. Zum anderen soll geklärt werden, welche Vorhersagekraft diese Wahrnehmungsquellen haben. Dabei erfolgen die inhaltliche Analyse und statistische Auswertung auf Basis der vier Dimensionen, um die Funktionsweise dieses komplexen und breit aufgestellten Konstrukts besser verstehen zu können. Diese Dissertation berücksichtigt verschiedene Leistungskriterien und trägt damit zur kriterienbezogenen Validität politischer Fertigkeiten bei. Durch diese beiden Herangehensweisen soll der bislang vernachlässigte Prozess der sozialen Einflussnahme durch politische Fertigkeiten beleuchtet werden.

Die vorliegende Dissertation ist in sechs Kapitel unterteilt. Im Anschluss an diese Einleitung werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zur Fragestellung vorgestellt. In Abschnitt 2.1 wird in das zentrale Konstrukt und die unabhängige Variable, die politischen Fertigkeiten, eingeführt. Dafür erfolgt zunächst eine Einordnung des Konstrukts aus organisationstheoretischer Perspektive (2.1.1), dann eine Definition und die Erläuterung der vier Dimensionen politischer Fertigkeiten (2.1.2) und eine Übersicht zur Messung politischer Fertigkeiten (2.1.3). Weiterhin werden bisherige Erkenntnisse zu den Antezedenzen (2.1.4) und Konsequenzen (2.1.5) dieses Konstrukts vorgestellt. Zum Schluss wird noch das Thema der Selbst- und Fremdbeurteilung politischer Fertigkeiten aufgegriffen (2.1.6), bevor eine kurze Zusammenfassung des Abschnitts erfolgt (2.1.7).

In Abschnitt 2.2 wird die abhängige Variable, die Arbeitsleistung, definiert, abgegrenzt und verschiedene Taxonomien der Arbeitsleistung vorgestellt.

Der Abschnitt 2.3 widmet sich der sozioanalytischen Theorie als der theoretischen Basis der Fragestellung dieser Dissertation. Zunächst wird die Theorie in ihren Grundzügen vorgestellt (2.3.1) und Persönlichkeit (2.3.2) sowie soziale Interaktionen (2.3.3) aus sozioanalytischer Perspektive betrachtet. Daraufhin wird die Rolle sozialer Fertigkeiten für die Entfaltung der Persönlichkeit in der zwischenmenschlichen Interaktion erläutert (2.3.4). Der Abschnitt schließt mit einer Betrachtung von Selbst- und Fremdbeurteilungen aus Sicht der sozioanalytischen Theorie (2.3.5).

Der Abschnitt 2.4 beschäftigt sich mit dem Trait-Identity-Reputation-Modell als methodischem Rahmenmodell der vorliegenden Dissertation. Dafür wird zunächst in die Logik des *Johari-Awareness-Modells* (2.4.1) eingeführt und anschließend die darauf aufbauende Methodik des TRI-Modells (2.4.2) erklärt. Abschließend erfolgt eine inhaltliche Interpretation der Faktoren des TRI-Modells aus sozioanalytischer Sichtweise (2.4.3).

Kapitel 3 baut auf den im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Grundlagen auf und stellt die Fragestellung und Hypothesen der vorliegenden Dissertation vor. Dazu wird die Fragestellung zunächst in Form von zwei Forschungsfragen dargelegt (3.1). Im nächsten Abschnitt erfolgen Überlegungen, wie sich die einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten

im TRI-Modell abbilden könnten, aus denen sich der erste Hypothesenblock zur ersten Forschungsfrage ableitet (3.2). Daran anschließend werden in Bezug auf die zweite Forschungsfrage die möglichen Auswirkungen der Dimensionen auf unterschiedliche Leistungsbeurteilungsdimensionen diskutiert, woraus ein zweiter Hypothesenblock generiert wird (3.3).

Kapitel 4 widmet sich dem methodischen Zugang zur Beantwortung der Hypothesen. Dafür werden der Ablauf der Studie sowie die erhobene Stichprobe erläutert (4.1). Anschließend werden die verwendeten Messinstrumente dargestellt (4.2). Im nächsten Abschnitt erfolgt dann eine Erklärung der geplanten statistischen Auswertungsverfahren (4.3).

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der statistischen Analysen vorgestellt. Als erstes werden dafür die deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen der Forschungsvariablen dargestellt (5.1). Als nächstes werden die Ergebnisse zur Beantwortung der Hypothesen der ersten Forschungsfrage vorgestellt (5.2). Das Kapitel schließt mit den Ergebnissen der Hypothesentests zur zweiten Forschungsfrage (5.3).

Im sechsten und letzten Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie diskutiert. Zunächst werden theoretische Implikationen diskutiert (6.1) und praktische Implikationen beleuchtet (6.2). Nachfolgend werden die Stärken und Grenzen der Studie gegenübergestellt (6.3). Es folgt ein Ausblick auf zukünftige Forschung (6.4), bevor die Doktorarbeit mit einem abschließenden Fazit schließt (6.5).

2. Theoretische Grundlagen

Im nachfolgenden Kapitel werden die zur Beantwortung der Fragestellung notwendigen theoretischen Grundlagen vorgestellt. Zunächst erfolgt eine Einführung in politische Fertigkeiten, welche das zentrale Konstrukt und die unabhängige Variable der vorliegenden Dissertation darstellen (2.1). Danach folgt ein Einblick in die abhängige Variable, die Arbeitsleistung (2.2). Anschließend wird die Rahmentheorie der Dissertation, die sozioanalytische Theorie, erörtert (2.3). Als letztes wird mit dem Trait-Reputation-Identity Modell die methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen dargestellt und dieses sozioanalytisch interpretiert (2.4).

2.1 Politische Fertigkeiten

In diesem Abschnitt werden die politischen Fertigkeiten, welche das zentrale Konstrukt dieser Dissertation darstellen, umfassend vorgestellt. Zunächst erfolgen eine Einordnung des Konstrukts aus organisationstheoretischer Perspektive, dann eine definitorische Einführung und die Erläuterung seiner dimensional Struktur. Daraufhin wird ein Überblick über die Operationalisierung von politischen Fertigkeiten gegeben. Anschließend werden Antezedenzen und Auswirkungen beschrieben. Zum Schluss erfolgt eine Darstellung zum aktuellen Stand der Forschung zu den Unterschieden zwischen selbst- und fremdeingeschätzten politischen Fertigkeiten.

2.1.1 Einordnung aus organisationstheoretischer Perspektive

Warum sind manche Menschen im Arbeitsleben erfolgreicher als andere? Warum erklimmen einige scheinbar mühelos die Karriereleiter, während andere – trotz hoher fachlicher Expertise – seit Jahren nicht die gewünschte Position erreichen? Und was sind optimale individuelle Voraussetzungen dafür, sich auf adaptive Art und Weise in einem organisationalen Umfeld zu behaupten? Auf diese Fragen gibt es natürlich keine allgemeingültige Antwort und

der berufliche Erfolg eines Individuums unterliegt einer Vielzahl von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Faktoren².

Zur Aufklärung der Frage, wie individueller Erfolg im organisationalen Umfeld erreicht wird, ist es daher sinnvoll, sich die Beschaffenheit dieses Umfelds genauer vor Augen zu führen. Einen aufschlussreichen Blickwinkel diesbezüglich bietet die politische Perspektive auf Organisationen (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Demnach stellen Organisationen kein reines Regelwerk dar, in welchem Individuen allein durch harte Arbeit und fachliches Können erfolgreich sind. Vielmehr wird nach der politischen Perspektive die organisationale Realität als sozial konstruiertes und von Interessenskonflikten geprägtes System verstanden, in welchem um knappe Ressourcen (wie z.B. Aufstieg oder Anerkennung) konkurriert wird – und in dem sowohl der Wille, als auch die Fähigkeit zu politischem Handeln für das Erreichen organisationaler und persönlicher Ziele unabdingbar sind. Unter politischem Handeln in Organisationen versteht man Handlungen und Einflussversuche von Individuen oder auch Gruppen, welche die eigenen Interessen fördern oder schützen sollen (Neuberger, 1995). Nach Mintzberg (1985) können Organisationen immer auch als politische Arenen verstanden werden, in denen Individuen oder Gruppen auch auf informelle, nicht durch die Organisation legitimierte Art und Weise versuchen, ihre Interessen abzusichern oder durchzusetzen. Folgt man dem symbolischen Rahmenmodell der organisationalen Realität (Bolman & Deal, 1991), dann unterliegt die Bedeutung einer Situation der Interpretation der darin befindlichen Individuen. Die Auslegung der Realität wird erst durch Symbole konstruiert, manifestiert und auch wieder geändert. Dies bedeutet, dass es die in der Organisation befindlichen Menschen sind, welche definieren, was Leistung ist, wer sie erbracht hat und wem daher welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Wer also eine gute Position in der Organisation erlangt, und auf welche Weise dies zu erreichen ist, ist nicht in Stein gemeißelt, sondern befindet sich in einem stetigen Fluss der Veränderung und ist dem andauernden Einfluss der in einer Organisation befindlichen oder mit ihr verbundenen Personen unterlegen. Ein Beispiel dafür ist die Wirkung von proaktivem, eigeninitiativem Verhalten: Ob dieses eine erfolgreiche Strategie ist, hängt

² Siehe z.B. Ng, Eby, Sorensen und Feldmann (2005) für eine Metanalyse zu den Prädiktoren objektiven und subjektiven Karriereerfolgs.

unter anderem davon ab, wie die jeweilige Organisation solches Verhalten bewertet (Wihler, 2014).

In der politischen und ambigen Arena einer Organisation sind angestrebte Ziele – seien sie organisational oder selbstbezogen – in der Regel nicht im Alleingang und ohne andere Menschen zu erreichen und erfordern daher eine effektive soziale Einflussnahme. Unter sozialem Einfluss versteht man „die Veränderung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten durch die Einwirkung anderer Personen oder Gruppen“ (Hözl, 2014, S. 423). Das berufliche Fortkommen eines Individuums ist nach dieser Betrachtungsweise nicht das alleinige Ergebnis einer aufgabenbezogenen Leistung, sondern vielmehr eine politische Kampagne, welche gezieltes Impression Management³, Einflusstaktiken und das Aufbauen und Nutzen einflussreicher Beziehungen und Netzwerke umfasst (Inkson, 2004). Durch solche Aktivitäten versuchen wir gezielt die Eindrücke zu formen, die andere von uns am Arbeitsplatz haben und somit zu beeinflussen, welche Charakteristika, welches Leistungsvermögen und welches Potential uns von Beobachtern (z.B. von Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten) zugeschrieben werden. Gelingt dies auf sozial effektive Weise, wirkt sich die Beurteilung positiv auf den beruflichen Erfolg aus (Ferris & Judge, 1991). Aber wie gelingt soziale Einflussnahme? Was braucht es, um „dem Denken, Fühlen und Verhalten anderer eine bestimmte Richtung zu geben“ (Blickle & Solga, 2014, S. 985)? Der reine Versuch einer Einflussnahme ist nicht ausreichend, vielmehr muss sie auf kompetente Art und Weise erfolgen.

Nach dem handlungsregulatorischen Ansatz (Greif, 1987) muss ein Individuum, um seine Ziele zu erreichen, den in der jeweiligen Situation und für das jeweilige Ziel erfolgversprechendsten Handlungsweg kennen sowie die dazu notwendigen Verhaltensweisen beherrschen. Es erfordert also Prozesse der Selbstregulation, um in einem gegebenen sozialen Umfeld erfolgreich sein bzw. eine bestehende Situation aktiv zu verändern, um seine Ziele zu erreichen. Solche Handlungsregulationskompetenzen sind erlernbare und lehrbare, situativ generalisierte, aber thematisch fokussierte Steuerungseinheiten der Handlungseinordnung, Planung, Durchführung sowie Rückmeldung (Blickle, 2011). Das bedeutet: Eine Person muss

³ Unter Impression Management versteht man die Bemühungen einer Person, bei ihren Interaktionspartnern mithilfe spezifischer Verhaltensweisen einen bestimmten Eindruck zu erwecken, aufrechtzuerhalten, zu wahren oder zu verändern (Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008).

wissen, wie die Ausgangslage beschaffen ist, welches Ziel erreicht werden soll, wie sie unter den gegebenen Umständen dieses Ziel erreichen und unerwünschte Folgen dabei möglichst vermeiden kann und letztlich, wie sie die geplante Handlung auch effektiv auszuführen vermag. Einmal erlernt, erfolgen solche Handlungsregulationen häufig automatisiert, sind aber nach wie vor für das Bewusstsein zugänglich und können weiterhin verändert und verbessert werden (Hacker & Sachse, 2014).

In dem sich ständig wandelnden, hoch interpersonalen und ambigen organisationalen Umfeld stellen politische Fertigkeiten eine solche Handlungsregulationskompetenz dar. Sie ermöglichen es, in sozialen Situationen geschickt und zielführend zu agieren (Blickle, 2011). Das Konstrukt erschien erstmals vor dem Hintergrund politischer Organisationsperspektiven (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981) und hat im letzten Jahrzehnt große wissenschaftliche Beachtung gefunden (Blickle, Frieder et al., 2018). Dies mag auch damit zusammenhängen, dass in zunehmend flacheren Hierarchien, multifunktionalen Teams und einem flexibilisierten Arbeitsmarkt eine effektive soziale Einflussnahme immer wichtiger für das Individuum wird und somit auch die positiven Auswirkungen von politischem Handeln am Arbeitsplatz stärker ins Bewusstsein rücken (Kimura, 2014). Was nun genau unter politischen Fertigkeiten zu verstehen ist und wie sich dieses Konstrukt zusammensetzt, wird im folgenden Abschnitt genauer erörtert.

2.1.2 Definition und Dimensionen politischer Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten sind ein weithin anerkanntes und validiertes Konstrukt der sozialen Effektivität und interpersonalen Handlungsregulation am Arbeitsplatz (Ferris et al., 2007). Man versteht darunter die Kompetenz, seine Mitmenschen am Arbeitsplatz auf wirkungsvolle Art und Weise zu verstehen und sie mithilfe dieses Wissens so zu beeinflussen, dass die eigenen und/ oder organisationalen Ziele besser erreicht werden können (Ahearn et al., 2004). Die Bezeichnung als Fertigkeit leitet sich aus dem englischen Begriff „political skill“ ab, was in Abgrenzung zu einer Fähigkeit („ability“) oder einer stabilen, stark erblichen (Roberts, 2006) Eigenschaft („trait“) als veränderbare, erlernbare und lehrbare, interindividuell variierende situationsnahe Handlungsdisposition verstanden werden kann (Blickle, 2011). Das bedeutet, dass sich Menschen darin unterscheiden, wie gut sie andere am Arbeitsplatz wirkungsvoll beeinflussen können, und dass diese Unterschiede nicht nur auf erblichen Dispositionen,

sondern zum Teil auf unterschiedlichen Lernerfahrungen begründet sind und demnach auch verändert werden können.

Politische Fertigkeiten setzen sich aus vier korrelierten, jedoch distinkten Facetten zusammen: (1) Sozialer Scharfsinn, (2) Netzwerkfähigkeit, (3) Interpersonaler Einfluss, und (4) Vertrauensbildung (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007).

Sozialer Scharfsinn steht für eine klare Beobachtungsgabe und ein außerordentlich tiefes Verständnis sozialer Situationen. Personen, die hoch auf dieser Dimension ausgeprägt sind, interpretieren ihr eigenes Verhalten und das Verhalten anderer Menschen zutreffend. Sie verfügen über eine sehr gute Selbstwahrnehmung und ein intuitives Gespür für den Umgang mit anderen Menschen (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Der soziale Scharfsinn repräsentiert daher insbesondere die kognitiven und stärker wahrnehmungsbezogenen Anteile politischer Fertigkeiten, die nötig sind, um die Motive und Wünsche anderer erkennen zu können (Blickle, Frieder et al., 2018).

Netzwerkfähigkeit zielt auf die Identifikation und Entwicklung vielfältiger Kontakte und Netzwerke ab. Personen, die eine hoch ausgeprägte Netzwerkfähigkeit haben, verfügen über einen geschickten und subtilen interpersonalen Stil, entwickeln schnell und einfach Freundschaften am Arbeitsplatz und schaffen es, sich günstig in einem Netzwerk zu positionieren. Dadurch erleichtern sie sich den Zugang zu organisationalen Ressourcen, z.B. indem sie schneller als andere über wichtige Informationen verfügen. Weiterhin sind sie fähige Verhandler und geschickte Konfliktlöser (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Die Netzwerkfähigkeit repräsentiert behaviorale Aspekte des Gesamtkonstrukts (Blickle, Frieder et al., 2018).

Das Konstrukt des *interpersonalen Einflusses* thematisiert einen überzeugend wirkenden persönlichen Verhaltensstil in sozialen Situationen. Personen, die hoch auf dieser Dimension ausgeprägt sind, passen ihr Verhalten situationsangemessen an, und beeinflussen ihre Mitmenschen auf effektive und flexible Art und Weise (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Diese Dimension hat ebenfalls ausgeprägte behaviorale Anteile, die benötigt werden, um

andere für die eigenen und/ oder organisationalen Ziele zu gewinnen können (Blickle, Frieder et al., 2018).

*Vertrauensbildung*⁴ bedeutet, dass eine Person als integer, authentisch, ehrlich und aufrichtig erscheint. Personen, die hoch auf dieser Dimension ausgeprägt sind, erzeugen Vertrauen und Zuversicht in ihren Mitmenschen, da ihnen keine hintergründigen Absichten unterstellt werden (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Diese Dimension stellt eine eher affektive Komponente politischer Fertigkeiten dar (Blickle, Frieder et al., 2018), da Vertrauensbildung eine adaptive Regulation der eigenen Emotionen und ihrer Ausdrucksweise benötigt.

Diese vier Dimensionen ergeben gemeinsam ein umfassendes Verhaltensmuster aus kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Anteilen (Ferris et al., 2007). Die einzelnen Dimensionen sind dabei eng miteinander verknüpft, jedoch nicht redundant und beschreiben dabei jeweils einen eigenen Wirkungsbereich mit unterschiedlichen Antezedenzen und Konsequenzen, wie sich auch in dem nomologischen Netzwerkmodell zeigt (siehe Abschnitt 2.4.1). Um die Konzeptualisierung als eines aus vier korrelierten, jedoch distinkten Dimensionen bestehenden Gesamtkonstrukts zu validieren, untersuchten Ferris et al. (2008) mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen die dimensionale Struktur des Political Skill Inventory⁵ (Ferris et al., 2005). Anhand einer Stichprobe, bestehend aus 467 Berufstätigen und 821 zugehörige Fremdbeurteilungen, konnte gezeigt werden, dass sowohl eine Vier-Faktoren-Struktur (Konzeptualisierung als vier korrelierte Dimensionen) als auch eine Struktur mit einem Faktor höherer Ordnung (Konzeptualisierung als Gesamtkonstrukt) die Beziehungen zwischen den Items adäquat abbilden. Dieses Ergebnis wurde an einer zweiten Berufstätigen-Stichprobe repliziert. Daraus lässt sich folgern, dass es möglich ist, je nach Fragestellung sowohl das Gesamtkonstrukt als auch spezifische Dimensionen politischer Fertigkeiten zu untersuchen. Die vorliegende Dissertation widmet sich der differenzierten Untersuchung von Selbst- und Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten und den dahinterliegenden Mechanismen der

⁴ Diese Dimension politischer Fertigkeiten ist auch unter dem Namen dargestellte / wahrgenommene Aufrichtigkeit bekannt.

⁵ Das Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) ist das am häufigsten verwendete Messinstrument politischer Fertigkeiten (siehe Abschnitt 2.1.3).

sozialen Wahrnehmung. Da die einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten nicht nur separat messbar sind, sondern auch unterschiedliche Wirkungsbereiche (kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen) besitzen und zum Teil auch verschiedene Antezedenzen und Konsequenzen haben, ist davon auszugehen, dass diese in sozialen Interaktionen auf unterschiedliche Art und Weise zum Tragen kommen. Daher werden im Rahmen der Fragestellung dieser Dissertation die Dimensionen einzeln und nicht als Gesamtkonstrukt aggregiert betrachtet.

2.1.3 Messung

Zur Messung politischer Fertigkeiten wurden bislang vier verschiedene Messinstrumente entwickelt (Blickle, Frieder et al., 2018). Das erste Messinstrument politischer Fertigkeiten wurde als Skala mit den zwei Dimensionen „Andere Verstehen“ und „Interpersonaler Einfluss“ konzipiert. Die Items bildeten dann jedoch einen gemeinsamen Faktor und waren empirisch gesehen daher unidimensional (Ferris, 1999). In einer Studie von Ferris, Witt und Hochwarter (2001) zur Interaktion von politischen Fertigkeiten und Intelligenz auf Arbeitsleistung und Gehalt wurde eine weitere unidimensionale Skala mit anderen Items entwickelt. Aufbauend auf der originalen Skala von 1999 fügten Ferris et al. (2005) zur Entwicklung eines umfassenden Messinstruments deduktiv nach einer systematischen Literaturanalyse weitere Items hinzu, welche die Schlüsselkompetenzen (Netzwerkfähigkeit, sozialer Scharfsinn, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung) politischer Fertigkeiten erfassen sollten. Items, die zu niedrig mit der Gesamtskala und positiv mit sozialer Erwünschtheit korrelierten, wurden ausgeschlossen.

Nach einer Hauptkomponentenanalyse wurden weiterhin die Items ausgeschlossen, welche auf mehr als einen Faktor luden. Die verbliebenen 18 Items und die vierdimensionale Struktur wurden mithilfe einer Hauptachsenanalyse und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse empirisch untermauert. Das so entstandene Political Skill Inventory (PSI) stellt bis heute das am häufigsten verwendete und am besten validierte (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2008; Treadway et al., 2005) Messinstrument politischer Fertigkeiten dar (Blickle, Frieder et al., 2018). Es ist zudem interkulturell validiert worden (Lvina et al., 2012). Die ins Deutsche übersetzte Version des PSI stammt von Blickle et al. (2008). Von Snell et al. (2014) stammt noch ein weiteres Inventar politischer Fertigkeiten, in welcher neben den vier Dimensionen des PSI ist

noch Image Management als weitere Dimension ergänzt wurden. Empirisch und theoretisch am stärksten untermauert ist jedoch das PSI.

2.1.4 Antezedenzen politischer Fertigkeiten

Wie entwickeln sich die individuellen politischen Fertigkeiten einer Person und welche Merkmale und situativen Rahmenbedingungen bedingen ihre Entstehung? Ihrer Konzeption als Handlungsregulationskompetenz nach unterliegen sie zum einen dispositionalen Voraussetzungen, zum anderen sind sie zumindest teilweise erlernbar (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007). Liu et al. (2007) ermittelten Extraversion und eine proaktive Persönlichkeit als Prädiktoren politischer Fertigkeiten. Auf der Suche nach weiteren, bis dahin noch größtenteils unbekanntem Bedingungsfaktoren (Kolodinsky, Hochwarter & Ferris, 2004), entwickelten Ferris et al. (2007) ein nomologisches Netzwerkmodell politischer Fertigkeiten. Darin stellten sie theoriegeleitet bedeutende dispositionale und entwicklungsbedingte Antezedenzen zusammen, welche der Herausbildung politischer Fertigkeiten vorausgehen. Sie gliederten diese in vier Leitmotive: (1) Wahrnehmungsvermögen, (2) Umgänglichkeit, (3) wahrgenommene Kontrolle und (4) aktive Einflussnahme. Ferner spielen nach dem Netzwerkmodell auch Entwicklungserfahrungen wie Mentoring und Vorbilder eine Rolle bei der Entwicklung politischer Fertigkeiten. Im Folgenden werden die vier Leitmotive sowie die lernbezogenen Einflussfaktoren näher erläutert und empirische Ergebnisse für das nomologische Netzwerkmodell vorgestellt.

Das Leitmotiv des Wahrnehmungsvermögens erfasst die erhöhte Fähigkeit, das eigene Verhalten zu beobachten und zu regulieren (Ferris et al., 2007). Dazu gehören die Merkmale Self-Monitoring und Gewissenhaftigkeit. Personen mit hohen Self-Monitoring-Werten neigen dazu, ihre Wirkungen in sozialen Interaktionen stark wahrzunehmen und ihre Reaktionen zu kontrollieren, während Personen mit niedrigen Self-Monitoring-Werten eher dazu neigen, sich nicht zu verstellen und ihre tatsächlichen Gefühle zu zeigen (Nowack & Kammer, 1987; Snyder, 1987). Dieses Merkmal ist unter den Dimensionen politischer Fertigkeiten am stärksten mit sozialem Scharfsinn verbunden (Ferris et al., 2005), da man dafür die Anforderungen der Situation sowie die Reaktionen der anderen genau erfassen muss. Auch Gewissenhaftigkeit

korreliert mit sozialem Scharfsinn, was sich dadurch erklären lässt, dass beiden Eigenschaften die Fähigkeit der detailgetreuen Beobachtungsgabe gemein ist (Ferris et al., 2005). Zum Leitmotiv des Wahrnehmungsvermögens zählen auch emotionale Intelligenz und Emotionserkennungsfähigkeit (Blickle, Frieder et al., 2018), wie ein Beispielitem aus dem PSI verdeutlicht: „Ich schenke den Gesichtsausdrücken anderer große Beachtung“ (Ferris et al., 2005). Unter emotionaler Intelligenz versteht man „the ability to perceive accurately, appraise, and express emotions to promote emotional and intellectual growth“ (Mayer & Salovey, 1997, S. 10). Emotionale Intelligenz erfasst emotionsbasierte Aspekte interpersonaler Effektivität, Einfluss und Kontrolle, politische Fertigkeiten umfassen jedoch Wissen und Fertigkeiten, die über Emotionen hinausgehen. Der empirisch ermittelte Zusammenhang liegt bei $r = .53$ (Ferris et al., 2005). Momm et al. (2015) konnten weiterhin zeigen, dass der Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit (also der Fähigkeit, die Bedeutung von Emotionsausdrücken zu verstehen und Einkommen durch politische Fertigkeiten mediiert wird. Dies spricht dafür, dass eine hohe Emotionserkennungsfähigkeit als Teil des Wahrnehmungsvermögens dazu beiträgt, gute politische Fertigkeiten entwickeln zu können.

Das Leitmotiv der Umgänglichkeit ist nach dem nomologischen Netzwerkmodell durch Persönlichkeitseigenschaften gekennzeichnet, welche einen aufgeschlossenen, liebenswerten und angenehmen Umgang mit anderen ermöglichen (Ferris et al., 2007). So korreliert das Gesamtkonstrukt politischer Fertigkeiten mit positiver Affektivität (Kolodinsky et al., 2004), mit Extraversion (Kolodinsky et al., 2004; Liu et al., 2007), mit Bescheidenheit und mit Rücksichtnahme (Smith, Plowman, Duchon & Quinn, 2009). Auf dimensionaler Ebene zeigt sich, dass Extraversion mit interpersonalem Einfluss, sozialem Scharfsinn und der Netzwerkfähigkeit verbunden ist (Ferris et al., 2008; Liu et al., 2007).

Das Leitmotiv der wahrgenommenen Kontrolle erfasst das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, sich selbst und die eigene Umwelt beeinflussen zu können (Ferris et al., 2007) und umfasst Merkmale wie Selbstwirksamkeitserwartungen⁶ (Schwarzer, 1994), Core Self

⁶ Unter Selbstwirksamkeitserwartungen versteht man die subjektive Überzeugung, kritische Anforderungssituationen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können (Schwarzer, 1994).

Evaluations⁷ (Judge, Locke & Duham, 1998) und einen internalen Locus of Control⁸ (Wallston, Wallston & DeVellis, 1978). In einer Studie von Ferris et al. (2008) zeigte sich, dass Selbstwirksamkeit mit dem Gesamtkonstrukt politischer Fertigkeiten und insbesondere mit der Dimension des interpersonalen Einflusses zusammenhängt.

Das letzte Leitmotiv des aktiven Einflusses umfasst Handlungsorientierung, Zielorientierung und eine proaktive Persönlichkeit als Antezedenzen politischer Fertigkeiten. So hängen politische Fertigkeiten positiv mit einer proaktiven Persönlichkeit zusammen (Liu et al., 2007). Eine Studie von Thompson (2005) an 126 Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyaden ergab, dass der Zusammenhang zwischen proaktiver Mitarbeiterpersönlichkeit und Vorgesetzten-Leistungsbeurteilungen durch die Netzwerkfähigkeit der Mitarbeiter mediiert wurde. In ihrer qualitativen Studie an elf erfolgreichen Fabrikleitern ermittelten Smith et al. (2009), dass die Fähigkeit zur Selbstmotivation häufig mit politischen Fertigkeiten gemeinsam auftrat.

Ihrer Definition nach sind politische Fertigkeiten zumindest teilweise erlernbar (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007). Die empirische Basis dazu ist vergleichsweise gering (Blickle, Frieder et al., 2018). In einer Studie an 139 Absolventen von Business Schools (Blass, Brouer, Perrewé & Ferris, 2007) wurde der Zusammenhang zwischen erhaltenem Mentoring und der Netzwerkfähigkeit durch das Verständnis organisationaler Politik mediiert. In einer längsschnittlich angelegten Studie an deutschen Gymnasiasten (Schütte & Blickle, 2015) konnte nachgewiesen werden, dass sich nach einem Training der Aufbau von Netzwerken bei den Schülern im Zeitverlauf verbesserte, was ein Hinweis für die Trainierbarkeit der Netzwerkfähigkeit als Teilbereich politischer Fertigkeiten ist. Es besteht nach wie vor jedoch noch ein hoher Bedarf an wissenschaftlicher Forschung zur Erlern- und Trainierbarkeit von politischen Fertigkeiten.

2.1.5 Konsequenzen politischer Fertigkeiten

Wenn nun politische Fertigkeiten durch die beschriebenen dispositionalen Voraussetzungen und Lernerfahrungen herausgebildet wurden, welche Rolle spielen sie dann

⁷ Core Self Evaluations erfassen die grundsätzliche Bewertung einer Person über sich selbst (Judge et al., 1998).

⁸ Ein internaler Locus of Control liegt vor, wenn eine Person davon ausgeht, ihre Lebensumstände im Wesentlichen durch eigene Fähigkeiten und Handlungen steuern zu können (Wallston et al., 1978).

für das Individuum und ihre Beziehungen am Arbeitsplatz? Zu den Auswirkungen politischer Fertigkeiten gibt es inzwischen eine reichhaltige empirische Basis, in welcher sich deutlich abzeichnet, dass das individuelle Ausmaß politischer Fertigkeiten mit weitreichenden persönlichen und organisationalen Konsequenzen verbunden ist (Blickle, Frieder et al., 2018). Politische Fertigkeiten spielen sich dabei auf mehreren Ebenen gleichzeitig ab. Zum einen beeinflussen sie, wie eine Person sich selbst, ihre Ressourcen und ihre Umwelt einschätzt, was eine Rückkopplung auf ihre Selbstregulation hat. Zum anderen beeinflussen sie das beobachtbare Verhalten, welches sich dann auf die Einschätzung und Bewertung durch andere und somit auf den beruflichen Erfolg eines Individuums auswirkt. Und nicht zuletzt haben politische Fertigkeiten auch Auswirkung auf der nächsthöheren Ebene, also Effekte auf Gruppen und Organisationen als Ganzes (Ferris et al., 2007). Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die im Rahmen der Fragestellung relevanten intra- und interpersonalen Konsequenzen politischer Fertigkeiten.

2.1.5.1 Intrapersonale Konsequenzen von politischen Fertigkeiten

Ferris und Kollegen (2007) charakterisieren den Einfluss politischer Fertigkeiten auf das Selbst als intrapsychischen Prozess, der sich auf die Selbstwahrnehmung, die Selbstregulation und die Herausbildung der eigenen Ziele und Werte auswirkt. So hängen politische Fertigkeiten beispielsweise mit Selbstwirksamkeitserwartungen zusammen (Munyon et al., 2015). Munyon et al. (2015) begründen den Zusammenhang dadurch, dass die Fähigkeit, sich selbst und andere zu verstehen und zu beeinflussen, Sicherheit bezüglich der eigenen Selbstwirksamkeit hervorruft. Es ist jedoch anzumerken, dass Selbstwirksamkeit auch als Antezedens (und nicht als Konsequenz) politischer Fertigkeiten angenommen wird (Ferris et al., 2007). Eine weitere intrapsychische Auswirkung politischer Fertigkeiten ist die Art und Weise, in welcher die Arbeitsplatzsituation eingeschätzt und wahrgenommen wird. So wirken sich politische Fertigkeiten auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die organisationale Bindung aus (Munyon et al., 2015).

Intensive Forschung erfolgte auch zu den Auswirkungen auf Stresserleben am Arbeitsplatz. Wer am Arbeitsplatz hohen Belastungen ausgesetzt ist, kann meist nicht mit voller Leistung arbeiten und bleibt hinter seinen eigentlichen Fähigkeiten zurück (Maslach, 1982).

Stressoren am Arbeitsplatz sind dabei häufig sozialer Natur (Holz, Zapf & Dormann, 2004). Politische Fertigkeiten spielen eine wichtige Rolle dabei, solchen sozialen Stressoren adaptiv zu begegnen und führen daher zu weniger Stresserleben und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Im Rahmen der *Conservation of Resources-Theorie* (Hobfoll, 1989) können politische Fertigkeiten als personale Coping-Ressource verstanden werden, welche das Individuum vor einem (drohendem) Ressourcenverlust schützen (Kimura, 2014). Nach dem *Job-Demand-Control-Modell* (Karasek, 1979) hängt erlebter Stress am Arbeitsplatz vom Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen mit dem individuellen Handlungsspielraum zusammen. Dadurch, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten soziale Interaktionen effektiv steuern können und über ein hohes Maß an wahrgenommener Kontrolle in sozialen Situationen verfügen, können sie Stressoren am Arbeitsplatz wirksamer begegnen und erleben somit weniger Belastung (Perrewé et al., 2005).

Empirisch zeigt sich, dass politische Fertigkeiten Stress durch Rollenkonflikte⁹ (Perrewé et al., 2004) und Rollenüberlastung¹⁰ (Perrewé et al., 2005) neutralisieren. Weiterhin mildern sie die negativen Auswirkungen einer ganzen Reihe von Belastungsfaktoren, wie zum Beispiel eine politische und somit stärker als unsicher empfundene Arbeitsumgebung (Rosen & Levy, 2013), eine hohe Verantwortungslast (Hochwarter et al., 2007), eine unangemessene Anspruchshaltung von Kollegen (Hochwarter, Summers, Thompson, Perrewé & Ferris, 2010) oder belastende Emotionsarbeit (Treadway, Hochwarter, Kacmar & Ferris, 2005).

Um zu klären, durch welchen Mechanismus politische Fertigkeiten das Stresserleben am Arbeitsplatz reduzieren, untersuchten Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper und Ferris (2008), welchen Einfluss politische Fertigkeiten und Kontrollerleben auf den Zusammenhang von negativer Affektivität und Stresserleben haben. In ihrer Studie an 230 brasilianischen Arbeitnehmern waren hohe politische Fertigkeiten mit einem höheren Ausmaß der selbst erlebten Kontrolle in sozialen Interaktionen verbunden, wodurch die physiologische Stressbelastung durch negative Affektivität abgemildert wurde. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass politische Fertigkeiten

⁹ Ein (Inter-)Rollenkonflikt liegt vor, wenn zwei oder mehr Rollen, die eine Person einnimmt, gleichzeitig zueinander in Konflikt stehende Anforderungen an die Person stellt, sodass sie nicht allen Anforderungen gerecht werden kann (Mayer, 1968).

¹⁰ Unter Rollenüberlastung versteht man, wenn eine Person dauerhaft sich widersprechenden Anforderungen der Umwelt konfrontiert sieht (Karasek, 1979).

Individuen dazu befähigen, gezielt Einfluss auf ihre soziale Umwelt zu nehmen und dass die dadurch erfahrene Kontrolle vor Belastungen am Arbeitsplatz schützt. Als einen weiteren Mechanismus untersuchte Zinko (2013) den schützenden Einfluss einer positiven Reputation in einer Organisation auf das individuelle Stressniveau. Eine positive Reputation ist eine vorteilhafte Meinung eines Kollektivs über ein Individuum und dient dazu, Unsicherheit in der Verhaltensvorhersage zu diesem Individuum zu reduzieren (Zinko et al., 2007). Eine positive Reputation führt zu mehr Autonomie und Vertrauen gegenüber der betreffenden Person und sollte somit auch vor sozialen Belastungen schützen (Hall, Blass, Ferris & Massengale, 2004). Da eine Reputation auch aus sekundären Quellen entsteht, hat ein Individuum jedoch nur bedingt Einfluss darauf. Personen mit hohen politischen Fertigkeiten sind aufgrund ihrer sozialen Gewandtheit und ihres tiefgehenden Verständnisses sozialer Situationen dennoch besser darin, eine positive Reputation aufzubauen. Die Ergebnisse der Studie von Zinko (2013) sprechen dafür, dass die schützenden Auswirkungen auf das Stresserleben durch die vorteilhafteren Reputationen und den damit verbundenen Vorteilen von Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten zu erklären sind.

2.1.5.2 Interpersonale Konsequenzen von politischen Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten wirken sich nicht nur intrapsychisch aus, sondern haben einen Einfluss auf das sichtbare Verhalten, welches somit der Beobachtung und Bewertung durch andere unterliegt. Auf der Verhaltensebene betrifft dies beispielsweise die Produktivität am Arbeitsplatz oder die (erfolgreiche) Anwendung von Einflusstaktiken. Das beobachtete Verhalten beeinflusst schließlich die Bewertung durch die Beobachter und hat somit einen Einfluss auf Leistungsbeurteilungen, die Reputation und schlussendlich den Karriereerfolg der Person.

Aus Sicht der Organisation unter dem Aspekt der Personalauswahl ist besonders die Frage interessant, inwiefern politische Fertigkeiten einen Einfluss auf das individuelle Leistungsverhalten haben. So ist es nicht verwunderlich, dass zu dieser Forschungsfrage bereits eine Vielzahl von empirischen Studien und darauf aufbauende metaanalytische Untersuchungen vorliegen. Die positiven Zusammenhänge politischer Fertigkeiten mit objektiver, aufgabenbezogener Leistung lassen sich mit der *Social Capital Theorie* (Burt, 1997; Nahapiet &

Ghoshal, 1998) erklären (Kimura, 2014). Ein effektives soziales Netzwerk und höhere Einflusskompetenzen von Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten setzen soziale Ressourcen frei und erleichtern es ihnen so, bessere Leistungen am Arbeitsplatz zu erzielen. Eine Studie von Blickle et al. (2012) ergab, dass die politischen Fertigkeiten von Versicherungsvertretern mit ihren objektiven Verkaufszahlen zusammenhängen. Auch die Zusammenhänge mit Kollegen- und Mitarbeiterbeurteilungen geben Hinweise auf die tatsächliche leistungssteigernde Wirkung politischer Fertigkeiten. Denn jemand, der im Job keine gute Leistung erbringt, sollte keine vorteilhafte Evaluation vonseiten seiner Kollegen erhalten – die ja häufig näher an der täglichen Arbeit einer Person dran sind als ein Vorgesetzter und unter einer geringen Leistung am meisten leiden müssten. Empirisch zeigt sich, dass politische Fertigkeiten mit guten Ergebnissen in Kollegen- und Mitarbeiterbeurteilungen verknüpft sind (Blickle, Kramer et al., 2011; Ewen et al., 2013), was dafür spricht, dass sie auch tatsächliche Leistung positiv beeinflussen.

Das berufliche Fortkommen einer Person hängt neben ihren Fähigkeiten und Leistungen jedoch auch von ihrem Erfolg innerhalb der politischen Struktur einer Organisation ab. Inkson (2004) bezeichnet die Karriere eines Individuums daher auch als politische Kampagne, in welcher Selbstdarstellungs- und Einflusstaktiken sowie soziale Fertigkeiten Schlüsselemente des Aufstiegs sind. Als Handlungs- und Regulationskompetenz (Blickle, 2011) bewirken politische Fertigkeiten eine „situativ angemessene Selbststeuerung beim Einsatz dieser Strategien und Taktiken gegenüber anderen Personen in Organisationen“ (S. 43). Tatsächlich bestätigen empirische Studien, dass Selbstdarstellungs- und Einflusstaktiken insbesondere dann erfolgreich sind, wenn die politischen Fertigkeiten einer Person hoch ausgeprägt sind (Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer & Summers, 2012; Kolodinsky, Treadway & Ferris, 2007).

Wenn politische Fertigkeiten zum einen das Leistungsverhalten einer Person am Arbeitsplatz günstig beeinflussen und zum anderen dafür sorgen, dass sie sich durch effektive Kommunikation und Selbstdarstellung günstig in einer Organisation positionieren können, dann sollten sie auch den Karriereerfolg dieser Person positiv beeinflussen. Tatsächlich stehen politische Fertigkeiten nach metaanalytischen Ergebnissen sowohl mit objektiven als auch mit subjektiven Karriereerfolgskriterien in Verbindung (Ng et al., 2005; Munyon et al., 2015). In

einer Studie von Todd, Harris, Harris und Wheeler (2009) an 191 Berufstätigen konnten politische Fertigkeiten Beförderungen, Karrierezufriedenheit und wahrgenommene Mobilität vorhersagen. Auf der Ebene der spezifischen Dimensionen erwies sich dabei die Netzwerkfähigkeit als zentral, da sie Ressourcen aus persönlichen Beziehungen generiert und auf diese Weise interpersonales Vertrauen, Reputation und Sozialkapital erhöht. Auch mit dem Einkommen (Blickle, Schneider, Liu & Ferrius, 2011) und dem Erfolg in Gehaltsverhandlungen (Solga, Betz, Düsenberg & Ostermann, 2015) stehen politische Fertigkeiten in Verbindung.

Für den Erfolg einer Person innerhalb eines Unternehmens ist eine gute Bewertung durch den Vorgesetzten meist eine wesentliche Voraussetzung. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten verstehen sich selbst, ihre Mitmenschen sowie die soziale Situation besser und passen ihr eigenes Verhalten dementsprechend an. Zudem besitzen sie eine Ausstrahlung ruhigen Selbstvertrauens, welche von Beobachtern wie einem Vorgesetzten als Zeichen von Kompetenz wahrgenommen wird (Ferris et al., 2007). Metaanalytische Ergebnisse (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011; Munyon et al., 2015) bestätigen, dass politische Fertigkeiten sowohl mit Beurteilungen aufgabenbezogener und kontextueller Leistung¹¹ zusammenhängen, wobei der Zusammenhang mit kontextueller Leistung – der interpersonalen Natur politischer Fertigkeiten entsprechend – etwas stärker ausfällt. Auch mit Führungserfolg stehen politische Fertigkeiten in Verbindung (Ewen et al., 2013; Treadway et al., 2004). Auf dimensionaler Ebene gibt es gemischte Ergebnisse. In einigen Studien erwies sich der soziale Scharfsinn als die stärkste Dimension zur Vorhersage von Leistungsbeurteilungen (Ferris et al., 2005; Shi, Chen & Zhou, 2011), die Ergebnisse der Metaanalyse von Munyon et al. (2015) sprechen hingegen eher dafür, dass die Netzwerkfähigkeit die größte Rolle spielt.

Nach der Signaltheorie (Spence, 1974) können politische Fertigkeiten als Befähigung zur Aussendung effektiver sozialer Signale verstanden werden, welche die eigene Leistung und Persönlichkeit darstellen und so bei den Mitmenschen Unsicherheit reduzieren und eine stabile Verhaltensvorhersage ermöglichen. Dies führt zu einer positiven Reputation und dementsprechend auch zu positiven Evaluationen beim Vorgesetzten. Für diese Annahme

¹¹ Unter kontextueller Leistung versteht man Verhaltensweisen, welche nicht vertraglich von der Organisation eingefordert sind, aber dennoch entscheidend zum Organisationserfolg beitragen (Schmitt, Cortina, Ingerick & Wichmann, 2003).

sprechen die Ergebnisse einer prospektiven Studie an 135 Arbeitnehmern. Dort erwies sich die Reputation einer Person am Arbeitsplatz als vermittelnder Mechanismus zwischen ihren politischen Fertigkeiten und ihrem Karriereerfolg (Blickle, Schneider et al., 2011). Auch der Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen wird durch die persönliche Reputation mediiert (Liu et al., 2007).

Wie ist es um den Stellenwert des Einflusses politischer Fertigkeiten im Vergleich zu anderen Prädiktoren beruflicher Leistung beschaffen? In diesem Zusammenhang konnten Semadar, Robins und Ferris (2006) demonstrieren, dass politische Fertigkeiten inkrementelle Validität über andere Maße der sozialen Effektivität (d.h. Self-Monitoring, emotionale Intelligenz und Selbstwirksamkeitserwartungen) hinaus besitzen. Zudem klären sie signifikant Varianz in Leistungsbeurteilungen über Persönlichkeit und allgemeine Intelligenz hinaus auf (Blickle, Kramer, et al., 2011).

Umweltfaktoren, welche die Stärke des Zusammenhangs zwischen politischen Fertigkeiten und beruflichem Erfolg mitbeeinflussen, sind unter anderem ein interpersonaler und sozialer Kontext (Bing et al., 2011; Blickle et al., 2012; Blickle, Kramer et al., 2011), unternehmerische Arbeitsanforderungen (Blickle et al., 2009), ein politisches Klima (Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter & Ferris, 2011) und die Ausprägung des Gerechtigkeitsklimas (Andrews, Kacmar & Harris, 2009), wobei in einer eher als unfair wahrgenommenen Umwelt politische Fertigkeiten stärker zum Tragen kommen und für das Individuum vorteilhafter sind, als wenn das Gerechtigkeitsklima hoch ausgeprägt ist.

2.1.6 Selbst- und Fremdurteile von politischen Fertigkeiten

Die bisherige Forschung zu politischen Fertigkeiten stützt sich überwiegend auf Selbsteinschätzungen (Blickle, Ferris et al., 2011; Meurs et al., 2010). Die Konzeption des Konstrukts umfasst jedoch zum einen rein intrapsychische, nur dem Selbst zugängliche Prozesse, und zum anderen solche, die direkt auf andere gerichtet sind und von ihnen wahrgenommen werden können. Meurs et al. (2011) ordnen erlebte Kontrolle und Selbstwirksamkeit in sozialen Situationen den intrapsychischen und somit auf die Selbstwahrnehmung bezogenen Aspekten politischer Fertigkeiten zu. Die Fremdwahrnehmung

beziehen sie hingegen auf die tatsächliche Kontrolle von Ressourcen, den interpersonalen Scharfsinn und die persönliche Reputation.

Die vierdimensionale Struktur politischer Fertigkeiten konnte sowohl an Selbst- als auch an Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten bestätigt werden (Ferris et al., 2008). Blickle, Ferris et al. (2011) konnten zudem zeigen, dass politische Fertigkeiten über verschiedene Beurteilungsquellen hinweg Leistungsbeurteilungen vorhersagen können. Dabei hängen selbst- und fremdeingeschätzte politische Fertigkeiten lediglich moderat (um $r = .30$) miteinander zusammen (Ferris et al., 2008, Meurs et al., 2010; Semadar, 2004).

Die moderaten Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung weisen allerdings auch darauf hin, dass es neben einem substantiellen Bereich geteilter Wahrnehmung auch jeweils eine ganz spezifische, nicht übereinstimmende Wahrnehmung von Selbst- und Fremdbeurteiler und somit einen deutlichen Unterschied zwischen beiden gibt.

So gibt es erste empirische Hinweise, dass dieser Unterschied über einen reinen methodischen Fehler hinaus tatsächlich substantielle, das Konstrukt betreffende Gründe hat. So konnten Meurs et al. (2010) zeigen, dass selbst- und fremdbeurteilte politische Fertigkeiten unterschiedliche Vorhersagen ermöglichen: So fungieren vorgesetztenbeurteilte politische Fertigkeiten als Moderator zwischen Rollenkonflikt und Leistungsbeurteilungen, selbstbeurteilte politische Fertigkeiten jedoch nicht. Weiterhin sind Fremdbeurteilungen von politischen Fertigkeiten ein besserer Prädiktor für das Lernen emotionaler Hinweisreize als Selbstbeurteilungen: In einer Studie an 123 Dyaden aus berufstätiger Zielperson und einem Kollegen zeigte sich, dass positive Effekt einer Selbsteinschätzung verschwand, wenn die durch den Kollegen eingeschätzten politischen Fertigkeiten mitberücksichtigt wurde (Momm, Blickle & Liu, 2013). Eine umfassende und differenzierte Analyse der verschiedenen selbst- und fremdwahrnehmungsbezogenen Mechanismen politischer Fertigkeiten und ihrer Auswirkungen auf externale und internale Kriterien steht dabei jedoch noch aus.

2.1.7 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass politische Fertigkeiten ein breit untersuchtes Konstrukt sozialer Effektivität und Handlungsregulation am Arbeitsplatz sind, für das es mit dem

Political Skill Inventory ein reliables und gut validiertes Messinstrument gibt. Die vielfältigen Auswirkungen politischer Fertigkeiten werden ihrer Konzeption als multidimensionales und umfassendes Verhaltensmuster aus kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Anteilen (Ferris et al., 2007) gerecht. Von ihrer Konzeption her gelten politische Fertigkeiten als trainierbar, wobei umfangreiche empirische Belege dafür noch ausstehen (Blickle, Frieder et al., 2018). Die Ausprägung der politischen Fertigkeiten einer Person hat Auswirkungen auf die Selbstwahrnehmung und die -regulation, auf das ausgeführte und beobachtbare Verhalten, auf die Wahrnehmung durch Außenstehende und schließlich auf objektive Erfolgsindikatoren. Untersucht man die mediierenden Mechanismen politischer Fertigkeiten auf diese positiven Ergebnisse, erweist sich die mithilfe politischer Fertigkeiten erworbene Reputation – neben der wahrgenommenen Kontrolle – in verschiedenen Studien als zentral (Blickle, Schneider et al., 2011; Liu et al., 2007; Zinko, 2013). Dies deutet darauf hin, dass für die Erfolgswirkung der politischen Fertigkeiten eines Individuums die Wahrnehmung durch andere Personen eine Schlüsselrolle spielt. Bislang wurden jedoch überwiegend Selbsteinschätzungen untersucht, sodass unklar ist, (1) welche Aspekte der selbsteingeschätzten politischen Fertigkeiten auch von anderen wahrgenommen werden, (2) ob es sogar Anteile politischer Fertigkeiten gibt, welche ausschließlich von Beobachtern wahrgenommen werden und, (3) ob die Fremdeinschätzung andere Kriterien vorhersagt als die Selbsteinschätzung. Um diese Fragen aufklären zu können, wäre eine Dekomponierung der Varianzanteile von Selbst- und Fremdeinschätzungen eines Konstrukts in die geteilte Wahrnehmung und die jeweils spezifische Wahrnehmung nötig. Zu dieser differenzierteren Analyse eignet sich das Trait-Reputation-Identity Modell (McAbee & Connelly, 2016), welches im Abschnitt 2.3.4 näher erläutert wird. Auch für die Rolle der Dimensionen für verschiedene Antezedenzen und Konsequenzen politischer Fertigkeiten ist die empirische Ergebnislage bisher geringer als für das Gesamtkonstrukt und bislang nicht eindeutig. Um die Funktionsweise politischer Fertigkeiten in der sozialen Wahrnehmung besser verstehen zu können, erscheint eine genauere Auseinandersetzung mit den Dimensionen zielführend.

2.2 Arbeitsleistung

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der in dieser Dissertation untersuchten abhängigen Variable, der Leistung am Arbeitsplatz. Dafür wird zunächst das Thema der Dimensionalität der Arbeitsleistung diskutiert. Anschließend werden Determinanten der Arbeitsleistung klassifiziert.

Organisationen sind nur dann in der Lage, ihre Ziele zu erreichen, wenn ihre Mitarbeiter einen Beitrag dazu leisten. Ohne die koordinierte Arbeit einzelner Individuen können Organisationen keine Dienstleistungen und Produkte erbringen. Daher beurteilen Organisationen die Leistung ihrer Mitarbeiter und versuchen, diese mit entsprechenden Sanktionen (wie Beförderungen, Belohnungen, Entlassung, etc.) zu beeinflussen (Staufenbiel, 2007). Individuelle Arbeitsleistung ist also sowohl für eine Organisation als auch für den Arbeitnehmer mit erheblichen Auswirkungen verbunden. Aufgrund ihrer kritischen Rolle für individuellen und organisationalen Erfolg gilt Arbeitsleistung daher als das wichtigste Kriterium der Arbeits- und Organisationspsychologie. Trotz dieser herausragenden Stellung gab es lange keine Definition und keine empirisch untermauerte Taxonomie der Arbeitsleistung (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Ein erstes Modell beruflicher Leistung entwickelte die Arbeitsgruppe um Campbell (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993). Nach ihrer Auffassung findet Arbeitsleistung im Rahmen eines Berufs, einer Position oder einer Rolle in einer Organisation statt und ist eine (nicht immer direkt beobachtbare) Handlung, welche zu den Zielen der Organisation beitragen soll. Diese Definition beruflicher Leistung fokussiert sich ausschließlich auf das gezeigte Verhalten, da das Ergebnis einer Verhaltensweise nicht immer der Kontrolle des Mitarbeiters, sondern auch den Kontextbedingungen unterliegt. So hängen beispielsweise die Verkaufszahlen eines Mitarbeiters im Einzelhandel nicht nur von seiner Verkaufstüchtigkeit, sondern auch von seinen Arbeitszeiten ab, da nicht zu jeder Uhrzeit gleich viele Kunden einkaufen gehen. Die Arbeitsleistung lässt sich also von der Effektivität¹² und der Produktivität¹³ (Landy & Conte, 2004) abgrenzen. Daher definiert Motowidlo (2003) die

¹² Die Effektivität beschreibt den Grad der Zielerreichung (Landy & Conte, 2004).

¹³ Die Produktivität beschreibt die Effektivität im Verhältnis zum Aufwand (ebd.)

individuelle tätigkeitsbezogene Arbeitsleistung als Summe der Erwartungswerte des Arbeitsverhaltens im jeweiligen Beurteilungszeitraum, bewertet aus Sicht der Organisation.

Aus einem methodischen Blickwinkel lassen sich objektive und subjektive Indikatoren der Arbeitsleistung unterscheiden (Staufenbiel, 2007). Objektive Indikatoren stellen messbare Größen dar, welche keinen Beurteiler benötigen. Dazu zählen Produktivitätsdaten wie beispielsweise Verkaufszahlen oder Personaldaten wie z.B. Fehlzeiten oder Gehalt (Schuler, 2007). Jedoch lassen sich nicht für alle Tätigkeiten objektive Leistungsmaße ermitteln, was insbesondere bei starker Komplexität der Aufgabe schwierig wird. Zudem sind Gehalt oder hierarchische Position häufig eine Folge subjektiver Leistungsbeurteilungen. Bei diesen handelt es sich durch einen Beurteiler erfasste Verhaltensmaße. Sie haben den Vorteil, dass sie für jede mögliche Tätigkeit konstruiert werden können (ebd.). Wie jede Fremdbeurteilung unterliegen auch Leistungsbeurteilungen Beobachterfehlern und Verzerrungen. So liegt nach einer Metaanalyse von Viswesvaran, Ones und Schmidt (1996) die mittlere Interrater-Reliabilität von Vorgesetzten-Leistungsbeurteilungen bei .52, was anzeigt, dass das Ergebnis einer Leistungsbeurteilung wesentlich von der beurteilenden Person abhängt. Im Rahmen der vorliegenden Dissertation spielt jedoch nicht die objektiv messbare Arbeitsleistung eine Rolle, sondern die durch individuelle politische Fertigkeiten beeinflusste Wahrnehmung der Arbeitsleistung im Rahmen der täglichen sozialen Interaktion. Daher werden subjektive Leistungsbeurteilungen als abhängige Variable herangezogen.

Arbeitsleistung manifestiert sich dabei über Berufe und Stellen hinweg äußerst unterschiedlich. Eine gute Leistung bedeutet inhaltlich für das Pflegepersonal eines Krankenhauses etwas anderes als für das Qualitätsmanagement eines internationalen Konzerns. Daher stellt sich die Frage nach der Systematisierung dieser Vielfalt (Staufenbiel, 2007). Die erste umfassende Taxonomie von kontextübergreifend relevanten Faktoren der Arbeitsleistung stammt von Campbell und Kollegen (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993). Nach ihrem Modell besteht Arbeitsleistung aus mehreren Dimensionen, welche jeweils die oberste Ebene der Abstraktion darstellen und nicht weiter zusammengefasst werden können. Sie werden im Folgenden kurz erläutert:

1. *Tätigkeitsspezifische Aufgabenbefähigung* beschreibt die Fähigkeit, zentrale inhaltliche oder technische Aufgaben der jeweiligen Tätigkeit auszuführen.
2. *Tätigkeitsunspezifische Aufgabenbefähigung* bezieht sich auf die Fähigkeit, Aufgaben auszuführen, welche in vielen Tätigkeiten erforderlich und daher unspezifisch sind.
3. *Kommunikation* erfasst die Qualität der schriftlichen oder mündlichen Kommunikation am Arbeitsplatz, wie beispielsweise das Verfassen von E-Mails.
4. *Zeigen von Einsatz* umfasst die Intensität und Ausdauer, mit der gearbeitet wird und spiegelt das Arbeitsengagement wider.
5. *Aufrechterhalten der Disziplin* beschreibt das Ausmaß, in dem negative Verhaltensweisen wie Alkoholkonsum oder Regelverstöße unterlassen werden.
6. *Unterstützung von Kollegen und Teamarbeit* umfasst den Grad, in dem Kollegen bei Problemen unterstützt werden und das Ausmaß, in dem Zusammenhalt und Zusammenarbeit eines Teams gefördert werden.
7. *Führung* bildet die Fähigkeit ab, auf die Leistung eines unterstellten Mitarbeiters durch direkten Kontakt positiven Einfluss zu nehmen.
8. *Management und Administration* umfasst die Bewältigung von verwaltenden Aufgaben, welche nicht unter den Bereich der Führung fallen, wie beispielsweise Formulierung von Zielen für die Organisationseinheit, die Bereitstellung von Ressourcen oder die Überwachung von Prozessen.

Nach Campbell et al. (1993) ist dabei nicht jede Dimension in allen Berufen wichtig; vielmehr beinhalten unterschiedliche Berufe verschiedene Faktoren mit unterschiedlicher Wichtigkeit. Aufbauend auf den Überlegungen von Campbell et al. (1993) unterscheiden Borman und Motowidlo (1993) aufgabenbezogene und kontextuelle Leistung. Aufgabenbezogene Leistung besteht aus dem Ausmaß des Beitrags zu den Organisationszielen, der sich aus der Erledigung der Kernaufgaben einer organisationalen Position ergibt. Als Kernaufgaben bezeichnet man formal festgelegte, fachlich für die Stelle spezifische und durch den Vorgesetzten bewertete Aspekte der Tätigkeit. Kernaufgaben sind außerdem dadurch gekennzeichnet, dass sie bei der Ausführung ein direktes Ergebnis liefern, welches für die jeweilige Arbeit spezifisch ist (Schmitt, Cortina, Ingerick & Wichmann, 2003). Kontextuelle Leistung hingegen fußt auf

Verhaltensweisen, welche nicht unmittelbar von der Organisation eingefordert werden können, aber dennoch entscheidend zum Organisationserfolg beitragen, indem sie eine organisationale, soziale und psychologische Umwelt schaffen, in welcher die aufgabenbezogenen Tätigkeiten optimal funktionieren. Darunter fallen das Kooperationsverhalten, also sich am Arbeitsplatz kooperativ, rücksichtsvoll und hilfsbereit zu verhalten, und das Arbeitsengagement, also Anstrengung und Disziplin, aufrechtzuerhalten (Conway, 1999). Kontextuelle Arbeitsleistung ist dabei inhaltlich eng verwandt mit dem Konzept des *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Organ, 1997; Organ, Podsakoff & McKenzie, 2005). OCB kann an die Organisation gerichtet sein (OCB-O; Schmitt et al., 2003) und ist dann mit Arbeitsengagement vergleichbar. Ein Beispiel wäre, in schwierigen oder zeitkritischen Phasen freiwillig Überstunden zu machen. OCB kann sich aber auch an andere Organisationsmitglieder richten (OCB-I; Schmitt et al., 2003) und erfasst dann im Wesentlichen die Kooperationsbereitschaft. Ein Beispiel wäre es, einen neuen Kollegen unaufgefordert in der Abteilung einzuarbeiten, ihn den anderen Kollegen vorzustellen und dafür zu sorgen, dass er sich an seinem neuen Arbeitsplatz wohlfühlt. Schmitt et al. (2003) ergänzten zu den Kategorien der kontextuellen und aufgabenbezogenen Leistung noch die adaptive Leistung. Diese umfasst (a) mit Krisensituationen umgehen zu können, (b) Stressresistenz, (c) kreatives Problemlösen, (d) mit unvorhergesehenen Ereignissen am Arbeitsplatz umgehen zu können, (e) sich zur Bewältigung neuer Aufgaben Technologien und Abläufe schnell anzueignen, (f) interpersonale Anpassungsfähigkeit, (g) kulturelle Anpassungsfähigkeit und (h) physische Anpassungsfähigkeit (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Nach Schmitt et al. (2003) gehören diese Leistungen nicht zum technischen Kern der beruflichen Leistung und sollten daher von aufgabenbezogener Leistung zu unterscheiden sein. Manche Autoren (Moser & Schuler, 2014) ergänzen außerdem – als negativ gerichtete Dimension der Arbeitsleistung – noch kontraproduktives Arbeitsverhalten, also Verhaltensweisen, welche der Organisation schaden und entweder gegen Personen oder die Organisation selbst gerichtet sind.

Eine weitere Perspektive auf die Dimensionen der Arbeitsleistung bietet eine rollentheoretische Sichtweise (Welbourne, Johnson & Erez, 1998). Rollen sind Positionen innerhalb eines gesellschaftlichen Rahmens, der bestimmte Aufgaben zugewiesen werden

(Oeser & Harary, 1994) und sind maßgeblich für die soziale Struktur eines Systems, z.B. einer Organisation (Mead, 1934). Nach Welbourne et al. (1998) kann man anhand der Belohnungssysteme einer Organisation erkennen, welche Rollen vonseiten der Organisation als wichtig betrachtet werden. Sie unterscheiden zwischen (1) Rolle als Stellenbesitzer, (2) Rolle als Organisationsmitglied, (3) Karriererolle, (4) Rolle als Teammitglied und (5) Innovator-Rolle. Die Rolle als Stellenbesitzer bezieht sich auf die aufgabenbezogene Leistung eines Arbeitnehmers. Die Rolle als Organisationsmitglied erfordert Leistung, welche nicht von formal gefordert ist, der Organisation als Ganzes aber nützt und ist somit mit Arbeitsengagement bzw. OCB-O vergleichbar. Die Rolle als Teammitglied hingegen erfordert Kooperationsbereitschaft, bzw. OCB-I. Die Innovator-Rolle benötigt ein kreatives und sich schnell an Veränderungen anpassendes Verhalten am Arbeitsplatz, also im Wesentlichen adaptive Leistung.

Die Karriererolle erfolgreich auszufüllen bedeutet, Karriereziele zu erreichen, neue Fähigkeiten zugunsten der Karriere zu entwickeln und Aufstiegsmöglichkeiten aus eigenem Antrieb wahrzunehmen. Diese Leistung ist mit den bisher diskutierten Dimensionen der Arbeitsleistung jedoch nicht abgedeckt. Der Karriereerfolg einer einzelnen Person ist jedoch auch wichtig für den Erfolg der gesamten Organisation (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999). Welbourne et al. (1998) argumentieren zudem, dass sie jedoch im Rahmen der heutigen häufigeren Stellenwechsel eine immer größere Rolle spielt und Organisationen zur Kompensation dieser Unsicherheit Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten. Daher wird auch die karrierebezogene Leistung im Rahmen dieser Dissertation untersucht.

Während nach der Taxonomie der Arbeitsleistung nach Campbell (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993) die einzelnen Dimensionen als höchste Abstraktionsebene angesehen werden, welche sich nicht weiter zusammenfassen lassen, fanden Viswesvaran, Schmidt und Ones (2005) in einer Metaanalyse einen Generalfaktor der Arbeitsleistung. Dieserklärte nach Kontrolle von Beurteilerartefakten etwa 60% der Varianz der Gesamtvarianz auf. Die Autoren ziehen daraus die Schlussfolgerung, dass Arbeitsleistung ähnlich wie Intelligenz hierarchisch aufgebaut ist und dass es dennoch wichtig ist, neben dem Generalfaktor auch einzelne Dimensionen zu betrachten. Auch Blickle, Kramer et al. (2011) konnten die vier Kategorien aufgabenbezogene, Leistung, Kooperationsverhalten, Anstrengungsbereitschaft und adaptive

Leistung faktorenanalytisch zu einem globalen Maß der Leistungsbeurteilung zusammenfassen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsleistung gibt, welche einen übergeordneten Faktor haben. Da der übergeordnete Faktor jedoch nicht die gesamte Varianz der verschiedenen Dimensionen aufklärt, scheinen diese dennoch eine distinkte Wirkung haben. Es erscheint daher angemessen, diese auch einzeln zu untersuchen. In der vorliegenden Dissertation wird die spezifische Wirkweise der einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten in der sozialen Interaktion untersucht. Aus diesem Grund werden im Rahmen dieser Dissertation einzelne Facetten und nicht ein Generalfaktor der Arbeitsleistung untersucht.

Für die die Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Frage nach den Determinanten und Korrelaten der Arbeitsleistung zentral. Aus praktischen Gesichtspunkten ist die Vorhersage von Arbeitsleistung sogar die wichtigste Aufgabe von Personalauswahlmethoden (Schmidt & Hunter, 1998). Schmitt et al. (2003) unterscheiden diesbezüglich zwei distale Kategorien von Prädiktoren: Determinanten des Könnens, welche die maximal mögliche Arbeitsleistung und Determinanten des Wollens, welche die typische Arbeitsleistung anzeigen. Unter die Determinanten des Könnens fallen die kognitiven und physischen Fähigkeiten sowie die Berufserfahrung eines Individuums. Intelligenz gilt dabei über alle Berufe hinweg als stärkster Prädiktor von Arbeitsleistung (Schmidt & Hunter, 1998). Unter die Determinanten des Wollens fassen Schmidt et al. (2003) Persönlichkeitseigenschaften, Leistungsorientierung und Integrität. Metanalytisch zeigt sich, dass Persönlichkeitseigenschaften Arbeitsleistung vorhersagen können, wobei Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität berufsübergreifend den stärksten Einfluss ausüben (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001). Die prädiktiven Validitäten steigen an, wenn man Fremdbeurteilungen hinzuzieht (Connelly & Ones, 2010; Oh, Wang & Mount, 2011) und wenn man Persönlichkeitseigenschaft und Leistungskriterium einander auf inhaltlicher Ebene angleicht, also beispielsweise Kooperationsbereitschaft durch Verträglichkeit vorhersagen lässt (Hogan & Holland, 2003). Diese distalen Prädiktoren sagen nach dem Modell von Schmidt et al. (2003) die Arbeitsleistung vorher, mediiert über stärker proximale Prädiktoren. Die proximalen Prädiktoren lassen sich in deklaratives und das prozedurales Wissen, erworbene Fertigkeiten und Motivation unterteilen (Campbell, 1990; Campbell et al.,

1993). Das deklarative Wissen umfasst das Faktenwissen, Prinzipien, Ziele und auch Selbsterkenntnisse. Es reflektiert sowohl das Ausmaß als auch die Struktur des Wissens (Dorsey, Campbell, Foster & Miles, 1999). Das prozedurale Wissen und die erlernten Fertigkeiten beziehen sich auf das Wissen, wie etwas zu tun ist. Sie umfassen nach Campbell (1990) kognitive und psychomotorische Prozesse, Selbstorganisation und interpersonale Fähigkeiten. Die Motivation besteht aus der Entscheidung zu einer Handlung, dem betriebenen Aufwand sowie der Ausdauer, mit welcher an einer Aufgabe gearbeitet wird (Campbell et al., 1993).

Politische Fertigkeiten lassen sich im Rahmen des Modells als ein proximaler Prädiktor der Arbeitsleistung klassifizieren. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten wissen, wie man andere im Sinne der eigenen und/ oder organisationalen Ziele beeinflusst, können Vertrauen aufbauen, Netzwerke bilden und soziale Situationen sehr gut einschätzen (Ferris et al., 2007). Sie wissen, wie man in der täglichen Interaktion am Arbeitsplatz effektiv mit anderen kommuniziert. Politische Fertigkeiten fallen somit unter die Kategorie des prozeduralen Wissens. Sie gelten als wichtigster Prädiktor interpersonaler Fähigkeiten (Semadar et al., 2006) und klären signifikant Varianz in Leistungsbeurteilungen über Persönlichkeit und allgemeine Intelligenz hinaus auf (Blickle, Kramer et al., 2011).

2.3 Sozioanalytische Theorie

Dieser Abschnitt widmet sich der sozioanalytischen Theorie als der theoretischen Basis der Fragestellung dieser Dissertation. Zunächst wird die Theorie in ihren Grundzügen vorgestellt und die zwei Sichtweisen auf die Persönlichkeit dargestellt. Anschließend werden soziale Interaktionen aus sozioanalytischer Perspektive betrachtet. Zum Schluss wird die Rolle sozialer Fertigkeiten aus sozioanalytischer Perspektive erläutert und Selbst- und Fremdbeurteilungen aus sozioanalytischer Perspektive betrachtet.

2.3.1 Grundannahmen

Eine Persönlichkeitstheorie hat das oberste Ziel, menschliches Handeln zu erklären (Athay & Darley, 1981). In den frühen 1980er Jahren wurde zunehmend kritisiert, dass sich ein großer

Teil der psychologischen Forschung auf Mikrophänomene begrenzte, statt eine umfassende Basis für die Erklärung von Verhalten zu bieten: „Our commitment to minitheories has spawned a lot of empirical research, but few advances in fundamental understanding.“ (Hogan, Jones & Cheek, 1985, S. 175). Die sozioanalytische Theorie wurde erstmals im Jahr 1982 von Robert Hogan entwickelt und stellt eine breitere theoretische Perspektive dar, welche grundlegende Erklärungen für die Verhaltensweisen von Menschen in sozialen Interaktionen bieten soll. Hogan kritisierte zudem, dass die meisten Persönlichkeitstheorien auf psychopathologischen Phänomenen aufbauen, eine allgemeine Persönlichkeitstheorie sich aber an normalem, bzw. erfolgreichem Verhalten ausrichten sollte, und setzte daher dort den Fokus seiner Theorie.

Die sozioanalytische Theorie basiert auf der auf Darwin (1971) zurückgehenden Evolutionstheorie (Buss, 2005), dem symbolischen Interaktionismus (Mead, 1934) und dem Konzept des Unbewussten aus der Tiefenpsychologie (Freud, 1913). Den Kern der Theorie bildet die Annahme, dass man, um reproduktiv erfolgreich zu sein, eine soziale Identität annehmen muss, welche die Teilnahme am sozialen Leben einer Gruppe ermöglicht und dass diese soziale Identität durch Selbstpräsentation aufgebaut und gewahrt wird (Hogan et al., 1985).

Nach der sozioanalytischen Theorie hat sich die grundlegende Struktur und Funktionsweise der menschlichen Persönlichkeit vor dem Hintergrund unserer evolutionären Entwicklung als einer in Kleingruppen lebenden, sozialen Spezies herausgebildet. Soziale Gruppen (von Primaten und Menschen) sind durch einen hierarchischen Aufbau gekennzeichnet, in dem jedes Gruppenmitglied einen bestimmten Platz einnimmt (Hogan & Shelton, 1998). Für das eigene Überleben und für den Fortpflanzungserfolg ist es im Zusammenleben mit einer Gruppe zum einen nötig, mit den anderen Gruppenmitgliedern zurechtzukommen und von ihnen akzeptiert zu werden, um sich den Schutz und die Vorteile der Arbeitsteilung, welche das Gruppenleben ermöglichen, zu sichern. Zum anderen ist es jedoch genauso essentiell, einen hohen Platz in der Gruppenhierarchie einzunehmen. Nur so sichert sich das Individuum einen optimalen Zugang zu Ressourcen, einen maximalen Einfluss in Gruppenentscheidungen und Vorteile in der Partnerwahl. So sind beispielsweise Männer mit höherem sozioökonomischem Status für Frauen ein attraktiverer Partner als Männer mit niedrigerem sozioökonomischem Status (Buss, 1985). Diese beiden Strategien stehen jedoch

grundsätzlich im Konflikt zueinander, da das, was für den Einzelnen vorteilhaft ist, meistens für die Gruppe weniger gut ist (Hogan & Blickle, 2013). Letztlich streben Menschen noch nach Vorhersehbarkeit und Struktur und danach, eine gemeinsame Wahrnehmung und Interpretation der Realität zu schaffen, wie zum Beispiel Religionen es ermöglichen (Harari, 2013). Daher wohnen Menschen von Natur aus die Bedürfnisse inne, (1) Zugehörigkeit zur eigenen sozialen Gruppe zu erreichen – „get along“, (2) den eigenen Status zu erhöhen – „get ahead“ und (3) einen übergeordneten Sinn für ihr Handeln zu finden – „find meaning“. Jedoch verfolgen nicht alle Menschen diese drei Motive im gleichen Ausmaß und auch die Fähigkeit zur Verfolgung der Motive variiert interindividuell (Hogan & Blickle, 2013). So lassen sich, trotz einer allen Menschen gemeinsamen, biologisch begründeten Funktionsweise der Persönlichkeit, interindividuelle Differenzen erklären.

2.3.2 Sichtweisen auf die Persönlichkeit

Die sozioanalytische Theorie postuliert, dass sich Persönlichkeit in zwischenmenschlicher Interaktion verwirklicht. Da jede Interaktion aus mindestens zwei Personen besteht, gibt es somit immer zwei Sichtweisen auf Persönlichkeit: die Perspektive des Beobachters und die Perspektive des Akteurs (Hogan, 1982).

Das einzige, was der Beobachter in einer sozialen Interaktion wahrnehmen und bewerten kann, ist das beobachtbare Verhalten des Akteurs. Beschreibt jemand einen Akteur beispielsweise als „ehrlich und aufrichtig“, so bedeutet dies, dass der Akteur in der Vergangenheit so gehandelt hat, dass man ihm keine hintergründigen Absichten unterstellt und seine Handlungen zu seinen Absichtsbekundungen passte. Wird jemand hingegen als „hinterlistig“ beschrieben, so sendet dies eine Warnung: Diese Person hat vielleicht in der Vergangenheit andere Pläne verfolgt, als sie es behauptet hat. Aussagen und Eigenschaftszuschreibungen wie diese haben daher den Zweck, Unsicherheit über das zukünftige Verhalten des Akteurs zu minimieren, für sich selbst und die soziale Gruppe. Persönlichkeitsbeschreibungen erlauben einen schnellen und effizienten Informationsaustausch mit anderen Mitgliedern der Gruppe. Auf diese Weise bildet sich eine gemeinsame Wahrnehmung der Eigenschaften einer Person durch eine soziale Gruppe: die Reputation (Hogan, 1982). Die Reputation ist also die kollektiv durch andere wahrgenommene Identität

einer Person. Sie spiegelt eine komplexe Kombination salienter persönlicher Charakteristika, Errungenschaften, gezeigtes Verhalten und beabsichtigte Bilder einer Person wider, entweder über eine längere Zeitspanne direkt beobachtet, oder aus sekundären Quellen, und dient aus der Außenperspektive dazu, Ambiguität über zu erwartendes zukünftiges Verhalten zu reduzieren (Zinko, Ferris, Blass & Laird, 2007).

Wie sind nun klassische Persönlichkeitstaxonomien – wie beispielsweise das *Fünf-Faktorenmodell der Persönlichkeit* (Angleitner, Ostendorf & John, 1990; Costa & McCrae, 1992; Saucier & Goldberg, 1996) – aus sozioanalytischer Perspektive einzuordnen? Nach dem psycholexikalischen Ansatz (Allport & Odbert, 1938; Ashton & Lee, 2005; 2007) finden sich sozial relevante Eigenschaftswörter in der Alltagssprache wieder. Sprachlich manifestierte Taxonomien von Eigenschaften können somit als ein Indikator für diese Außenperspektive der Persönlichkeit verstanden werden. Da Reputation auf vergangenem Verhalten basiert und vergangenes Verhalten ein guter Indikator für zukünftiges Verhalten ist, ist die Reputation ein guter Prädiktor für den zwischenmenschlichen Erfolg einer Person. So ist eine positive Reputation am Arbeitsplatz mit mehr Handlungsspielraum, Macht, besserer Arbeitsleistung, einem höherem Gehalt und einem verbesserten Wohlbefinden verbunden (Zinko et al., 2007).

Die Innenperspektive des Akteurs, die Identität, ist die zweite Sichtweise auf die Persönlichkeit. Die Identität bezieht sich auf den internalen Prozess, der das Verhalten hervorruft. Sie besteht aus einer inneren, persönlichen Geschichte über das eigene Selbst, welche aus den Rollenvorbildern der Kultur adaptiert wird und bestimmt, welche Interaktionen wir gewillt sind, einzugehen, welche Rollen wir übernehmen und auf welche Weise wir sie spielen (Hogan & Blicke, 2013). Die Identität umfasst neben Selbstbildern auch das Selbstwertgefühl (Hogan et al., 1985). Aus evolutionärer Perspektive liegt ihre Funktion darin, das Verhalten eines Individuums im Sinne der Selbsterhaltung und einer erfolgreichen Fortpflanzung zu steuern. Nach der sozioanalytischen Theorie gibt es einen biologisch-sozialen Kern der Persönlichkeit, der sich als stilistische Kohärenz übersituativ wiederfindet (Hogan et al., 1985) und der auch entscheidet, welche Rollen man gewillt ist, einzunehmen (Hogan & Blicke (2013). Als Rollen bezeichnet man „kulturell bestimmte Erwartungen an das Interaktionsverhalten“ (Asendorpf & Banse, 2000, S. 3). Das Kriterium, anhand dessen die

Zuwendung zu einer Rolle ausgewählt wird, ist, welche Möglichkeit sie zur Befriedigung der eigenen Motive (get along, get ahead, find meaning) bietet. Die Sichtweise der sozioanalytischen Theorie unterscheidet sich an dieser Stelle vom Selbstpräsentationsansatz nach Goffman (1959), welcher davon ausgeht, dass Rollen nicht ausgesucht werden, sondern durch die Gesellschaft und die Situation vorgegeben werden („the self is a product of a scene and not the cause of it“, S. 252). Aber auch die sozioanalytische Theorie postuliert, dass Selbstpräsentationen ständig erfolgen. Die Identität wird daher manchmal auch als angestrebte Reputation bezeichnet (Blickle, 2014), da eines ihrer wichtigsten Ziele ist, einen bestimmten Eindruck bei anderen zu erzielen. „Identity refers to how a person wants to be seen by others. (...) Identities reflect people’s desired reputations or idealized self-narratives.“ (Hogan & Blickle, 2013, S. 61). Diese Selbstdarstellung erfolgt jedoch größtenteils auf automatisierte und unbewusste Art und Weise (Hogan & Blickle, 2013). In der Regel gleichen sich die angestrebte und die tatsächliche Reputation mit der Zeit einander an, wobei es aber deutliche individuelle Unterschiede in der Kongruenz gibt (Blickle, 2014).

2.3.3 Soziale Interaktion und Beurteilung am Arbeitsplatz

Nach der sozioanalytischen Theorie verfolgen Menschen ihre grundlegenden Motive in sozialer Interaktion. Aus dem symbolischen Interaktionismus (Mead, 1934) stammt die Vorstellung, dass Menschen fast immer sozial interagieren und dass die wichtigsten Ereignisse im Privatleben und im Beruf in solchen Interaktionssequenzen erfolgen. Jede Interaktion hat ein Ziel und ist durch Rollen, Normen und Erwartungen gekennzeichnet. Im organisationalen Kontext stammen die Rollen aus der beruflichen Position einer Person und die Ziele werden durch die Ziele der Organisation vorgegeben (Hogan & Blickle, 2013). Ist jemand beispielsweise formal in der Rolle der Führungskraft, so wird von ihr beispielsweise erwartet, dass sie die im Rahmen eines Projekts anfallenden Aufgaben an ihre Mitarbeiter verteilt, um sicherzustellen, dass das Projekt, das ein Ziel der Organisation darstellt, erfolgreich verlaufen wird. Befindet sich eine Person in derselben Situation in der Rolle des Mitarbeiters, wird anderes von ihr erwartet, nämlich, dass sie die ihr aufgetragenen Aufgaben erledigt. Nach jeder Interaktion erfolgt – auch wieder größtenteils unbewusst – eine gegenseitige Bewertung aller Teilnehmer. Die Bewertung basiert größtenteils darauf, wie belohnend die Interaktion war. Interaktionen werden dann als

belohnend empfunden, wenn sie helfen, die eigenen Handlungspläne umzusetzen, wenn sie rollenkonform waren und zur jeweiligen Gruppenkultur passen (Hogan & Blicke, 2013). Für eine Führungskraft ist es beispielsweise belohnend, wenn ein Mitarbeiter durch die Umsetzung der ihm zugetragenen Aufgabe dazu beiträgt, dass das Projekt der Führungskraft erfolgreich verläuft (was die Führungskraft gut aussehen lässt), der Mitarbeiter nicht plötzlich aus seiner Rolle ausbricht und etwa selbst Anweisungen erteilt und schließlich die Norm der Gruppe, beispielsweise die Norm, sich mit Eigeninitiative zurückzuhalten, erfüllt.

Nach sozioanalytischen Überlegungen basieren Leistungsbeurteilungen am Arbeitsplatz also wesentlich darauf, wie belohnend sich eine Person für den Beurteiler verhält. Letztlich tauschen sich verschiedene Beobachter hinsichtlich ihrer Wahrnehmung untereinander aus. Auf diese Weise formiert sich eine leistungsbezogene Reputation (Hogan & Blicke, 2013). Nach Zinko et al. (2007) sind positive Konsequenzen einer guten Reputation mehr Handlungsspielraum, bessere Arbeitsleistung durch Zugang zu mehr Ressourcen, höhere Macht, bessere Leistungsbeurteilungen und ein erhöhtes subjektives Wohlbefinden.

2.3.4 Die Rolle sozialer Fertigkeiten

Wieso schaffen es einige Menschen besser als andere, positive Bewertungen zu erhalten und ihre sozialen Motive (get along und get ahead) zu befriedigen, also mehr Akzeptanz und einen höheren Status zu erhalten? Nach der sozioanalytischen Theorie benötigen Individuen dazu soziale Fertigkeiten, welche ihnen gestatten, den eigenen Eindruck bei anderen vorteilhaft zu steuern. Facetten der sozialen Fertigkeiten sind zum einen kognitive Empathie, also die Perspektive anderer übernehmen zu können, zum anderen das schnelle Identifizieren von emotionalen Signalen und letztlich noch die passende Reaktion darauf, also die angemessene Wahl eigener nonverbaler Hinweisreize (Ferris et al., 2007). Im Gegensatz zu der (aus Identität und Reputation bestehenden) relativ stabilen Persönlichkeit (Roberts & DelVecchio, 2000) sind soziale Fertigkeiten zumindest prinzipiell erlernbar und können verbessert werden. Hoch ausgeprägte soziale Fertigkeiten sind jedoch nicht gleichbedeutend mit einer „sozialen“, also altruistischen, Persönlichkeit. Sie können auch gemeinsam mit zerstörerischen und ausnutzenden Tendenzen auftreten (Hogan & Shelton, 1998). So konnten Nagler, Reiter, Furtner und Rauthmann (2014) zeigen, dass Menschen mit erhöhten Narzissmus- und Psychopathie-

Werten, die gleichzeitig über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, ihre sozialen Fähigkeiten nutzen, um ihre Mitmenschen emotional zu manipulieren.

Soziale Fertigkeiten befähigen dazu, eine kluge Identität auszuwählen und diese innerhalb der gewählten Rolle in überzeugendes und effektives soziales Verhalten umzusetzen (Hogan & Blicke, 2013). Wählt beispielsweise ein kognitiv begabter junger Mann zu Beginn seines Studiums die Identität als „intelligent und beliebt“, so kann er, wenn er über soziale Kompetenzen verfügt, die Rolle eines „beliebten Überfliegers“ einnehmen. Er wird sich beispielsweise oft in der Bibliothek und in Lerngruppen sehen lassen und im Seminar gezielt Fragen stellen, die von einem tieferen Verständnis zeugen, ohne unangenehm kritisch zu erscheinen. Gleichzeitig wird er Situationen aufsuchen, die ihm Zugehörigkeit und Status in der Gruppe der Studenten ermöglichen, also auf Partys erscheinen oder mit den Kommilitonen gemeinsam zur Mensa gehen und dort einen witzigen Gesprächspartner abgeben. Ohne die entsprechenden sozialen Kompetenzen sucht er sich vielleicht die Identität des „genialen und unnahbaren Einzelgängers“ aus – übernimmt jedoch stattdessen unfreiwillig die Rolle des „verschrobene und arrogante Nerds“, da er vielleicht in unpassenden Situationen kritische Anmerkungen macht, in Referatsgruppen seine Gedanken nicht so mitteilt, dass ihn die anderen verstehen (selbst wenn sie formal richtig sind) und von allen sozialen Veranstaltungen fernbleibt.

Da die Reputation einer Person mit sehr großen Auswirkungen verbunden ist (Hogan et al., 1985), lautet das ultimative Ziel sozialer Fertigkeiten nach sozioanalytischer Sichtweise, diese kompetent zu managen. Soziale Fertigkeiten moderieren daher den Zusammenhang zwischen Identität und Reputation. So erklärt sich, warum bei einigen Menschen die angestrebte und die tatsächliche Reputation stärker voneinander abweichen als bei anderen (Blicke, 2014) – letztere verfügen über bessere soziale Kompetenzen, welche ihnen ermöglichen, Abweichungen schneller wahrzunehmen und effektiv das eigene Verhalten anzupassen.

Das Konstrukt der politischen Fertigkeiten lässt sich aus sozioanalytischer Sichtweise als soziale Kompetenz am Arbeitsplatz einordnen (Hogan & Blicke, 1983). Durch die Fähigkeit,

soziale Situationen zu verstehen, das eigene Verhalten adaptiv und flexibel anzupassen und vertrauenswürdig zu erscheinen, verstehen es Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten, die eigene Reputation günstig zu beeinflussen. Sie schaffen es, ihre privaten Identitäten in das Außenbild zu transportieren, indem sie ihren Eindruck bei anderen Menschen gezielt und feinadjustiert steuern können, ohne manipulativ zu erscheinen. Es gibt einige empirische Evidenz dafür, dass politische Fertigkeiten als Moderator zwischen Persönlichkeit und positiven Leistungsbeurteilungen fungieren: Bei hoch ausgeprägten politischen Fertigkeiten sind die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeits- und Leistungseinschätzungen stärker als bei niedrig ausgeprägten politischen Fertigkeiten (Blickle et al., 2008; Meurs, et al., 2011; Witt & Ferris, 2003). Auch die Ausprägung der sozialen Motive (get along und get ahead) sagt in Interaktion mit politischen Fertigkeiten Leistungseinschätzungen durch den Vorgesetzten vorher (Blickle, Ferris et al., 2011).

2.3.5 Selbst- und Fremdbeurteilungen aus sozioanalytischer Perspektive

Was erfasst man eigentlich, wenn man Personen Auskünfte über ihre eigene Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten geben lässt? Welche Informationen erhält man hingegen, wenn man stattdessen Außenstehende befragt? Und unter welchen Umständen ist einer dieser beiden methodischen Zugänge dem anderen vorzuziehen? Nach der sozioanalytischen Theorie kann man Persönlichkeit aus zwei Perspektiven definieren, die jeweils unterschiedliche Funktionsweisen erfüllen: Aus der Innenperspektive der Identität wird Persönlichkeit und das gewählte Verhalten erklärt; aus der Außenperspektive der Reputation wird Persönlichkeit beschrieben und Verhalten vorhergesagt. Aus wissenschaftlicher Sicht ist jedoch nicht nur die Frage nach der Natur der Persönlichkeit interessant, sondern auch, wie man diese operationalisieren kann.

Dabei unterscheidet sich der sozioanalytische Ansatz deutlich von der sehr populären Sichtweise der Trait-Theorie (Allport, 1961). Nach der Trait-Theorie werden Persönlichkeitseigenschaften als neuro-psychische Entitäten verstanden, die unabhängig von der sozialen Außenwelt existieren, und gleichzeitig als wiederkehrende Verhaltensmuster beschrieben. Die Psychologie hat nach dieser Auffassung die Aufgabe, Messinstrumente zu entwickeln, welche möglichst gut einen theoretischen, metaphysischen, der neuropsychischen

Struktur entsprechenden wahren Wert auf einer Persönlichkeitsdimension abbilden. Nach der sozioanalytischen Theorie jedoch ist Persönlichkeit nicht unabhängig von der Außenwelt, sondern manifestiert sich erst in sozialer Interaktion und somit im zwischenmenschlichen Verhalten. Nach dieser Auffassung ist es die Aufgabe eines Messinstruments, Verhalten vorherzusagen und nicht, eine theoretisch vorhandene neuropsychische Entität möglichst fehlerfrei abzubilden (Hogan & Blicke, 2013).

Nach Sichtweise der Trait-Theorie stellen Selbsteinschätzungen in Persönlichkeitsfragebögen erinnerungsbasierte Selbstauskünfte dar, in welcher die Items mit den eigenen Erinnerungen verglichen und dann, mehr oder weniger ehrlich, beantwortet werden. Dem widerspricht die sozioanalytische Theorie: „Memories are not videotapes of past events“ (Hogan & Shelton, 1998, S. 141). Stattdessen wird das Beantworten eines Persönlichkeitsfragebogens als soziale Situation gesehen, in welcher Menschen die gleiche, automatisierte Selbstdarstellung betreiben, wie in anderen sozialen Situationen (Hogan & Shelton, 1998). Antwortverhalten in Persönlichkeitsfragebögen sind also Selbstdarstellungen, welche die Identität und die gewünschten Reputation reflektieren. Hogan und Blicke (2013) halten dazu fest: „People use items on personality questionnaires to express their desired reputation, because people are motivated to convince others to accept these idealized views“ (S. 57). Fremdeinschätzungen der Persönlichkeit spiegeln hingegen die Reputation einer Person wider (Hogan & Shelton, 1998). Taxonomien von Eigenschaftswörtern wie beispielsweise das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Wiggins, 1996), oder das jüngere HEXACO-Modell (Asthon & Lee, 2007), stellen demnach keine Strukturierungen von Traits, sondern von Reputationen dar.

Wenn nun nicht die Erfassung wahrer, auf neuropsychischen Entitäten basierenden Werte im Vordergrund steht, sondern Vorhersage von Verhalten, dann stellt sich die Frage, welcher methodischer Zugang dieses besser vorhersagt. Selbsteinschätzungen in Persönlichkeitsfragebögen stellen aus sozioanalytischer Perspektive eine automatisierte Selbstdarstellung dar, in welcher die Identität und gewünschte Reputation präsentiert wird. Wie sich hier jemand darstellt, sagt etwas darüber aus, ob eine Person weiß, was eine gute Identität und gewünschte Reputation sein könnte und sollte somit auch Verhaltensvorhersagen

ermöglichen. Es ist jedoch anhand einer Selbsteinschätzung nicht klar, ob die Umsetzung der gewünschten Reputation auch gelingt und von anderen genauso gesehen wird. Damit dies gelingt, bedarf es noch sozialer Fertigkeiten. Fremdeinschätzungen hingegen spiegeln die auf vergangenem Verhalten basierende tatsächliche Reputation dar. Fremdbeurteilungen der Persönlichkeit beinhalten die sozialen Kompetenzen bereits implizit und sollten sich daher noch besser eignen, um Verhaltensvorhersagen zu treffen. Und tatsächlich konnten die Vorteile in der prädiktiven Validität von Fremdbeurteilungen der Persönlichkeit in Metaanalysen bestätigt werden. Sowohl Connelly und Ones (2010) als auch Oh et al. (2011) konnten zeigen, dass Fremdbeurteilungen von Persönlichkeit gegenüber Selbstbeurteilungen eine deutlich höhere prädiktive Validität bezüglich Arbeitsleistung und akademischen Leistungen zeigen – und zwar für alle fünf Eigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells. Dabei steigen die Validitäten noch mehr, wenn mehrere Fremdbeurteiler aggregiert werden. Es reicht jedoch bereits ein einziges Fremdurteil, um gegenüber der reinen Selbsteinschätzung einen Vorteil zu erzielen (Oh et al., 2011). Auch in Bezug auf psychische Erkrankungen und Symptome (Galione & Oltmanns, 2013; Klein, 2003; Lawton, Shields & Oltmanns, 2011) oder das allgemeine Niveau der sozialen Funktionalität (Ready, Watson & Clark, 2002) zeigt sich, dass Fremdbeurteilungen inkrementelle Varianz über Selbstbeurteilungen hinaus aufklären.

Handelt es sich bei den Vorteilen der Fremdbeurteilungen eventuell nur um einen reinen Effekt des Referenzrahmens? Dies würde bedeuten, dass beispielsweise Kollegenbeurteilungen nur deshalb eine höhere prädiktive Validität haben als Selbstbeurteilungen, weil Kollegen die Zielperson nur auf dem für das Kriterium relevanten Referenzrahmen der Arbeit kennen, während sich die Zielperson in verschiedenen Kontexten kennt. Die Ergebnisse einer Studie mit 97 Zielpersonen und 291 Fremdbeurteilern von Connelly und Hülshager (2012) sprechen gegen diese Vermutung. Nach ihren Ergebnissen sind Fremdbeurteilungen unabhängig von der Nähe des Referenzrahmens zum Kriterium. Ihre Schlussfolgerung lautet, dass Fremdbeurteiler – unabhängig vom Kontext und der Art der Bekanntschaft – eine klarere Sichtweise auf das für das Kriterium relevante Verhalten haben als Selbstbeurteiler.

Selbst- und Fremdeinschätzungen sind jedoch nicht voneinander unabhängig (Connelly & Ones, 2010). Es gibt also durchaus einen Teil der Persönlichkeit, in welchem Selbst- und

Fremdbeurteilung übereinstimmen. Da sie jedoch auch alles andere als deckungsgleich sind, gibt es auch einen Teil der Wahrnehmung, den nur der Akteur wahrnimmt und einen, den nur der Beobachter so sehen würde. Reine Vergleiche von Selbst- und Fremdeinschätzungen differenzieren jedoch nicht zwischen der Übereinstimmung und den spezifischen Anteilen. Das Trait-Reputation-Identity Modell (McAbee & Connelly, 2016) bietet hingegen die Möglichkeit, diese drei Bereiche der Wahrnehmung trennscharf zu analysieren und wird im folgenden Abschnitt detailliert vorgestellt und diskutiert.

2.4 Das Trait-Reputation-Identity Modell

Der folgende Abschnitt setzt sich mit dem Trait-Identity-Reputation Modell auseinander. Dafür wird zunächst das Johari-Awareness-Modell als konzeptuelle Grundlage, und anschließend das daran angelehnte Trait-Reputation-Identity Modell vorgestellt. Weiterhin wird die Methodik des Trait-Identity-Reputation Modells erklärt. Abschließend wird das Trait-Identity-Reputation Modell sozioanalytisch interpretiert.

2.4.1 Das Johari-Awareness-Modell

Die konzeptuelle Grundlage für das das Trait-Reputation-Identity Modell (McAbee & Connelly, 2016) lieferte das Johari-Awareness-Modell¹⁴. Es wurde 1955 von den beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt, wobei sich die Namensgebung an den beiden Vornamen der Autoren anlehnt. Das Johari- Awareness-Modell ist ein Modell interpersonalen Verhaltens und basiert auf persönlichkeits- und sozialpsychologischen Überlegungen. Es spielt bis heute eine Rolle in verschiedenen Anwendungsbereichen der Psychologie, in denen zwischenmenschliche Kommunikation von Bedeutung ist, wie beispielsweise im Schulmanagement (Dennison & Shenton, 1987), der klinischen Supervision (Halpern, 2009) oder dem Training von Pflegepersonal im Umgang mit Patienten (Jack & Smith, 2007) und dient als Rahmenmodell für das Geben von Feedback (Hanson, 1973). Weiterhin findet das Johari-Awareness-Modell auch in der Theorieentwicklung

¹⁴ Das Modell ist auch bekannt unter der Bezeichnung Johari-Fenster.

Anwendung, wenn Selbst- und Fremdbeurteilungen von Eigenschaften oder Verhaltensweisen im Fokus stehen (McAbee & Connelly, 2016; Vazire & Mehl, 2008; Vazire, 2010).

Die Identität eines Individuums und seine Beziehungen werden im Johari-Awareness-Modell als miteinander verflochten angesehen und daher gemeinsam betrachtet. Das Bewusstsein seiner selbst und der Außenwelt wird dabei als eine fundamental menschliche Eigenschaft angesehen, welche daher auch eine zentrale Rolle in jeglicher menschlicher Interaktion spielt. So kann man zwischen dem Bewusstsein eines Akteurs über sich selbst sowie dem Bewusstsein eines oder mehrerer Beobachter über den Akteur unterscheiden. Das Verhalten, die Gefühle oder auch die Motive des Akteurs sind sowohl diesem selbst als auch den Außenstehenden entweder bewusst oder nicht bewusst. Aus diesen Bedingungen lässt sich graphisch sehr anschaulich ein Vier-Felder-Schema (also ein Fenster) erstellen, wobei alle vier Quadranten gemeinsam die gesamte Person im Verhältnis zu Außenstehenden beschreiben (Luft, 1969). Dieses Schema ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1

Das Johari-Fenster

	dem Akteur bewusst	dem Akteur nicht bewusst
dem Beobachter bewusst	1 Offen (Arena)	2 Blind (Blinder Fleck)
dem Beobachter nicht bewusst	3 Versteckt (Façade)	4 Unbekannt

Anmerkung. Modell adaptiert nach Luft (1969, S.13).

Quadrant 1, der offene Quadrant, bezieht sich auf Verhaltensweisen, Gefühle und Motive, welche sowohl dem Akteur als auch einem oder mehreren Beobachtern bewusst sind. Er wird auch als *Arena* bezeichnet, weil es sich um Wissen über eine Person handelt, welche allen Beteiligten zugänglich ist und somit wie in einer Arena offen sichtbar ist (Hanson, 1973).

Quadrant 2, der blinde Quadrant, enthält alle Verhaltensweisen, Gefühle und Motive einer Person, welche dem Akteur selbst nicht bewusst sind, einem oder mehreren Beobachter jedoch schon. Es handelt sich quasi um die *blinden Flecken* in der eigenen Wahrnehmung (Hanson, 1973). Quadrant 3, der versteckte Quadrant, bezieht sich auf Verhaltensweisen, Gefühle und Motive, welche zwar dem Akteur selbst bewusst sind, Beobachtern jedoch nicht. Es umfasst jene Aspekte des Wissens über die eigene Person, welche für andere wie hinter eine Fassade verborgen liegen und wird daher auch als *Façade* bezeichnet (Hanson, 1973). Quadrant 4, der unbekannte Quadrant, enthält all jene Verhaltensweisen, Gefühle und Motive, welche bisher niemandem – weder dem Akteur noch einem oder mehreren Beobachtern – bewusst geworden sind. Dieser Bereich des *Nicht-Bewusstseins* ist konzeptuell schwierig zu verstehen. Die Existenz dieses Quadranten lässt sich aber im Nachhinein rekonstruieren, wenn plötzlich Verhaltensweisen und Motive zu Bewusstsein gelangen, die vorher niemandem klar waren, aber nun deutlich wird, dass diese zuvor unbewussten Verhaltensweisen und Motive bereits vorher einen Einfluss auf die Beziehung hatten (Luft, 1961). Unter diesen Quadranten fallen auch nicht-aktivierte genetische Verhaltenspotentiale oder Dispositionen.

Die vier Quadranten sind voneinander abhängig und Veränderungen in einem Quadranten ziehen automatisch Veränderungen in den anderen Quadranten nach sich. Der Arena-Quadrant kann vergrößert werden, indem sich der Akteur dem Beobachter öffnet, was gleichzeitig den Façade-Quadranten verkleinert. Der Arena-Quadrant kann auch vergrößert werden, indem der Beobachter dem Akteur Feedback über seine eigene Wahrnehmung des Akteurs gibt. Auf diese Weise verkleinert sich der blinde Fleck. Der unbekannte Quadrant kann absichtlich verringert werden, indem man sich beispielsweise in neuartige Situationen begibt und sich selbst so auf neue Art und Weise kennenlernt bzw. von anderen in neuem Licht gesehen werden kann (Luft, 1961).

Das Johari Awareness Model kann seiner Konzeption nach auf jede beliebige menschliche Interaktion angewendet werden („Gangs fighting, friends talking, executives leading, lovers loving“, Luft, 1969, S. 8). Die Fremdperspektive kann sowohl aus einem einzelnen Beobachter oder auch aus einer Gruppe von Personen bestehen. Das Modell ist insofern inhaltsfrei, als dass es keinerlei Annahmen über den Ursprung der Verhaltensweisen, Gefühle und Motive macht

und somit auf verschiedenste Theorien anwendbar ist. Obgleich sich das ursprüngliche Modell auf die Gesamtheit einer Person (also alle zur Person gehörenden Verhaltensweisen, Gefühle und Motive) bezieht, ist es auch auf einzelne Eigenschaften, wie beispielsweise kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften oder auch soziale Fertigkeiten anwendbar. So verwenden Vazire und Mehl (2008) das Johari-Fenster als Rahmenmodell, um einzuordnen, ob für eine bestimmte Eigenschaft das Wissen eines Akteurs und das Wissen eines Beobachters jeweils hoch oder niedrig ausgeprägt sind. Je nachdem, wie gut die Informationsgrundlage von Selbst- und Fremdeinschätzungen dieser Eigenschaft ist, entscheidet sich nach ihrem Modell, welche der Beurteilungsquellen tatsächlich akkurat ist: Beide, keine, oder jeweils nur die Selbst- oder die Fremdeinschätzung.

2.4.2 Das Trait-Reputation-Identity Modell

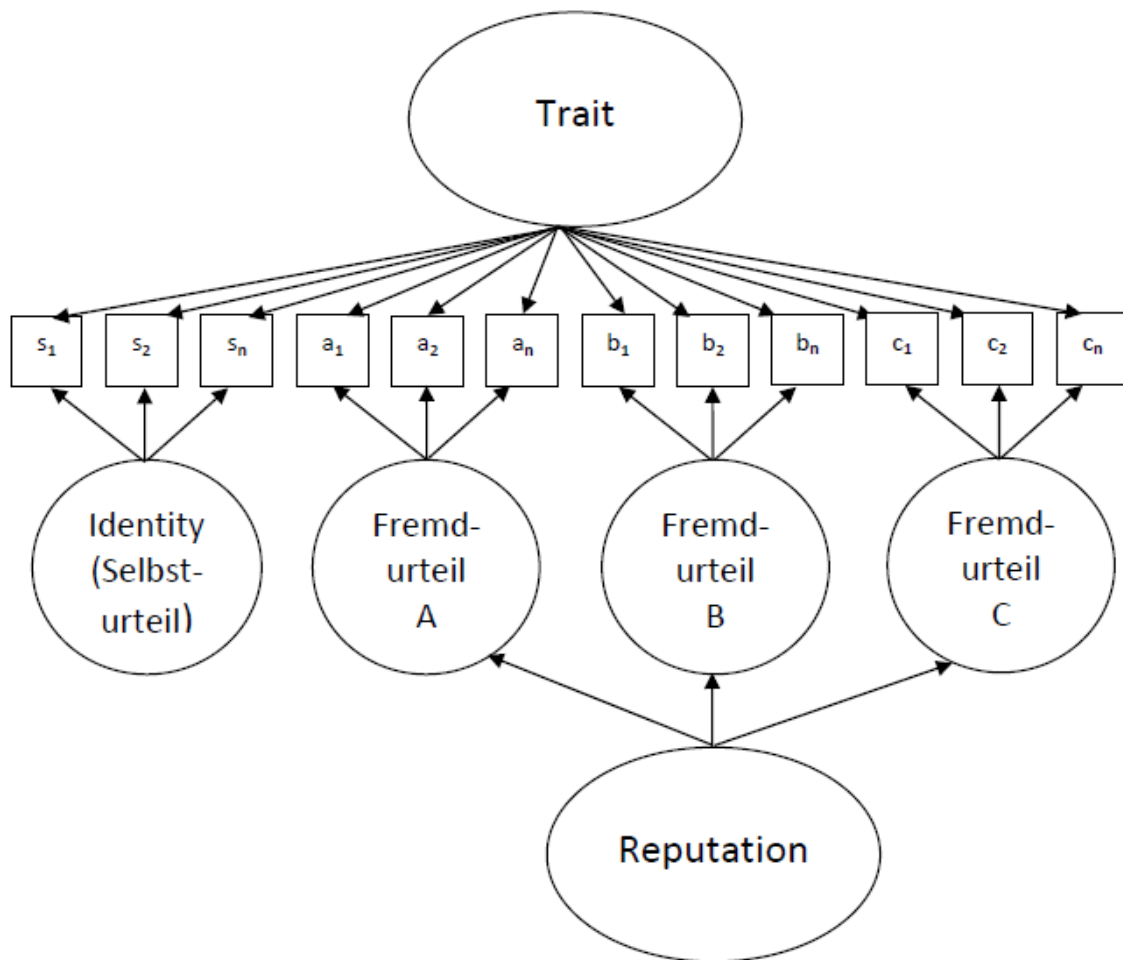
Das Trait-Reputation-Identity Modell (McAbee & Connelly, 2016) ist ein Rahmenmodell der Persönlichkeit, das auf der Einteilung des Johari-Fensters aufbaut. Es operiert im Spannungsfeld zwischen persönlichkeitspsychologischen Erkenntnissen, welche sich auf die Gültigkeit von Persönlichkeitseinschätzungen konzentrieren, und der sozial-kognitiven Forschung, welche die Fehler in der Persönlichkeitseinschätzung fokussiert. Auf der einen Seite scheint die Persönlichkeit über die Lebensspanne stabil zu sein und wichtige Parameter des beruflichen und privaten Erfolgs vorherzusagen (z.B. Connelly & Ones, 2010). Auf der anderen Seite gibt es aus der sozial-kognitiven Forschung eine Vielzahl an Befunden zu Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern aller Art (Smith & Mackie, 2007), die bezweifeln lassen, dass es jenseits dieser Verzerrungen überhaupt noch sinnvolle Urteile über Persönlichkeit fällen lassen, sei es die eigene oder die anderer Menschen.

Ein üblicher Ansatz, mit dem sich Genauigkeit und Fehlerhaftigkeit von Persönlichkeitseinschätzungen genauer untersuchen lassen, ist die Untersuchung von Konsens und Differenzen zwischen Beurteilungsquellen: „Separating perceptions that are shared from those that are unique is an invaluable (though imperfect) mechanism for distinguishing actual underlying personality traits from perceptual errors and idiosyncratic trait insights.“ (McAbee & Connelly, 2016, S. 570). Dabei soll nicht nur untersucht werden, unter welchen Bedingungen Differenzen in der Wahrnehmung auftreten, sondern auch, wie diese entstehen und was die

spezifische und die geteilte Wahrnehmung jeweils vorhersagen. Bisher sind die dafür nötigen Multi-Rater-Designs jedoch selten eingesetzt, während reine Selbsteinschätzungen nach wie vor die Norm darstellen (McAbee & Connelly, 2016).

Abbildung 1

Das Trait-Reputation-Identity Modell



Anmerkungen. Modell adaptiert nach McAbee & Connelly (2016), S. 570. $s_1 - s_n$ = Items der Selbsteinschätzung, $a_1 - a_n$ = Items der Fremdeinschätzung A, $b_1 - b_n$ = Items der Fremdeinschätzung B, $c_1 - c_n$ = Items der Fremdeinschätzung C.

Das TRI-Modell bietet die Möglichkeit, eine Selbsteinschätzung und ein bis mehrere Fremdeinschätzungen in unterschiedliche Anteile zu unterteilen. Das Modell unterteilt Selbst- und Fremdbeurteilungen in drei übergeordnete Bereiche, welche der Logik des Johari-Fensters

folgen und den offenen, versteckten und blinden Quadranten abbilden; lediglich der unbekannte Quadrant kann nicht im TRI-Modell abgebildet werden. Das TRI-Modell wird faktorenanalytisch generiert und zerlegt systematisch die Varianz von Selbst- und Fremdeinschätzungen einer Eigenschaft. Aufgrund des methodischen Vorgehens werden die Bereiche der spezifischen und geteilten Wahrnehmung als Faktoren bezeichnet. In Abbildung 1 ist dargestellt, wie das Strukturgleichungsmodell für ein TRI-Modell typischerweise aussieht und wie die Faktoren gebildet werden.

Der *Traitfaktor* bildet die gemeinsame Wahrnehmung aus Selbst- und Fremdeinschätzung. Die Bezeichnung dieses Faktors als Trait entstammt der persönlichkeitspsychologischen Forschungstradition der konsensuellen Validierung. Diese Idee stammt aus dem Trait-theoretischen Ansatz und nimmt an, dass ein Persönlichkeitsurteil umso valider (also näher an einem postulierten wahren Wert ist), je mehr es mit dem Urteil anderer Menschen übereinstimmt. Der Traitfaktor wird aus der gemeinsamen Varianz von Selbst- und Fremdeinschätzungen gebildet. Er spiegelt den offenen Quadranten aus dem Johari-Fenster wider.

Der *Reputationsfaktor* ist spezifische Wahrnehmung der Fremdbeurteiler, welche sich nicht mit der Wahrnehmung der Selbstbeurteilung deckt. Der Name des Faktors lehnt sich an die Vorstellung aus dem symbolischen Interaktionismus und der sozioanalytischen Theorie an, dass Menschen sich über ihre Beziehungen definieren und es somit wichtig ist, wie sie von anderen gesehen werden. Gibt es nur eine einzige Fremdbeurteilung, dann stellt der Reputationsfaktor die spezifische, also um den Traitfaktor kontrollierte, Varianz dieser Fremdbeurteilung dar. Gibt es mehrere Fremdbeurteilungen, dann wird der Reputationsfaktor aus der gemeinsamen Varianz aller Fremdbeurteilungen gebildet, welche jedoch nicht im Traitfaktor gebunden ist (also welche nicht mit der Selbsteinschätzung übereinstimmt). In diesem Fall gibt es für jede Fremdbeurteilung noch einen verbleibenden, beobachterspezifischen Faktor. Der Reputationsfaktor spiegelt den blinden Quadranten aus dem Johari-Fenster wider.

Der *Identityfaktor* erfasst den spezifischen Anteil der Selbsteinschätzung, also das, was ausschließlich die Zielperson selbst wahrnimmt oder über sich selbst aussagt. Der Name des Faktors stammt aus der sozioanalytischen Vorstellung, dass Persönlichkeit auch aus der Innenperspektive – als Identität – definiert werden kann, und dass diese der Selbstdefinition, Sinnstiftung und Aktivierung dient. Der Identityfaktor wird aus der spezifischen, nicht mit der Fremdbeurteilungen übereinstimmenden Varianz der Selbsteinschätzung gebildet und spiegelt den versteckten Quadranten des Johari-Fensters wider.

Das TRI-Modell bietet eine methodisch neuartige, differenzierte Sichtweise auf Selbst- und Fremdbeurteilungen, indem es über einen reinen Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilungen hinausgeht. Bisher wurde es für Persönlichkeitseigenschaften (McAbee & Connelly, 2016) und Individuelle motivationale Unterschiede (Blickle, Schütte & Wihler, 2018) angewendet, sollte sich aber prinzipiell für jede Eigenschaft, die sich durch Zielpersonen und Beobachter einschätzen lassen, eignen – so auch für Handlungsregulationskompetenzen, wie politische Fertigkeiten. Dabei bietet das Modell einen übergreifenden methodischen Zugang und lässt dabei eine unterschiedliche theoretische Einbettung zu. So diskutieren McAbee und Connelly (2016) die inhaltliche Bedeutung der Faktoren sowohl aus traittheoretischer als auch sozioanalytischer Perspektive. Im folgenden Abschnitt wird die inhaltliche Interpretation der Faktoren des TRI-Modells vom Standpunkt der sozioanalytischen Theorie aus beschrieben.

2.4.3 Eine sozioanalytische Interpretation des TRI-Modells

Mathematisch lässt sich eindeutig nachvollziehen, was die drei Faktoren des TRI-Modells repräsentieren: Eine Aufteilung der Gesamtvarianz aus Selbst- und Fremdeinschätzungen in die geteilte Varianz und die jeweils spezifische Varianz von Selbst- und Fremdbeurteiler. Die inhaltliche Bedeutung der Faktoren ist damit aber nicht erschlossen und unterliegt – ebenso wie Selbst- und Fremdeinschätzungen im Allgemeinen – inhaltlicher Interpretation, insbesondere, da empirische Ergebnisse zu Antezedenzen, Korrelaten und Auswirkungen der drei Bereiche bislang kaum vorliegen. So könnte man beispielsweise die beiden spezifischen Faktoren – den Identityfaktor und den Reputationsfaktor – als reine Fehlervarianz deklarieren und den im Traitfaktor gebundenen Beurteilerkonsens als Indikator für einen wahren Wert ansehen. Es

könnte aber auch sein, dass jeder der Faktoren spezifische, relevante eigenschaftsbezogene Information über eine Person enthält.

Im folgenden Abschnitt wird das TRI-Modell aus einer sozioanalytischen Perspektive beleuchtet und die drei Faktoren des Modells hinsichtlich der ihnen möglicherweise zugrunde liegenden Mechanismen der sozialen Wahrnehmung betrachtet. Das, was wir über uns selbst und andere Menschen zu wissen glauben, kann man als kognitive Repräsentationen dieser Menschen bezeichnen (Smith, 1998). Kognitive Repräsentationen sind innere Abbilder von Gegenständen, Personen, oder auch Beziehungen. Aus sozioanalytischer Perspektive leiten uns die kognitiven Repräsentationen unserer Mitmenschen und unserer selbst durch die tägliche soziale Interaktion und befähigen uns dazu, in der sozialen Umwelt wirksam zu sein und unsere Ziele zu erreichen (Hogan, 1982): „Evaluations of the people in our social environment are central to our decisions about who to befriend and avoid, trust and distrust, hire and fire, and so on“ (Funder & Dobroth, 1987, S. 409). Neben dem Motiv zur Sinnsuche gibt es für die zwischenmenschliche Interaktion dabei zwei soziale Motive: das Statusmotiv („get ahead“) und das Zugehörigkeitsmotiv („get along“). Aus der menschlichen Evolution als in Kleingruppen lebende Spezies heraus versuchen Menschen, sowohl eine hohe Position in der Gruppenhierarchie zu erlangen, um sich einen besseren Zugang zu Ressourcen zu sichern und attraktive Fortpflanzungspartner zu gewinnen, als auch, Akzeptanz und Zugehörigkeit der Gruppe zu gewinnen. Dies sind herausfordernde und auch sich teilweise widersprechende Aufgaben (Hogan & Shelton, 1998). Dadurch, dass die Spezies Mensch in komplexen, miteinander verflochtenen sozialen Gruppen lebt, müssen wir also in der Lage sein, unsere Interaktionspartner zu verstehen und akkurat einzuschätzen, um unsere Ziele erreichen zu können. Sich eine kognitive Repräsentation seiner selbst und seiner Mitmenschen aufzubauen, ist damit Teil unserer Überlebensstrategie und ein tief liegendes Bedürfnis eines jeden Menschen. Aus einer evolutionären Perspektive betrachtet, haben sich Mechanismen der sozialen Wahrnehmung entwickelt, da sie für Überleben und Fortpflanzung der menschlichen Spezies adaptiv waren. Selbst- und Fremdeinschätzungen im Allgemeinen überlappen zwar, sind jedoch nicht deckungsgleich (Connelly & Ones, 2010). Daher kann davon ausgegangen werden, dass den drei Faktoren des TRI-Modells distinkte Prinzipien der sozialen Wahrnehmung und

kognitiven Repräsentationsbildung zugrunde liegen, welche im Folgenden diskutiert werden. Die Stärke der drei Faktoren für ein Merkmal kann in Abhängigkeit dieser Mechanismen dabei variieren. So ist denkbar, dass es einen großen Bereich der gemeinsamen Wahrnehmung für ein Merkmal gibt und somit ein starker Traitfaktor entsteht, die Identity- und Reputationsfaktoren jedoch schwach ausgeprägt sind, da die spezifische Varianz von Selbst- und Fremdbeurteilung für dieses Merkmal hauptsächlich auf Wahrnehmungsfehler zurückgeht.

2.4.3.1 Der Traitfaktor

Der Traitfaktor besteht aus der gemeinsamen Varianz der Selbst- und Fremdeinschätzung und repräsentiert somit die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung. Der Name Traitfaktor orientiert sich an einer Trait-theoretischen Sichtweise, nach welcher der Konsens zwischen Beurteilern ein Indikator für den angenommenen wahren Wert einer Persönlichkeitseigenschaft darstellt (z.B. Funder, 1995). Aus einer sozioanalytischen Perspektive heraus lässt sich der Traitfaktor jedoch anders interpretieren: Beim Ausfüllen eines Persönlichkeitsfragebogens betreiben Menschen automatisierte Selbstdarstellung und zeigen somit auf, wie sie von anderen gesehen werden möchten. Das Ausmaß, in denen ihnen das gelingt, spiegelt sich in der Überlappung von Selbstpräsentation und der Fremdeinschätzung wider. Der Traitfaktor stellt aus dieser Sichtweise somit die erfolgreiche Umsetzung der eigenen Identität in die Außenperspektive dar: „the Trait factors’ shared variance between self- and observer reports would not reflect an underlying „trait“ entity, but a description of how a person has conveyed their desired reputation on both to others and in their self-description“ (McAbee & Connelly, 2016; S. 572). Grundlage für die Bildung der Reputation ist das beobachtete Verhalten einer Zielperson (Hogan & Shelton, 1998). Um die gewünschte Reputation zu erlangen, muss die Zielperson also bewusst das zielführende Verhalten wählen, also Impression Management betreiben (Greenberg, 1990). Empirisch bestätigt sich diese Vermutung, da das selbstberichtete Impression Management einer Person mit ihren Traitfaktoren der Persönlichkeit, jedoch nicht mit den Reputationsfaktoren, assoziiert war (McAbee & Connelly, 2016).

Aus sozioanalytischer Sicht wäre die Bezeichnung der geteilten Identität (Schütte, Blickle, et al., 2018) oder auch der intendierten Reputation damit treffender für den Traitfaktor. Der

Begriff einer intendierten Reputation wäre auch stimmig mit der Annahme der Reputationsforschung (Zinko et al., 2007), nach der die Reputationsbildung ein initial aktiver und bewusster Prozess ist. Um eine Eindeutigkeit in den Begrifflichkeiten zu gewährleisten, wird der Faktor der gemeinsamen Varianz von Selbst- und Fremdbeurteilung in dieser Dissertation jedoch weiterhin als Traitfaktor bezeichnet.

Neben der gemeinsamen Wahrnehmung bewusst gewählten Verhaltens gibt es natürlich weitere Ursachen, die eine Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdurteil hervorrufen können: Zum einen gibt es möglicherweise systematische, nicht-verhaltensbasierte gemeinsame Stereotype, welche Überschneidungen der Einschätzungen mitbedingen. („z.B. Ich bin eine Frau und schätze mich deswegen automatisch weniger intelligent ein“ und „Sie ist eine Frau und deswegen schätze ich sie automatisch weniger intelligent“¹⁵). Zum anderen können klassische messungsbasierte Fehler mit in den Trait-Bereich einfließen, die zufällig eine Übereinstimmung zwischen Selbst und Fremd hervorrufen.

Im Traitfaktor sollte also enthalten sein: (1) Auf erfolgreich umgesetzter Selbstdarstellung basierte und somit in der Fremdwahrnehmung erfolgreich implementierte gewünschte Reputation, (2) systematische Wahrnehmungsverzerrungen wie beispielsweise gemeinsame Stereotype, und (3) unsystematische Messfehler.

Welche Bedingungen führen nun dazu, dass ein starker Traitfaktor entsteht? Die Essenz des Traitfaktors ist die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdurteil. Laut dem *Self-Other Knowledge Asymmetry Modell* (Vazire, 2010) stimmen Selbst- und Fremdurteil vor allem dann überein, wenn die zu beurteilende Eigenschaft gut sichtbar ist. Die Sichtbarkeit einer Eigenschaft zielt darauf ab, ob diese stark mit offenem Verhalten verknüpft ist (Funder & Drobth, 1987). Extraversion ist ein typisches Beispiel für ein solch externes Merkmal, während Neurotizismus zu einem großen Teil durch internale Prozesse (Gedanken und Gefühle) gekennzeichnet ist und daher eine geringere Sichtbarkeit aufweist. Auch Funder (1995) nennt in seinem Modell zur Genauigkeit von Fremdbeurteilungen die Sichtbarkeit als wesentliche Einflussgröße der Zielperson-Beurteiler-Übereinstimmung aufseiten der Eigenschaft. Für diese

¹⁵ Beispiel angelehnt an Ergebnisse einer Studie von Furnham (2000).

Annahme gibt es umfangreiche empirische Belege (z.B. Connelly & Ones, 2010; Funder & Dobroth, 1987; Kenny, Albright, Malloy & Kashy, 1994; Ready, Clark, Watson & Westerhouse, 2000; Watson, Hubbard & Wiese, 2000). Zudem konnten McAbee und Connelly (2016) zeigen, dass der durch den Traitfaktor gebundene Anteil an der Gesamtvarianz für die stark sichtbaren Persönlichkeitseigenschaften Extraversion und Gewissenhaftigkeiten besonders groß ist. Bei Extraversion, einem Trait, der sogar von Unbekannten auf der Basis kurzer Eindrücke gut eingeschätzt werden kann (Connelly & Ones, 2010; Connolly, Kavanagh & Viswesvaran, 2007), lag der Anteil der durch den Traitfaktor aufgeklärten Varianz sogar bei fast 70%, der zweitstärkste Traitfaktor (für Gewissenhaftigkeit) band im Vergleich ca. 52% der Varianz an sich. Die wenig sichtbare Eigenschaft der Offenheit für Erfahrungen hingegen hatte den schwächsten Traitfaktor, mit ca. 34% der gebundenen Gesamtvarianz. Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Sichtbarkeit einer Eigenschaft für den Traitfaktor. Ein starker Traitfaktor sollte also dann zustande kommen, wenn die betreffende Eigenschaft gut von außen beobachtbar ist.

2.4.3.2 Der Reputationsfaktor

Dieser Faktor besteht aus der geteilten Wahrnehmung von mehreren Fremdbeurteilern, die sich nicht mit der Selbstwahrnehmung der Zielperson decken. Man muss jedoch begrifflich unterscheiden zwischen dem Reputationsfaktor aus dem TRI-Modell und dem Begriff der Reputation aus der sozioanalytischen Theorie oder nach der Forschung nach Zinko und Kollegen:

„Reputation is 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.“ (Zinko et al., 2007, S.165).

Nach der Definition nach Zinko und Kollegen weicht die Reputation nicht automatisch von der Selbstwahrnehmung ab. Der Reputations-Faktor aus dem TRI hingegen ist mathematisch so definiert, dass er genau den Bereich erfasst, den ausschließlich die Beobachter sehen, der aber nicht von der Zielperson selbst wahrgenommen wird.

Was beinhaltet nun der Reputationsfaktor? Ist nur ein einziges Fremdurteil vorhanden, sollten beobachterspezifische Messfehler (z.B. Beurteilungstendenzen) in den Faktor mit eingehen. Bei mehreren Beobachterdaten können sie durch das Design des TRI-Modells jedoch ausgeschlossen werden. In dem Fall wird die beobachterspezifische Varianz in den Residualfaktoren des übergeordneten Reputationsfaktors gebunden.

McAbee und Connelly (2016) nennen über Messfehler hinaus vier theoretische Gründe dafür, warum Fremdbeurteilungen von Selbstbeurteilungen abweichen. Erstens könnte die Zielperson bewusst Impression Management betrieben und bestimmte Eigenschaften erfolgreich vor anderen versteckt haben. Ein Manager könnte beispielsweise seine Ängstlichkeit erfolgreich vor anderen verborgen haben. Zweitens sehen Beobachter eine Zielperson manchmal nur in spezifischen Situationen (z.B. auf der Arbeit), während sich die Zielperson auf Basis einer ganzen Bandbreite von Situationen (z.B. auf der Arbeit, Zuhause und bei Freunden) einschätzt. Drittens können die Fremdurteile von gemeinsamen Stereotypen beeinflusst werden, also eine Zielperson beispielsweise automatisch und kollektiv als stärker von ihrem Emotionen gesteuert eingeschätzt werden, weil sie weiblich ist¹⁶. Und letztlich können von der Selbsteinschätzung abweichende Übereinstimmungen in den Fremdbeurteilungen auch von der Kommunikation zwischen verschiedenen Beobachtern untereinander stammen.

Empirisch zeigt sich, dass Fremdbeurteilungen gegenüber Selbstbeurteilungen eine höhere prädiktive Validität für die Vorhersage einer Vielzahl von Kriterien aufweisen (Connelly & Ones, 2010; Oh et al., 2011) und dass dieser Vorteil nicht nur an einem zum Kriterium passenden Referenzrahmen, sondern an einer klareren Sichtweise liegt (Connelly & Hülsheger, 2012). Diese Befunde weisen darauf hin, dass die spezifische Sichtweise der Beobachter nicht nur auf Stereotypen und Messfehlern basiert, sondern relevante Information enthält. Aus sozioanalytischer Sicht gibt es Gründe dafür, warum die spezifische Sichtweise der Fremdbeurteiler bessere Verhaltensvorhersagen ermöglicht.

Anderen Menschen Eigenschaften zuzuschreiben ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Es dient dazu, das Verhalten anderer besser vorhersehen und somit bessere soziale

¹⁶ Beispiel angelehnt an eine Studie von Shields und Shields (2002).

Entscheidungen treffen zu können (Fiske, 1993). Dies gilt für berufliche und private soziale Entscheidungen gleichermaßen. Im privaten Kontext ist es beispielsweise wichtig, die Zuverlässigkeit eines potentiellen Trauzeugen einzuschätzen, bevor man ihn mit der Koordination der Hochzeit betraut. Ein Beispiel aus dem beruflichen Kontext ist, die emotionale Stabilität eines Mitarbeiters einschätzen zu können, bevor ihm eine herausfordernde und möglicherweise psychisch belastende Aufgabe zugetragen wird. Dabei ist es sinnvoll, sich nicht ausschließlich auf das zu verlassen, was vom Akteur bewusst und willentlich gezeigt und gesagt wird. Der Akteur könnte schließlich seine wahren Pläne und Motive vor den Beobachtern verbergen oder auch sich schlicht selbst fehleinschätzen. Das Bedürfnis der Beobachter, hinter die Fassade zu sehen und sich ein eigenes Urteil zu bilden sollte insbesondere dann besonders ausgeprägt sein, wenn die Konsequenzen einer Fehleinschätzung für den Beobachter sehr negativ wären. Würde der Trauzeuge beispielsweise die Ringe für die Zeremonie vergessen, wäre dies für die Brautleute sicher eine Katastrophe; würde der Mitarbeiter im Rahmen seiner schwierigen Aufgabe zusammenbrechen, hätte der Vorgesetzte ein großes Problem. Wenn die Einschätzung einer Eigenschaft also mit großen sozialen Konsequenzen verbunden ist, sind Beobachter gut beraten, keine schnelle Prozessierung vorzunehmen und einfach das zu glauben, was ihnen von der Zielperson bewusst gezeigt wird. Vielmehr sollte eine große Motivation vorhanden sein, das eigene Urteil elaborierter zu bilden. Auf welchem Weg kann nun ein Beobachter nicht-willentlich gezeigtes Verhalten wahrnehmen und einschätzen?

Die Basis für eine solche Einschätzung bieten zum einen indirekte Quellen, also die Aussagen anderer Personen (Zinko et al., 2007). So versuchen Menschen oft, über Dritte etwas über eine Zielperson in Erfahrung zu bringen. Ein klassisches Beispiel ist das Einholen von Referenzen eines vorherigen Arbeitgebers, was in vielen deutschen Unternehmen praktiziert wird und in anderen Ländern sogar als unverzichtbar gilt (Moser, 2007). Vieles, was wir über andere Personen zu wissen (meinen), stammt nicht aus direkter Beobachtung, sondern aus den Erzählungen unserer Mitmenschen (Craik, 2008). Auf diese Weise können wir den Erfahrungsschatz unserer Mitmenschen nutzen, ohne selbst auch nur ein einziges Mal mit einer Person interagiert zu haben. Dieses Vorgehen ist sehr effizient, da es deutlich Zeit spart, die es benötigt, eine Person genauer kennenzulernen, und sollte damit im Laufe der menschlichen

evolutionären Entwicklung einen hohen Nutzen mit sich gebracht haben. Eine andere Möglichkeit, ein elaboriertes Urteil zu bilden, ist, die Zielperson genauer zu beobachten und nach Hinweisreizen zu suchen, die nicht von der Zielperson bewusst ausgesendet werden. Diese könnten beispielsweise nicht-intendierte nonverbale Hinweisreize sein, sogenannte Mikroausdrücke von Emotionen (Ekman, 2009; Gottman & Levenson, 2002).

Dieses nicht-intendierte Verhalten könnte auf implizite, also automatische und unbewusste Einstellungen, Motive und Persönlichkeitseigenschaften (Brunstein & Schmitt, 2004) zurückgehen. Dafür spricht auch die sozioanalytische Annahme, dass große Teile der eigenen Identität unbewusst bleiben (Hogan & Blickle, 2013). Nach dem Behavioral Process Model of Personality (Back, Schmukle & Egloff, 2009) unterteilen sich Persönlichkeitsausdruck und soziales Verhalten in automatisierte (implizite) oder reflektierte (explizite) kognitive Prozesse. Unter reflektiven Prozessen versteht man die bewusste Wahrnehmung einer Situation. In diesem Fall werden Hinweisreize kategorisiert, Wissen abgerufen und verschiedene Verhaltensoptionen hinsichtlich ihrer Konsequenzen abgewogen, bevor es zu einer Entscheidung kommt. Die typische, individuelle Art und Weise dieser reflektiven Prozesse verdichtet sich zu dem, was Back et al. (2009) als explizites Selbstkonzept der Persönlichkeit verstehen. Bei automatisierten Prozessen hingegen wird der perzeptuelle Eindruck getriggert und es werden impulsiv schematische Elemente eines assoziativen Netzwerks aktiviert und unbewusst gehandelt. Die typische Art und Weise der impulsiven Prozesse einer Person konsolidiert sich nach dem Modell dann in einem impliziten Selbstkonzept (Asendorpf, Banse & Mücke, 2002). Das vom impliziten Selbstkonzept ausgehende, automatische Verhalten, wird von einer Zielperson nicht bewusst wahrgenommen. Außenstehende können es jedoch sehr wohl wahrnehmen und das automatische Verhalten in ihr Urteil einfließen lassen. Das implizite Selbstkonzept sollte sich also in der Fremdwahrnehmung - jedoch nicht in der Selbsteinschätzung - widerspiegeln und somit mit in den Reputationsfaktor eingehen (Back et al., 2009). In einer Studie von Dietl, Meurs und Blickle (2016) an 128 Kollegen-Dyaden war sowohl die implizite als auch die explizite Leistungsorientierung der Zielperson mit ihrer Reputation verknüpft, was dafür spricht, dass Beobachter beide Formen des Persönlichkeitsausdruck in ihren Eindruck einfließen lassen. Da aber implizite Persönlichkeit sich

genau dadurch ausgezeichnet, dass sie den Zielpersonen nicht bewusst ist, sollte sich der drauf beruhende Anteil des Beobachtereindrucks im spezifischen Faktor der Fremdeinschätzungen wiederfinden.

Im Reputationsfaktor sollte demnach enthalten sein: (1) Wahrnehmung nicht-intendierten Verhaltens, (2) systematische Urteilsverzerrungen, z.B. Stereotype, (3) Informationen durch Dritte (4) unsystematische Messfehler und (5) – nur wenn es einen einzigen Beobachter gibt – beobachterspezifische Messfehler.

Welche Bedingungen sorgen nun dafür, dass ein starker Reputationsfaktor entsteht? Nach sozioanalytisch ausgerichteten Überlegungen sollte er dann besonders relevant sein, wenn eine Einschätzung mit großen sozialen Konsequenzen verbunden ist. Ein Indikator für die soziale Relevanz einer Eigenschaft ist die soziale Bewertung. John und Robins (1993) konnten zeigen, dass bei Eigenschaften, welche stark sozial erwünscht bzw. unerwünscht sind, Selbst- und Fremdurteil größere Diskrepanzen ausweisen als bei neutralen Eigenschaften. Funder (1995) geht davon aus, dass das Fremdurteil bei sozial erwünschten Eigenschaften weniger zutreffend ist, da sie aufgrund einer geringeren Verhaltensvariabilität von außen schwieriger zu beobachten sind. Dem entgegengesetzt spricht sich Vazire (2010) dafür aus, dass Fremdbeurteiler in Bezug auf sozial stark bewerteten Traits einen systematischen Vorteil haben. Selbsteinschätzungen sozial stark bewerteter Eigenschaften seien fundamental verzerrt, um das Ego zu schützen, daher hätten Beobachter eine klarere Sichtweise. Während diese beiden Argumente sich auf das Verhalten bzw. die (fehlerhafte) Selbsteinschätzung der Zielpersonen fokussieren, kann jedoch auch aus Sicht der Beobachter begründet werden, warum ihre spezifische Sichtweise bei sozial bewerteten Eigenschaften möglicherweise schärfer ist. Aus sozioanalytischer Perspektive bilden Menschen Fremdurteile, um besser und zielgerichteter mit ihren Mitmenschen interagieren zu können. Wenn die Einschätzung einer Eigenschaft mit großen sozialen Konsequenzen verbunden ist, sollten Beobachter eine gründliche Prozessierung vornehmen und ihr Urteil elaborierter zu bilden. So verwendeten in einer Studie von Neubauer und Fiske (1987) Versuchsteilnehmer deutlich mehr Informationen zur Urteilsbildung, wenn sie erwarteten, mit einer Zielperson zusammenzuarbeiten – also abhängig von ihr waren.

Zusammengefasst sollte ein starker Reputationsfaktor immer dann zustande kommen, wenn die betreffende Eigenschaft einer starken sozialen Bewertung unterliegt und eine Fehleinschätzung somit für den Beurteiler negative Konsequenzen hätte.

2.4.3.3 Der Identityfaktor

Der Identityfaktor besteht aus der spezifischen, nicht mit der Fremdbeurteilung geteilten Varianz der Selbsteinschätzung. Laut sozioanalytischer Auslegung spiegeln Selbstberichte nicht einfach den fehlerbehafteten Abgleich der Items mit der Erinnerung wider. Vielmehr sind sie automatisierte Selbstdarstellungen und spiegeln die aus der Identität stammende, gewünschte Reputation einer Person wider (Hogan & Blicke, 2013). Der erfolgreich umgesetzte Teil der gewünschten Reputation bindet seine Varianz im Traitfaktor. Was bleibt, ist die spezifische, nicht geteilte Selbstwahrnehmung.

Blicke, Schütte et al. (2018) weisen an dieser Stelle auf die Unterscheidung von Identität im sozioanalytischen und dem Identityfaktor im methodischen Sinne hin. Während die Innenperspektive der Persönlichkeit, die Identität, stark von den Rückmeldungen aus sozialen Interaktionen geformt wird und somit nicht nur durch die eigene Wahrnehmung begrenzt ist (Hogan & Blicke, 2013), ist der Identityfaktor aus dem TRI-Modell mathematisch als von der Fremdwahrnehmung unabhängig definiert. Blicke, Schütte et al. (2018) schlussfolgern daher: „In order to gain a more nuanced terminology it would be preferable to name what is until now called Identity in the TRI Model private Identity. This term refers to these aspects of the self which are only known to the self but not to others“ (S. 53).

Der dem Identityfaktor entsprechende dritte Quadrant im Johari-Fenster (Façade) wird auch „Hidden Area“ genannt, was darauf hinweist, dass Aspekte der eigenen Persönlichkeit auch bewusst vor anderen Menschen verborgen werden können. So benennen auch Blicke, Schütte et al. (2018) in ihrer Studie zu politischem Willen und Karriereerfolg als Inhalt des Identityfaktors verborgene Motive und Ziele einer Person. Es handelt sich also nach sozioanalytischer Auslegung um den Teil der Persönlichkeit, der strategisch bewusst und planvoll handelt, ohne dass Beurteiler dies mitbekommen sollen. Dieser bewusste, und dabei verborgene Teil der Persönlichkeit lässt in das explizite Selbstkonzept des *Behavioral Process*

Model of Personality (Back et al. 2009) einordnen. Der Selbstbericht einer Zielperson spiegelt ihr explizites Selbstkonzept wider, da diesem ein bewusster (wenn auch automatisierter) Prozess zugrunde liegt. Teile des expliziten Selbstkonzepts können nun im Sinne des Impression Managements gezielt gezeigt werden – in dem Fall finden sie sich im Traitfaktor wieder. Handelt es sich jedoch um bewusst zurückgehaltene Information, wie beispielsweise verborgene Motive, dann sollten sie sich im Identityfaktor widerspiegeln. Diese Vermutung wird durch Ergebnisse von McAbee und Connelly (2016) gestützt, die zeigen konnten, dass das Impression Management einer Person hauptsächlich mit den Traitfaktoren der Persönlichkeit korreliert, nicht jedoch - mit Ausnahme von Neurotizismus – mit dem Identityfaktor.

Da Selbstberichte aus sozioanalytischer Sicht als Selbstpräsentation verstanden werden, sollten in diesen also durchaus bewusste, strategische Teile der Selbstpräsentation zu finden sein. Während ein Teil davon in den Traitfaktor eingeht, bleiben jedoch einige Motive und Ziele verborgen, um den wichtigen Eindruck von Integrität für eine positive Reputation (Zinko, Gentry & Laird, 2016) nicht zu konterkarieren.

Neben der bewussten Planung eines Verhaltens als wesentliche Komponente des Identity Faktors spielen natürlich auch systematische Prozesse der Selbstwahrnehmung eine Rolle. Eine ganze Reihe von Studien beschäftigen sich damit, dass wir uns selbst anders wahrnehmen und bewerten als unsere Mitmenschen und dass unsere Selbstwahrnehmung Verzerrungen unterliegt (z.B. Lawton, Shields & Oltmanns, 2011; Svenson, 1981; Weinstein, 1987). So schreiben auch McAbee und Connelly (2016) über den Identityfaktor: „Thus, the unique variance captured in the Identity comprises both errors in self-perception [...] and trait-relevant behavior not available to the observer in question” (S. 571). So sind die Identityfaktoren von Persönlichkeitseigenschaften mit Tendenzen zur Selbsttäuschung assoziiert (McAbee & Connelly, 2016). Neben diesen systematischen Verzerrungen der Selbsteinschätzung sollten auch unsystematische Messfehler in den Identityfaktor miteingehen.

Der Identityfaktor umfasst also: (1) Verstecktes Wissen über das Selbst, Ziele und Motive, (2) Systematische Verzerrungen der Selbstwahrnehmung und (3) unsystematische Messfehler.

Unter welchen Bedingungen sollte nun ein starker-Identityfaktor entstehen? Da erstens die Inhalte dieses Faktors ausschließlich auf Selbsteinschätzungen beruhen, zweitens Selbsteinschätzungen auf der expliziten, dem Bewusstsein zugänglichen Persönlichkeit unterliegen, und drittens der Identityfaktor ausschließlich nach außen hin nicht sichtbare Aspekte der Persönlichkeit umfasst, sollte ein Identityfaktor immer dann zustande kommen, wenn die betreffende Eigenschaft eine strategische und bewusste Planung erfordert.

3. Forschungsfragen und Herleitung der Hypothesen

Im nachfolgenden Kapitel werden, aufbauend auf den theoretischen Grundlagen, die beiden Forschungsfragen der vorliegenden Doktorarbeit vorgestellt (3.1). Bezugnehmend zur ersten Forschungsfrage erfolgen als nächstes Überlegungen, wie sich politische Fertigkeiten im TRI-Modell abbilden könnten und der erste Hypothesenblock daraus abgeleitet (3.2). Zur Bearbeitung der zweiten Forschungsfrage werden anschließend die vermuteten Auswirkungen der Facetten auf unterschiedliche Leistungsbeurteilungsdimensionen erörtert und zu Vorhersagehypothesen verdichtet (3.3).

3.1 Forschungsfragen

Obwohl zum Konstrukt der politischen Fertigkeiten bereits intensiv geforscht worden ist (Blickle, Frieder et al., 2018), ist das Wissen um seine komplexe Wirkweise im sozialen Miteinander noch nicht vollständig. Insbesondere die inhaltlichen und prädiktiven Unterschiede von Selbst- und Fremdeinschätzungen sind noch nicht ausreichend untersucht worden. Daher widmet sich die vorliegende Dissertation der Beantwortung zweier Forschungsfragen, die nachfolgend vorgestellt werden.

3.1.1 Erste Forschungsfrage

Politische Fertigkeiten sind eine soziale Handlungsregulationskompetenz, welche Individuen dazu befähigen, andere im Sinne ihrer eigenen und/ oder organisationalen Ziele zu beeinflussen. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten verstehen es, ihr eigenes Verhalten so anzupassen, dass sie gleichzeitig kompetent und vertrauenswürdig erscheinen. Aus sozioanalytischer Perspektive sind politische Fertigkeiten das Handwerkszeug, welches benötigt wird, um das Selbstbild und die gewünschte Reputation am Arbeitsplatz in effektives Handeln umzusetzen und die gewünschte Außenwirkung zu erzielen. Da politische Fertigkeiten sowohl selbstbezogene als auch auf die Außenwahrnehmung bezogene Anteile besitzen (Ferris et al., 2007), stellt sich die Frage, wie diese miteinander zusammenhängen und sich im sozialen Miteinander entfalten. Dass politische Fertigkeiten mediiert über eine positive Reputation eine

Vielzahl an beruflichen Erfolgskriterien vorhersagen (Blickle, Schneider et al., 2011; Liu et al., 2007; Zinko et al., 2013), spricht dafür, dass zumindest ein Teil politischer Fertigkeiten von der sozialen Umwelt wahrgenommen wird. Gleichzeitig ist ein wesentliches Merkmal gelungener Einflussnahme, dass diese nicht als solche wahrgenommen wird. Insbesondere die Dimension der wahrgenommenen Aufrichtigkeit macht dies deutlich: „Arguably, if individuals are especially politically skilled, others should not receive them to be *apparently* sincere, but rather simply sincere“ (Blickle, Frieder et al., 2018, S. 317). Blickle, Frieder et al. (2018) fordern daher dazu auf, die Validität der Messmethoden politischer Fertigkeiten für Fremdurteile zu überprüfen. Aus sozioanalytischer Perspektive stellen Selbsturteile eine wichtige Quelle für die automatisierte Selbstdarstellung einer Person und ihre gewünschte Reputation dar (Hogan & Blickle, 2013). Fremdurteile hingegen liefern einen klareren Blick auf die tatsächliche Reputation einer Person, da sie zu einem großen Teil auf beobachtetem Verhalten basieren (Zinko et al., 2007). Diese Unterscheidung sollte auch für politische Fertigkeiten zutreffen. Bisher gibt es aber noch wenig Forschung zu den inhaltlichen Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Selbst- und Fremdurteilen politischer Fertigkeiten. Die erste Forschungsfrage lautet demnach:

(1) Auf welche Art und Weise wirken politische Fertigkeiten in sozialen Interaktionen und wie wird dies von Zielpersonen und Außenstehenden wahrgenommen?

Spezifische Fragen, welche sich daraus ergeben, lauten: Wie stark überschneiden sich die Wahrnehmungen zwischen einem Selbstbeurteiler und einem Fremdbeurteiler? Gibt es erstens eine gemeinsame Grundlage der Wahrnehmung, zweitens eine verborgene, strategische Seite und drittens Aspekte, die insbesondere lediglich von außen beobachtbar sind? Das TRI-Modell ermöglicht an dieser Stelle eine differenzierte Betrachtung von Selbst- und Fremdeinschätzungen, indem es die Gesamtvarianz in gemeinsame und die spezifische Wahrnehmungsanteile zerlegt. Sowohl in die selbstbezogenen, als auch der Außenwirkung unterliegende Anteile kann mithilfe eines TRI-Modells simultan ein Einblick gewonnen werden. In Abschnitt 3.2 wird ausführlich diskutiert, wie sich die verschiedenen Dimensionen politischer Fertigkeiten in der sozialen Wahrnehmung verhalten könnten und wie sich dies in einem TRI-Modell darstellen würde. Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ist eine dimensionsbezogene Herangehensweise sinnvoll, da sich die Mechanismen der Selbst- und

Fremdwahrnehmung hinsichtlich der einzelnen Dimensionen voneinander unterscheiden könnten. So gibt es stärker verhaltensbezogene Dimensionen politischer Fertigkeiten (Netzwerkfähigkeit und interpersonaler Einfluss), welche von außen leichter wahrgenommen werden könnten, und stärker kognitive (sozialer Scharsinn) und affektive (Vertrauensbildung) Dimensionen (Blickle, Frieder et al., 2018). Aus diesem Grund beziehen sich die Hypothesen zur ersten Forschungsfrage nicht auf das Gesamtkonstrukt, sondern auf die einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten.

3.1.2 Zweite Forschungsfrage

Auch zur spezifischen Vorhersageleistung von Selbst- und Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten ist die Informationsgrundlage bisher noch nicht ausreichend. Daher werden im Rahmen dieser Arbeit die Auswirkungen von selbst- und fremdbeurteilten politischen Fertigkeiten auf arbeitsplatzbezogene Kriterien wie Leistungsbeurteilungen differenziert betrachtet. Durch das gesteigerte Verständnis der Wirkung dieses vielseitigen Konstrukts in der sozialen Wahrnehmung würden zum einen eine zielgerichtete Forschung und zum anderen genauere Handlungsempfehlungen für die Praxis ermöglicht. Daher lautet die zweite Forschungsfrage:

(2) Was sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Selbst- und Fremdurteilen politischer Fertigkeiten in Bezug auf ihre kriterienbezogene Validität?

Auch an dieser Stelle können politische Fertigkeiten sowohl auf der Ebene des Gesamtkonstrukts als auch auf der Ebene ihrer Dimensionen analysiert werden (Ferris et al., 2008). Eine umfassende Forschung zu den Wirkungen der einzelnen Dimensionen steht jedoch noch aus. Blickle, Frieder et al. (2018) fordern in diesem Zusammenhang dazu auf, theoriegeleitet die Auswirkungen der einzelnen Dimensionen zu untersuchen. Trotz starker Effekte des Gesamtkonstrukts (z.B. Douglas & Anmeter, 2004; Perrewé et al., 2005; Todd et al., 2009) ist daher davon auszugehen, dass die einzelnen Dimensionen auch jeweils unterschiedliche Wirkungen haben. Daher wird theoriegeleitet in Abschnitt 3.3 erörtert, auf welche Weise sich die einzelnen Dimensionen am Arbeitsplatz auswirken und welche Kriterien der Leistungsbeurteilung im speziellen durch sie beeinflusst werden. Gleichzeitig werden die

Überlegungen des vorangegangenen Abschnitts (Darstellung politischer Fertigkeiten im TRI-Modell) mit den vermuteten Auswirkungen der einzelnen Dimensionen auf Leistungsbeurteilungen kombiniert und der zweite Hypothesenblock daraus abgeleitet.

3.2 Hypothesen zu politischen Fertigkeiten im TRI-Modell

Die erste Forschungsfrage zielt auf die Wirkungsweise politischer Fertigkeiten in der sozialen Wahrnehmung. Zur Annäherung an diesen Sachverhalt wurde dafür das TRI-Modell als struktureller Rahmen der Aufteilung von Wahrnehmungsbereichen ausgewählt. In Abschnitt 2.4.3 wurde erläutert, welche Dimensionen der Bildung der einzelnen TRI-Faktoren zugrunde liegen. Für einen starken Traitfaktor bildet demnach die Sichtbarkeit einer Eigenschaft die Basis, für einen starken Reputationsfaktor die soziale Bewertung und für einen starken Identityfaktor die strategische und geplante Herangehensweise, welche mit einer Eigenschaft einhergehen. Um zu klären, wie die Facetten politischer Fertigkeiten sich nach diesen theoretischen Überlegungen in einem TRI-Modell abbilden, werden sie im Folgenden hinsichtlich ihrer Ausprägung auf den Dimensionen a) Sichtbarkeit, b) soziale Bewertung und c) strategische Planung untersucht. Blickle, Schütte et al. (2018) argumentieren in ihrer Veröffentlichung zu politischem Willen, dass bei einer hohen Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeurteiler, was einen starken Traitfaktor impliziert, alle diesem Faktor zugeordneten Items im Strukturgleichungsmodell positiv und signifikant auf diesem laden. Äquivalent zu diesem Vorgehen könnte diese Operationalisierung eines starken Faktors auch für Reputation und Identity gewählt werden. Laden alle einem Faktor zugeordneten Items positiv und signifikant auf diesem, so kann daraus geschlossen werden, dass dieser Faktor inhaltliche Relevanz besitzt und nicht reine Methodenvarianz an sich bindet. Zur Überprüfung der Hypothesen wird daher diese Operationalisierung herangezogen.

3.2.1 Sozialer Scharfsinn im TRI-Modell

Menschen mit hoch ausgeprägtem sozialem Scharfsinn haben eine klare Beobachtungsgabe, verstehen die Struktur sozialer Situationen und interpretieren ihr eigenes Verhalten und das Verhalten anderer Menschen treffend. Sie verfügen über eine sehr gute

Selbstwahrnehmung und ein intuitives Gespür für den Umgang mit anderen Menschen (Ferris et al., 2005). Nach ihrem Rahmenmodell des Erkennens, Bewertens und Nutzens von sozialem Einfluss (McAllister et al., 2016) ist sozialer Scharfsinn eine Grundlage für das Wahrnehmen günstiger Gelegenheiten für sozialen Einfluss. Im nomologischen Netzwerk ist diese Dimension besonders mit dem Leitmotiv des Wahrnehmungsvermögens assoziiert (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007) und repräsentiert insbesondere kognitive und perzeptive Anteile politischer Fertigkeiten (Blickle, Frieder et al., 2018).

In Bezug auf die Sichtbarkeit ist daher anzunehmen, dass sozialer Scharfsinn keine hohe Ausprägung besitzt. Ein Beobachter kann nur auf indirektem Wege sehen, ob ein Akteur soziale Situationen und seine Mitmenschen versteht und somit lediglich die Auswirkungen von sozialem Scharfsinn beobachten. Die dahinter liegende Fähigkeit, verborgene Motive und Emotionen anderer zu analysieren und für sich zu nutzen, ist jedoch ein internaler Prozess und liegt vor den Augen Außenstehender verborgen. Es wird daher nicht angenommen, dass sich ein starker Traitfaktor des sozialen Scharfsinns herausbildet.

Die soziale Bewertung sozialen Scharfsinns lässt sich hingegen als hoch einschätzen. Sozialer Scharfsinn ist eng mit emotionaler Intelligenz und einem akkuraten Wahrnehmungsvermögen verbunden (Ferris et al., 2007). Für die soziale Stellung eines Beobachters wäre eine Fehleinschätzung auf dieser Dimension vermutlich mit sehr negativen Konsequenzen behaftet. Ein Beispiel dafür wäre, jemanden auf ein wichtiges soziales Event mitzunehmen, um dann festzustellen, dass diese Person sich unangemessen verhält, weil sie die soziale Situation nicht versteht. Es sollte sich daher ein starker Reputations-Faktor bilden:

Hypothese 1a: Alle Items der Fremdeinschätzung des sozialen Scharfsinns laden signifikant und positiv auf einem spezifischen Faktor der Fremdwahrnehmung, dem Reputationsfaktor.

In Bezug auf die strategische Herangehensweise des sozialen Scharfsinns ist zunächst nicht eindeutig, wie stark sie ausgeprägt sein könnte. Diese Facette unterliegt zu großen Teilen einem bewussten kognitiven Prozess. Diese spiegeln sich in Aspekten wie dem Gespür, wie man sich anderen gegenüber am besten präsentiert oder dem bewussten Beachten von

Gesichtsausdrücken („Ich schenke den Gesichtsausdrücken anderer große Beachtung“, Item 18 des PSI; Ferris et al., 2005) wider. Die konzeptuelle Verbindung zu Gewissenhaftigkeit könnte auf ein durch sozialen Scharfsinn bedingtes planvolles Handeln in sozialen Situationen hinweisen. Dennoch ist fraglich, ob diese Prozesse tatsächlich eine strategische Komponente enthalten. Es könnte sich auch um automatisierte Prozesse handeln, die nicht gezielt eingesetzt werden. Die Nähe zur emotionalen Intelligenz lässt vermuten, dass die Wahrnehmung sozialer Hinweisreize automatisiert und ständig erfolgt. Schenkt beispielsweise jemand den Gesichtsausdrücken anderer Beachtung, ist davon auszugehen, dass dies nicht im Vorfeld geplant geschieht. Daher wird nicht von einem starken Identityfaktor ausgegangen.

3.2.2 Netzwerkfähigkeit im TRI-Modell

Eine hohe Netzwerkfähigkeit befähigt zur Identifikation und Entwicklung vielfältiger Kontakte und Netzwerke durch einen geschickten und subtilen interpersonalen Stil. Dadurch entwickeln Personen mit einer hohen Netzwerkfähigkeiten schnell und einfach Freundschaften und schaffen es, sich günstig in einem Netzwerk zu positionieren, sich Zugang zu Ressourcen zu sichern, eine gute Verhandlungsbasis zu schaffen und Konflikte zu lösen (Ferris et al., 2005). Dadurch schaffen sie die Grundlage für zahlreiche Möglichkeiten des sozialen Einflusses (McAllister et al., 2016).

Die Sichtbarkeit der Netzwerkfähigkeit ist sehr hoch. Beobachter können problemlos sehen, ob eine Person viele andere Personen kennt und vernetzt ist („Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen“, Item 10 des PSI; Ferris et al., 2005). Die damit verbundenen Handlungsweisen wie andere anzusprechen, in Kontakt bleiben, auf gesellschaftlichen Events Kontakte zu knüpfen oder zu wissen, welche Person man am besten bei einem Problem anrufen kann, sind ohne Schwierigkeit von außen zu beobachten und einzuschätzen. Netzwerkfähigkeit ist zudem stark mit Extraversion verknüpft (Ferris et al., 2008; Liu et al., 2007), der Persönlichkeitseigenschaft, die mit dem größten Beurteilerkonsens assoziiert ist (Connelly & Ones, 2010). Es sollte sich daher ein starker Traitfaktor bilden.

Hypothese 1b: Alle Items der Selbst- und Fremdeinschätzung der Netzwerkfähigkeit laden signifikant und positiv auf einem gemeinsamen Faktor, dem Traitfaktor.

Für den Beobachter ist für das eigene Sozialleben vermutlich nicht allzu bedeutsam, ob ein Akteur verborgene Aspekte der Netzwerkfähigkeit besitzt. Es reicht, sich auf die sichtbaren, im Traitfaktor niederschlagenden, Anteile zu verlassen. Eine Fehleinschätzung hätte vermutlich auch keine besondere Auswirkung, denn die Ausprägung der Netzwerkfähigkeit ist nicht mit sozialen Normen behaftet und hätte keine negative Auswirkung für den Beobachter. Netzwerkfähigkeit ist somit keine sozial bewertete, sondern eine neutrale Eigenschaft. Es sollte sich daher kein starker Reputations-Faktor bilden.

Die strategisch-bewusste Komponente der Netzwerkfähigkeit ist hingegen sehr hoch. Diese Dimension basiert auf bewussten Prozessen, die mit einer gezielten Vorgehensweise verknüpft sind: „Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit anderen zu knüpfen.“ (Item 1 des PSI; Ferris et a., 2005). Um erfolgreich zu netzwerken, genügt es nicht, spontan auf andere Menschen zuzugehen, auch wenn die Fähigkeit dazu ein wichtiger Bestandteil davon ist. Vielmehr müssen auf gezielte Art und Weise im Vorfeld Informationen über wichtige Personen, ihre Ressourcen und ihre Rolle im sozialen Gefüge gesammelt werden (Kramer, 2011). Diese Dimension politischer Fertigkeiten unterliegt daher vermutlich einer strategischen Planung. Es sollte sich daher ein starker Identityfaktor bilden.

Hypothese 1c: Alle Items der Selbsteinschätzung der Netzwerkfähigkeit laden signifikant und positiv auf einem spezifischen Faktor der Selbstwahrnehmung, dem Identityfaktor.

3.2.3 Interpersonaler Einfluss im TRI-Modell

Die Dimension Interpersonaler Einfluss ist durch einen überzeugenden persönlichen Verhaltensstil in sozialen Situationen gekennzeichnet. Personen, die hoch auf dieser Dimension ausgeprägt sind, passen ihr Verhalten situationsangemessen an, und beeinflussen ihre Mitmenschen auf effektive und flexible Art und Weise (Ferris et al., 2005). Diese Dimension ist definiert durch die Wirkung, welche bei anderen Menschen erzielt wird: „Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen“ (Item 2 des PSI; Ferris et a., 2005). Die Antezedenzen interpersonalem Einflusses sind Selbstwirksamkeit, Umgänglichkeit und eine proaktive Persönlichkeit (Ferris et al., 2007). Aus Sicht eines

Beobachters ist es leicht, anhand des Verhaltens des Akteurs und der eigenen Reaktion darauf, einzuschätzen, ob man sich bei dem anderen wohlfühlt, ob man sich bei ihm ungezwungen fühlt und ob man ihn mag: „Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen“ (Item 12 des PSI; Ferris et al., 2005). Die Sichtbarkeit des interpersonalen Einflusses ist daher als hoch einzuschätzen. Es sollte sich ein starker Traitfaktor bilden.

Hypothese 1d: Alle Items der Selbst- und Fremdeinschätzung des interpersonalen Einflusses laden signifikant und positiv auf einem gemeinsamen Faktor, dem Traitfaktor.

In Bezug auf die soziale Bewertung schneidet interpersonaler Einfluss vermutlich hoch ab. Interpersonale Einfluss zielt darauf ab, ob ein Umgang mit der Person als angenehm und belohnend empfunden wird. Diese Dimension ist auf das Zugehörigkeitsmotiv ausgerichtet, ein Motiv, was insbesondere für die soziale Gruppe eine besondere Rolle spielt. Für einen Beobachter ist es relevant, korrekt einschätzen zu können, ob eine Person ein umgänglicher, sozial kompetenter Mensch, welcher gleichzeitig sehr guten Verhandlungserfolg und Überzeugungskraft besitzt. Es sollte sich daher ein starker Reputations-Faktor bilden.

Hypothese 1e: Alle Items der Fremdeinschätzung des interpersonalen Einflusses laden signifikant und positiv auf einem spezifischen Faktor der Fremdwahrnehmung, dem Reputationsfaktor.

In Bezug auf die strategische Planung ist die Dimension des interpersonalen Einflusses vermutlich eher gering ausgeprägt. Eine hohe Ausprägung auf dieser Dimension bewirkt, dass man im täglichen Umgang mit anderen Menschen und in einer Vielzahl von Situationen sich so zu verhalten kann, dass man gemocht wird und sich das Gegenüber wohl und ungezwungen fühlt. Die Fähigkeit, „leicht und ungezwungen mit anderen zu kommunizieren“ (siehe Item 3 aus dem PSI; Ferris, 2005) bezieht sich auf eine Vielzahl sozialer Situationen, die spontan auftreten, was eine vorherige Planung eher unwahrscheinlich macht. Interpersonaler Einfluss steht stark mit erfolgreichem Impression Management in Verbindung (Harris et al., 2007). Aus sozioanalytischer Perspektive erfolgt ein Großteil der Selbstdarstellung dabei unbewusst und automatisiert (Hogan & Blicke, 2013). Auch Ferris, Treadway et al. (2005) beschreiben die Dimension des interpersonalen Einflusses als interpersonalen Stil, der vermutlich weniger stark

gelernt und somit gesteuert werden kann. Es wird daher nicht von einem starken Identityfaktor ausgegangen.

3.2.4 Vertrauensbildung im TRI-Modell

Vertrauensbildung bedeutet, dass eine Person integer, authentisch, ehrlich und aufrichtig erscheint. Personen, die hoch auf dieser Dimension ausgeprägt sind, erzeugen Vertrauen und Zuversicht in ihren Mitmenschen, da ihnen keine hintergründigen Absichten unterstellt werden (Ferris et al., 2005). Dazu gehört beispielsweise, die Emotionen einer anderen Person zu spiegeln oder einen bestimmten emotionalen Ausdruck wiederzugeben, um eine andere Person zu beeinflussen (Hareli & Rafaeli, 2008), weswegen Vertrauensbildung auch mit Emotionsarbeit¹⁷ in Verbindung gebracht wird (McAllister et al., 2016). Sie richtet sich an die durch einen Beobachter wahrgenommene Intention eines Akteurs. Vertrauensbildung hilft dabei, wahrgenommene Gelegenheiten zu sozialen Einflussnahme zu nutzen (ebd.)

Die Sichtbarkeit von Vertrauensbildung ist vermutlich gering. Ein Beobachter weiß nicht, ob jemand bewusst versucht, authentisch zu wirken. Ein diesbezügliches Item aus dem PSI (Ferris et al., 2005) lautet: „Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.“. Wenn dies jemanden gut gelingt, kann der Beobachter nicht sagen, ob das dargestellte Interesse einem bewussten Versuch zugrunde liegt, oder ob eine Person tatsächlich so aufrichtig ist, wie sie wirkt. Es sollte sich daher kein starker Traitfaktor bilden.

In Bezug auf die soziale Bewertung liegt Vertrauensbildung vermutlich im oberen Bereich. Vertrauen und Integrität sind ein zentrales Merkmal der Reputation einer Person (Zinko, Gentry & Laird, 2016). Für einen Beobachter ist es sehr wichtig, Authentizität und Aufrichtigkeit einer Person einschätzen zu können, weil diese Dimensionen Indikatoren für die Berechenbarkeit einer Person sind. Es gibt ein Bedürfnis danach, die Berechenbarkeit zu evaluieren (Fiske, 1993), da eine Fehleinschätzung negative Konsequenzen für den Beobachter haben könnte (z.B. wenn man die Einstellung einer Person ernst nimmt, nur um später festzustellen, dass sie anderswo

¹⁷ Emotionsarbeit ist das Zeigen von erwarteten Emotionen von Dienstleistern während einer Dienstleistung, z.B. gegenüber Kunden (Ashforth & Humphrey, 1993).

vollkommen gegensätzlich gehandelt hat). Es sollte sich daher ein starker Reputations-Faktor bilden.

Hypothese 1f: Alle Items der Fremdeinschätzung der Vertrauensbildung laden signifikant und positiv auf einem spezifischen Faktor der Fremdwahrnehmung, dem Reputationsfaktor.

Ebenso wie der interpersonale Einfluss wird die Dimension der Vertrauensbildung als interpersonaler Stil beschrieben (Ferris et al., 2005). Die Formulierung der Items im PSI verdeutlicht, dass es sich um einen bewussten Prozess handelt: „Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen“ (Item 14 des PSI, Ferris et al., 2005). Ob jemand versucht, authentisch und ehrlich anzukommen, ist dabei vermutlich aber nicht im Vorfeld geplant, sondern eher ein automatisierter Identitätsstil und auch eine Frage der persönlichen Werte. So zeigt sich, dass Vertrauensbildung, also die gezeigte Aufrichtigkeit, nicht unabhängig von persönlichkeitsverankerter Ehrlichkeit, sondern mit dieser positiv assoziiert ist (Meurs et al., 2011). Zudem erfordert Vertrauensbildung, welche mit Emotionsarbeit verknüpft ist (Hareli & Rafaeli, 2008; McAllister et al., 2016), spontanes und situatives Zeigen von Emotionen, was eine strategischer Planung unwahrscheinlich macht. Es sollte sich also kein starker Identityfaktor bilden

3.3 Hypothesen zu politischen Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen

Die zweite Forschungsfrage widmet sich den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Selbst- und Fremdurteilen politischer Fertigkeiten bezüglich ihrer kriterienbezogenen Validität. Selbst- und Fremdurteile politischer Fertigkeiten hängen in moderater Höhe miteinander zusammen (Ferris et al., 2008; Meurs et al., 2010; Semadar, 2004), was für das gleichzeitige Vorhandensein eines gemeinsamen Bereichs der Wahrnehmung und jeweils akteur- und beobachterspezifische Wahrnehmungsbereiche spricht. Um diese Forschungsfrage differenziert beantworten zu können, eignet sich die Anwendung eines TRI-Modells (McAbee & Connelly, 2016) auf politische Fertigkeiten, um mit den drei Faktoren Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte vorherzusagen. Durch diese gemeinsame Betrachtung von Selbst- und

Fremdbeurteilungen kann schließlich aufgeklärt werden, welche Bereiche der Wahrnehmung eine höhere, und welche eine niedrigere Vorhersagekraft haben.

Da politische Fertigkeiten ein multidimensionales Konstrukt sind, ist es denkbar, dass einzelne Dimensionen im Hinblick auf die Vorhersage unterschiedlicher Kriterien prominenter sind (Todd et al., 2009). Nichtsdestotrotz fokussieren sich die meisten Studien, welche die Auswirkungen politischer Fertigkeiten untersuchen, auf das Gesamtkonstrukt. Blicke, Frieder et al. (2018) fordern daher dazu auf, theoriegeleitet zu elaborieren, welche spezifischen Auswirkungen die einzelnen Dimensionen auf unterschiedliche Leistungskriterien haben: „Thus, given that certain dimensions of political skill are more logically related to certain criterion, future research should focus on developing theory to explicate the role of political skill dimensions on established outcomes.“ (S. 310). Daher fokussiert sich die vorliegende Dissertation auf die spezifische Wirkung der einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten. Im folgenden Abschnitt wird daher diskutiert, welche Aspekte der beurteilten Leistung die einzelnen Dimensionen politischer Fertigkeiten beeinflussen. Durch die Kombination der erwarteten TRI-Faktoren jeder Dimension politischer Fertigkeiten (siehe Abschnitt 3.2) mit den erwarteten Auswirkungen dieser Dimension auf verschiedene Leistungsbeurteilungsaspekte lassen sich Hypothesen ableiten, welche anschließend im empirischen Teil dieser Dissertation überprüft werden.

3.3.1 Sozialer Scharfsinn und Leistungsbeurteilungen

Der soziale Scharfsinn einer Person repräsentiert ihre Fähigkeit, ihre soziale Umwelt zu verstehen und sich der eigenen Wirkungsweise in sozialen Situationen bewusst zu sein (Ferris et al., 2007). Individuen, welche auf dieser Dimension hoch ausgeprägt sind, wissen, welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen angebracht sind. Sie können auch wahrnehmen und überwachen, wie ihr momentanes Verhalten auf ihre Mitmenschen wirkt, was ihnen dabei hilft, ihr eigenes Verhalten adaptiv an die Erfordernisse der Umwelt anzupassen. Auf diese Weise erhöhen sie ihre soziale Eingebundenheit und vergrößern ihre persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz (McAllister et al., 2016). Die höhere soziale Eingebundenheit führt dazu, dass für das Individuum mehr und bessere Optionen des sozialen Einflusses entstehen, als wenn es weniger gut eingebunden wäre (ebd.).

Sozialer Scharfsinn ist mit Gewissenhaftigkeit (Ferris et al., 2005) und Extraversion assoziiert (Ferris et al., 2008; Liu et al., 2007), welche jeweils mit kooperativem Arbeitsverhalten in Verbindung stehen (LePine & Van Dyne, 2001). Menschen mit hohem sozialem Scharfsinn sind in der Lage, die Anforderungen einer sozialen Situation zu verstehen und schaffen so die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen.

Neue Technologien, eine globalisierte Wirtschaft und sich schnell verändernde Arbeitsplätze verlangen von Arbeitnehmern, sich schnell an neue Situationen und unvorhergesehene Ereignisse anzupassen, also adaptive Arbeitsleistung zeigen zu können (Pulakos et al., 2000). Aus der Verkaufsforschung ist bekannt, dass Self-Monitoring, ein dem sozialen Scharfsinn verwandtes Konstrukt, die Anwendung adaptiver Verkaufsstrategien vorhersagen kann (Gwinner, Bitner, Brown & Kumar, 2005; Spiro & Weitz, 1990). Jundt, Shoss und Huang (2015) vermuten daher in ihrem Review zur adaptiven Arbeitsleistung, dass dieser Prozesse der Selbstwahrnehmung und -steuerung vorausgehen. Die Verhaltensflexibilität, welche eine gute adaptive Arbeitsleistung erfordert, wird durch das Wahrnehmungsvermögen des sozialen Scharfsinns erst ermöglicht.

Um Mikropolitik und Machtverhältnisse am Arbeitsplatz verstehen zu können, müssen Individuen in der Lage sein, betreffende Informationen aus sozialen Situationen treffend herauszulesen (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994). Diese Form des politischen Geschicks hilft dabei, die eigene Karriere wie eine politische Kampagne voranzubringen (Inkson, 2004). Sozialer Scharfsinn hilft auf einer fundamentalen Ebene dabei, das soziale Gefüge in einer Organisation zu begreifen und somit, geschickt die eigene Karriere zu verfolgen.

Sozialer Scharfsinn sollte einen hohen Reputations-Faktor aufweisen (Hypothese 1a) und sollte daher auch die treibenden Kräfte für die Auswirkung auf berufliche Leistungsindikatoren darstellen. Trait und Identity hingegen sind bei dieser Dimension eher schwach ausgeprägt und werden daher nicht als ausschlaggebend für ihre Auswirkung auf beruflichen Erfolg betrachtet. Menschen mit hohem sozialem Scharfsinn können andere Menschen "lesen" und verstehen. Ihr außergewöhnliches Verständnis sozialer Situationen und der darin stattfindenden zwischenmenschlichen Interaktionen erzeugt durch die erhöhte situative Sensibilität einen

besseren Verhandlungserfolg. Damit ist er Erfolgsmechanismus der situativen sozialen Wirksamkeit verbunden, was sich auf eine bessere Beurteilung hinsichtlich des Kooperationsverhaltens, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung auswirken sollte. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen:

Hypothese 2a: Der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn sagt das vorgesetzteneingeschätzte Kooperationsverhalten positiv vorher.

Hypothese 2b: Der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn sagt die vorgesetzteneingeschätzte adaptive Leistung positiv vorher.

Hypothese 2c: Der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn sagt die vorgesetzteneingeschätzte karrierebezogene Leistung positiv vorher.

3.3.2 Netzwerkfähigkeit und Leistungsbeurteilungen

Nach der *Theorie des sozialen Einflusses* (Levy & Collins, 1998) versuchen Individuen, gewünschte Ergebnisse (wie beispielsweise ein höheres Gehalt oder gute Leistungsbeurteilungen) zu erzielen, indem sie ihre Mitmenschen beeinflussen. Dabei unterscheiden sich Menschen darin, wie gut ihnen das gelingt. Bedeutsame und wertvolle soziale Beziehungen aufzubauen ist ein wichtiges Mittel zur Erreichung dieses Ziels und stellt daher eine fundamentale menschliche Motivation dar (Cialdini & Goldstein, 2004). Eine hohe Netzwerkfähigkeit bedeutet, am Arbeitsplatz vorteilhafte Freundschaften, Allianzen und Koalitionen bilden zu können. Sie hilft dabei, Ressourcen aus persönlichen Beziehungen zu generieren und erhöht auf diese Weise das zwischenmenschliche Vertrauen, eine positive Reputation und das Sozialkapital am Arbeitsplatz (Ferris et al., 2005). Soziale Netzwerke stellen wertvolle Informationsquellen am Arbeitsplatz dar, welche einem Individuum dabei helfen, günstige Gelegenheiten zu erkennen (Ozgen & Baron, 2007). So postulieren McAllister et al. (2016) in ihrem Rahmenmodell des sozialen Einflusses, dass die Netzwerkfähigkeit einer Person zu ihrer sozialen Eingebundenheit am Arbeitsplatz beiträgt und auf diese Weise bewirkt, dass mehr Möglichkeiten des eigenen sozialen Einflusses generiert werden.

Personen mit einer hohen Netzwerkfähigkeit kennen die unterschiedlichsten Personen aus diversen Positionen ihrer Organisation und schaffen es, mit ihnen reibungslos und schnell freundschaftliche und positive Beziehungen aufzubauen. Durch die günstige und vernetzte Position am Arbeitsplatz verschaffen sie sich somit einen Informationsvorsprung und erzielen auf diese Weise eine höhere sachliche Wirksamkeit in ihrer sozialen Umwelt. So sagt nach einer Studie von Thompson (2005) an 126 Dyaden von Arbeitnehmern und Vorgesetzten die Fähigkeit zur Netzwerkbildung die vorgesetzteingeschätzte aufgabenbezogene Arbeitsleistung vorher. Nach metanalytischen Ergebnissen ist die Netzwerkfähigkeit die stärkste Dimension zur Vorhersage der aufgabenbezogenen Leistung (Munyon et al., 2015).

Es gibt zudem empirische Hinweise darauf, dass unter den Dimensionen politischer Fertigkeiten die Netzwerkfähigkeit auch den Karriereerfolg am stärksten vorhersagen kann (Forret & Dougherty, 2004; Todd et al., 2009). Starke soziale Netzwerke am Arbeitsplatz verschaffen Individuen den Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und helfen auf diese Weise, ihre Karriereziele besser zu verfolgen.

Auch zur adaptiven Arbeitsleistung trägt die Netzwerkfähigkeit einer Person etwas bei. Die bisherige Forschung zeigt, dass adaptive Arbeitsleistung mit emotionaler Stabilität, Extraversion und Leistungsorientierung konnotiert ist (Huang, Ryan, Zabel & Palmer, 2014; Pulakos et al., 2002). Nach dem nomologischen Netzwerkmodell politischer Fertigkeiten sind diese Eigenschaften Antezedenzien der Netzwerkfähigkeit (Ferris et al., 2007). Es kann also vermutet werden, dass Netzwerkfähigkeit ein proximaler Prädiktor der adaptiven Arbeitsleistung ist, weil sie Mitarbeitern dazu befähigt, in unvorhergesehenen Situationen schnell ihr soziales Netzwerk zu aktivieren. Zudem sollte der mit hoher Netzwerkfähigkeit assoziierte offene und extravertierte interpersonale Stil die interpersonale Anpassungsfähigkeit, einen Teilbereich adaptiver Arbeitsleistung darstellt, erhöhen.

Nach den Überlegungen aus Abschnitt 3.2 sollte die Dimension der Netzwerkfähigkeit einen starken Trait- und einen hohen Identityfaktor aufweisen. Die Fähigkeit, Netzwerke mit wichtigen Personen aufzubauen und zu erhalten, erhöht den Zugang zu Ressourcen, Informationen und soziale Unterstützung und erhöht somit die situative sachliche Wirksamkeit.

Daher sollte die Netzwerkfähigkeit mit einer besseren Leistungsbeurteilung hinsichtlich der aufgabenbezogenen Leistung, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung verbunden sein. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen:

Hypothese 3a: Der Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte aufgabenbezogene Leistung positiv vorher.

Hypothese 3b: Der Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte aufgabenbezogene Leistung positiv vorher.

Hypothese 3c: Der Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte adaptive Leistung positiv vorher.

Hypothese 3d: Der Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte adaptive Leistung positiv vorher.

Hypothese 3e: Der Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte karrierebezogene Leistung positiv vorher.

Hypothese 3f: Der Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit sagt die vorgesetztenbeurteilte karrierebezogene Leistung positiv vorher.

3.3.3 Interpersonaler Einfluss und Leistungsbeurteilungen

Die Dimension des interpersonalen Einflusses erfasst die adaptive und flexible Orientierung von Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten, und sie erlaubt ihnen, ihr Verhalten unterschiedlichsten Personen feinadjustiert anzupassen (Ferris et al., 2007) und repräsentiert daher handlungsbezogene Anteile des Konstrukts (Blickle, Frieder et al., 2018). McAllister et al. (2016) verorten interpersonalen Einfluss im Prozess der sozialen Einflussnahme als Befähigung, entdeckte Möglichkeiten des Einflusses auch effektiv zu nutzen. Es zeigt sich beispielsweise, dass interpersonaler Einfluss der vermittelnde Mechanismus zwischen Eigeninitiative am Arbeitsplatz und Leistungsbeurteilungen darstellt (Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter & Ferris, 2017). Nach der sozioanalytischen Theorie erfolgen nach jeder sozialen Interaktion gegenseitige Bewertungen der Teilnehmer, die größtenteils darauf basieren, wie

belohnend der Umgang mit der anderen Person erlebt wurde. Dies ist dann der Fall, wenn der Interaktionspartner dabei geholfen hat, die eigenen Handlungspläne umzusetzen, die Rollenerwartungen erfüllt hat sowie die Gruppennormen erfüllt hat (Hogan & Blicke, 2013). Individuen mit einer hohen Ausprägung des interpersonale Einflusses verfügen über einen subtilen und überzeugenden interpersonalen Stil und können ihre Verhaltensweisen effektiv Strategie an das spezifische Gegenüber anpassen, wodurch sie maximal persuasiv wirksam sein können (Ferris et al., 2007). Durch die Anpassung des Verhaltens an die soziale Situation werden sie als belohnend im Umgang und als bevorzugte Kooperationspartner empfunden, denen man gerne entgegenkommt.

Wie im Abschnitt 3.2 beschrieben, wird von der Dimension des interpersonalen Einflusses angenommen, dass sie einen starken Reputations- und einen starken Traitfaktor, jedoch keinen starken Identityfaktor aufweist. Effektiv das eigene Auftreten an die sozialen Erfordernisse einstellen zu können, sollte mit einer höheren Beurteilung der Kooperationsbereitschaft verbunden sein. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen.

Hypothese 4a: Der Traitfaktor von Interpersonalem Einfluss sagt das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten positiv vorher.

Hypothese 4b: Der Reputations-Faktor von Interpersonalem Einfluss sagt das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten positiv vorher.

3.3.4 Vertrauensbildung und Leistungsbeurteilungen

Vertrauensbildung ist, wie interpersonalen Einfluss, ebenfalls eine affektive Komponente politischer Fertigkeiten und zeichnet sich durch einen als integer und authentisch wahrgenommener Interaktionsstil aus. Dies erweckt bei anderen einen Eindruck der Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Die wahrgenommene Integrität einer Person gilt als eine der Bedingungen für das Entstehen von Vertrauen (Butler, 1991; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Dies hat unmittelbare Vorteile am Arbeitsplatz: Individuen, denen ein hohes Maß an Integrität zugesprochen wird, wird mehr Autonomie und Handlungsspielraum auf der Arbeit zugestanden (Gagné & Decci, 2005). Zudem fungiert die wahrgenommene Aufrichtigkeit als Moderator zwischen interpersonal potentiell

schwierigem Verhalten und dessen Auswirkungen. So entscheidet nach einer Studie von Treadway et al. (2005) das Ausmaß politischer Fertigkeiten darüber, ob die Einflusstaktik des Einschmeicheln positiv oder negativ wirkt. Wenn Personen über hohe politische Fertigkeiten verfügen, wird ihr Einschmeicheln nicht als manipulativ wahrgenommen, sondern erscheint stattdessen als ehrlich und aufrichtig. Ein hohes Maß an Vertrauensbildung führt zudem nach einer Studie von Wihler, Frieder und Blickle (2018) dazu, dass ihr konstruktives *Voice-Verhalten*¹⁸ als weniger negativ wahrgenommen wird. Unter den Mitgliedern einer Organisation fördert gegenseitiges Vertrauen Kooperation und freiwilliges Arbeitsengagement (Bierhoff & Herner, 1999). Durch das hohe Maß an Vertrauen, das Personen mit einer stark ausgeprägten Vertrauensbildung entgegengebracht wird, ist davon auszugehen, dass diese eine bevorzugte Behandlung in sozialen Situationen erfahren. Vertrauensbildung ermöglicht so eine flüssigere und offenere Kommunikation am Arbeitsplatz, was ein Zusammenarbeiten mit einer Person, die hoch auf dieser Dimension abschneidet, angenehm und effektiv macht. Daher sollten sich vor allem Zusammenhänge mit dem beurteilten Kooperationsverhalten zeigen.

Nach den Überlegungen aus Abschnitt 3.2 sollte die Dimension Vertrauensbildung einen starken Reputationsfaktor, jedoch keine starken Identity- und Traitfaktoren aufweisen. Vertrauensbildung steht mit einer aufrichtigen, integren und authentischen Wirkung in Verbindung. Ein höheres Vertrauen durch die Mitmenschen erzielt auf diese Weise eine bevorzugte Behandlung, was mit höheren Einschätzungen der Kooperationsbereitschaft einhergehen sollte. Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 5: Der Reputationsfaktor von Vertrauensbildung sagt die vorgesetztenbeurteilte Kooperationsbereitschaft positiv vorher.

Durch die Abbildung politischer Fertigkeiten in einem TRI-Modell und die Anwendung zur Vorhersage verschiedener Leistungsbeurteilungskriterien soll die vorliegende Dissertation zur Aufklärung der Wirkweise politischer Fertigkeiten beitragen. So wird systematisch untersucht, wie politische Fertigkeiten am Arbeitsplatz von einer Zielperson und einem Beobachter

¹⁸ Voice-Verhalten ist eine Form extraproductiven Arbeitsverhaltens, welches darauf abzielt, auf verbalem Weg konstruktive Veränderungen in einer Organisation anzuregen, welches aber auch negative Folgen für den Ausführenden haben kann (Van Dyne & LePine, 1998).

wahrgenommen werden und welche Vorhersagekraft die Bereiche der gemeinsamen und spezifischen Wahrnehmung jeweils haben. Durch den dimensionsbezogenen Ansatz werden dabei die Mechanismen politischer Fertigkeiten differenziert beleuchtet. Im folgenden Kapitel wird die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfragen vorgestellt.

4. Methode

Das folgende Kapitel widmet sich dem methodischen Zugang zur Prüfung der Hypothesen. Es werden zunächst der Ablauf der Studie sowie die erhobene Stichprobe beschrieben (3.1), dann die verwendeten Messinstrumente dargestellt (4.2) und abschließend die geplanten statistischen Auswertungsverfahren erklärt (4.3).

4.1 Vorgehensweise und Stichprobe

Die Daten zur Prüfung der Hypothesen wurden mittels einer Multisource-Online-Feldstudie erhoben. Es wurden jeweils Datentripel, bestehend aus einer berufstätigen Zielperson, einer Fremdbeurteilung durch einen Kollegen sowie einer Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten, erfasst. Im Rahmen von zwei Lehrveranstaltungen sowie dreier Abschlussarbeiten wurden die Teilnehmer der Studie von Studierenden der Universität Bonn rekrutiert. Zur Studie wurden ausschließlich regulär berufstätige Personen zugelassen, welche sich zum Zeitpunkt der Erhebung im Angestelltenverhältnis befanden. Studenten, Praktikanten, Auszubildende oder auch Selbständige wurden von der Studie ausgeschlossen. Weitere Voraussetzungen zur Teilnahme waren eine seit mindestens zwei Jahren bestehende Berufstätigkeit der Zielperson, ein wöchentlicher Arbeitsstundenumfang von mindestens zehn Stunden, sowie eine mindestens sechsmonatige Bekanntschaft zwischen der Zielperson und dem Kollegen bzw. Vorgesetzten. Des Weiteren sollten die Datentripel unabhängig sein. Das bedeutet, dass jeder Teilnehmer nur genau einmal in die Stichprobe eingehen konnte und sich beispielsweise nicht zwei Kollegen gegenseitig einschätzen oder Vorgesetzte mehrere Mitarbeiter bewerten durften.

Die Studierenden sprachen potentielle berufstätige Zielpersonen aus ihrem persönlichen Bekanntenkreis an und luden sie per E-Mail zur Teilnahme an einer Studie zur „Persönlichkeit und sozialer Kompetenz am Arbeitsplatz“ ein. Diese bestand aus einem persönlichen Einladungsschreiben durch den Studenten und einem Erläuterungsbrief (siehe Anhang A.1), welcher einen kodierten Link enthielt, mit dem die Teilnehmer zur Onlinestudie gelangen konnten. In der Einladungs-E-Mail wurde den Interessenten erläutert, dass eine Fremdbeurteilung durch einen Kollegen und den Vorgesetzten benötigt wird. Weiterhin wurden

die Teilnehmer darüber informiert, dass die Verantwortlichen der Studie der Schweigepflicht unterliegen, dass die Anonymität der Daten durch die Verwendung pseudo-anonymer Codes gewährleistet ist und dass weder die anderen Studienteilnehmer noch die Studierenden die persönlichen Daten erfahren können. Als Dank für die Teilnahme an der Studie, sei es als Zielperson, Kollege oder Vorgesetzter, wurde im Anschluss an den Fragebogen ein individuelles Profil der eigenen sozialen Kompetenzen angeboten. Die Auswertung ergab sich auf Basis eines Selbsteinschätzungsfragebogens politischer Fertigkeiten, der auch in den Kollegen- und Vorgesetztenanteilen integriert war. Außerdem wurde, wenn gewünscht, eine Rückmeldung über die Ergebnisse der Studie in Aussicht gestellt. Zudem wurden für jedes vollständige Datentripel zwei Euro an eine gemeinnützige Organisation gespendet.

Im Laufe der Fragebogenbeantwortung wurden die Zielpersonen gebeten, die E-Mail-Adresse mindestens eines Kollegen sowie des Vorgesetzten einzugeben. An dieser Stelle konnte auch eine persönliche Einladung verfasst werden. Der Kollege und der Vorgesetzte wurden dann automatisiert per E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen (siehe Anhänge B.1 und C). Die Links in den Einladungs-E-Mails für alle Angehörigen eines Datentripels (Zielperson, Kollege, Vorgesetzter) waren jeweils mit einem Code versehen, welcher dann die spätere korrekte Zuordnung der Daten ermöglichte. Da die Fragebögen für die Zielperson und den Kollegen mit einer Gesamtbearbeitungsdauer von ungefähr einer Stunde sehr umfangreich waren, wurden diese zweigeteilt, um Ermüdungseffekten vorzubeugen. Sobald der erste Fragebogenteil vollständig bearbeitet war, wurde drei Tage später automatisch die Einladung zum zweiten Teil per E-Mail geschickt (siehe Anhänge A.2 und B.2). Der Vorgesetztenfragebogen konnte in etwa 20 Minuten beantwortet werden und wurde daher ohne Unterbrechung bearbeitet.

Insgesamt wurden 445 potentielle Zielpersonen von den Studierenden zu der Studie eingeladen und erhielten eine Einladungs-E-Mail. Anhand dieses Werts wird die Rücklaufquote berechnet. Von allen eingeladenen Personen starteten 388 (85.2%) die Erhebung. Beide Studienteile wurden letztlich von 306 (67.7%) Zielpersonen vollständig bearbeitet. Insgesamt 299 Kollegen begannen mit der Beantwortung des Fragebogens, davon beantworteten 244 (relative Quote: 81.6%) beide Studienteile vollständig. In vier Fällen beendeten jeweils zwei von der gleichen Zielperson eingeladenen Kollegen den Fragebogen. In diesen Fällen wurde jeweils

der dem Code nach erste Kollege in den Datensatz aufgenommen. 272 Vorgesetzte nahmen an der Befragung teil, davon beendeten 259 (relative Quote: 91.3%) den Fragebogen vollständig. Es ergeben sich aus den vorhandenen Daten letztendlich 209 vollständige Tripel (45.9%). Weitere fünf Tripel mussten aus dem Datensatz ausgeschlossen werden, da die Fremdbeurteiler angaben, nicht aus dem Arbeitskontext zu stammen, sondern Freunde oder Familienangehörige waren. In der endgültigen Stichprobe verbleiben 204 vollständige Tripel, bestehend aus einer berufstätigen Zielperson, einem Kollegen und einem Vorgesetzten. Die schlussendliche Rücklaufquote beträgt demnach 44.8%.

Von den Zielpersonen waren 118 (57.8%) weiblich und 86 (42.2%) männlich. Die Altersspanne lag zwischen 20 und 70 Jahren, mit einem Mittelwert von $M = 44.33$ Jahren ($SD = 11.82$). Im Mittel waren die Zielpersonen seit 22.2 Jahren berufstätig ($SD = 12.12$) und arbeiteten 36.6 Stunden pro Woche ($SD = 9.89$). Die Studienteilnehmer stammten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen ihrer Organisationen. Die durchschnittliche Position lag bei 53% ($SD = 22.70$) auf einer Skala von 0% (unterste Hierarchiestufe) bis 100% (oberste Hierarchiestufe). Das mittlere Einkommen lag bei 45,633.64 € brutto jährlich. Das Bildungsniveau der Zielpersonen war im Durchschnitt sehr hoch: Der Großteil (34.3%) besaß einen Universitätsabschluss, weitere 16.7% mit Fachhochschulabschluss und 26.0% mit (Fach-)Abitur. Die mittlere Reife gaben 17.2% und die Hauptschule 2.9% als höchsten Bildungsabschluss an. Weitere 2.9% machten keine Angaben zu ihrem Bildungsabschluss. Die Teilnehmer der Studie gaben ein breites Spektrum von Tätigkeitsbereichen an, von denen Bildung und Erziehung mit 15.7% am stärksten vertreten waren. Es folgen Marketing/Absatz/Vertrieb (11.8%), Arbeitssicherheit/Umweltschutz (10.8%) und Informationstechnik (10.8%). Weiterhin arbeiteten die Zielpersonen z.B. im Finanz- und Rechnungswesen (7.8%), in Forschung und Entwicklung (5.9%), Produktion (5.9%) sowie im öffentlichen Dienst (3.9%).

Die Kollegen arbeiteten im Schnitt seit 8.27 Jahren ($SD = 8.09$) mit ihren Zielpersonen zusammen. Der Großteil gab an, mit der Zielperson mehrmals täglich (50.0%) oder mindestens einmal täglich (12.3%) in Kontakt zu sein, weitere 27.5% sahen sie mehrmals wöchentlich und 6.4% mindestens einmal in der Woche. 3.9% der Kollegen gaben an nur ein- oder mehrmals im

Monat Kontakt mit der Zielperson zu haben. Das Beziehungsverhältnis wurde von 54.9% der Kollegen als eher persönlich/vertraut und von 38.2% als gut bezeichnet. Weitere 5.4% gaben eine neutrale Beziehung an und drei Kollegen (1.5%) schätzten das Verhältnis als eher formal korrekt ein. Die durchschnittliche Verflechtung der Arbeit zwischen Kollegen und Zielperson lag auf einer Skala von 1 („keine Verflechtung“) bis 6 („sehr starke Verflechtung“) mit $M = 3.61$ ($SD = 1.03$) im mittleren Bereich. Die Vorgesetzten gaben eine durchschnittliche Zusammenarbeit von 6.94 Jahren ($SD = 7.10$) mit der Zielperson an. Der Großteil berichtete, mehrmals täglich (47.9%) oder täglich (12.2%) mit der Zielperson in Kontakt zu stehen. 27.7% hatten mehrmals wöchentlich und 5.6% mindestens einmal wöchentlich Kontakt, weitere 4.2% mehrmals im Monat und 2.3% mindestens einmal im Monat. Die Beziehung zur Zielperson wurde zum überwiegenden Teil als eher persönlich, vertraut (45.1%) oder gut (48%) beschrieben. Als eher neutral bezeichneten 5.4% der Vorgesetzten die Beziehung zur Zielperson und weitere 1.5% als eher formal korrekt. Auch die Vorgesetzten schätzen die gegenseitige Verflechtung ihrer Arbeit mit der Zielperson als im mittleren Bereich liegend ein ($M = 3.77$, $SD = .88$)

4.2 Instrumente

Im folgenden Abschnitt werden die in der vorliegenden Studie eingesetzten Instrumente vorgestellt.

4.2.1 Politische Fertigkeiten

Die politischen Fertigkeiten wurden mit der validierten deutschen Version (Blickle et al., 2008) des Political Skill Inventorys (Ferris et al., 2005) erfasst. Für die Fremdeinschätzungen durch den Kollegen wurde eine sprachlich an die dritte Person Singular adaptierte Version verwendet (Momm et al., 2015). So wurde beispielsweise das Originalitem „Ich verstehe andere sehr gut“ für die Fremdbeurteilung in „Diese Person versteht andere sehr gut“ umformuliert. Die Gesamtskala des PSI besteht aus 18 Items, welche sich aus den vier Subskalen sozialer Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung zusammensetzt. Die Items werden auf einer siebenstufigen Likertskala eingeschätzt. Bezogen auf die Selbsteinschätzungen betrug Cronbachs Alpha $\alpha = .91$ für die Gesamtskala, $\alpha = .87$ für sozialen Scharfsinn, $\alpha = .87$ für Netzwerkfähigkeit, $\alpha = .78$ für interpersonalen Einfluss und $\alpha = .75$ für

Vertrauensbildung. Für die Fremdeinschätzung durch den Kollegen betrug Cronbachs Alpha $\alpha = .90$ für die Gesamtskala, $\alpha = .70$ für sozialen Scharfsinn, $\alpha = .88$ für Netzwerkfähigkeit, $\alpha = .77$ für interpersonalen Einfluss und $\alpha = .70$ für Vertrauensbildung.

4.2.2 Leistungsbeurteilungen

Die durch den Vorgesetzten eingeschätzte *aufgabenbezogene Leistung* und das *Kooperationsverhalten* wurden mit den entsprechenden Subskalen der deutschen Übersetzung (Blickle, Kramer et al., 2008) der Leistungsbeurteilungsskala von Ferris, Witt und Hochwarter (2001) vorgenommen. Eine Beispielaussage für die aufgabenbezogene Leistung lautet: „Diese Person erfüllt die Arbeitsvorgaben mit höchstem fachlichem Können.“ Eine Beispielaussage für das Kooperationsverhalten lautet: „Diese Person stellt tragfähige Arbeitsbeziehungen mit anderen Personen in ihrer Arbeitsgruppe sowie mit anderen Kooperationspartnern bei der Arbeit her.“

Die vorgesetzteneingeschätzte *adaptive Leistung* wurde mit der deutschen Übersetzung (Blickle, Kramer et al., 2008) einer aus fünf Items bestehenden Skala von Blickle et al. (2008) erfasst. Eine Beispielaussage lautet: „Diese Person bewältigt erfolgreich unerwartete Notfälle, Störungen und Ausfälle.“

Die *karrierebezogene Leistung* wurde mit der Subskala Career-role performance der Role-based Performance Scale von Wellbourne, Johnson und Erez (1998) vorgenommen. Die Subskala besteht aus vier Items. Eine Beispielaussage lautet: „Diese Person ergreift berufliche Aufstiegsmöglichkeiten.“

Alle vier Instrumente wurden auf einer fünfstufigen Skala mit folgenden Ankerpunkten beantwortet: „(0) schwach, d.h. deutlich schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; (1) ausreichend, d.h. schlechter als viele Personen in vergleichbaren Positionen; (2) befriedigend, d.h. so gut wie viele Personen in vergleichbaren Positionen; (3) gut, d.h. deutlich besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen; und (4) spitze, d.h. sehr viel besser als viele Personen in vergleichbaren Positionen.“ Die Vorgesetzten hatten außerdem die Möglichkeit, Items auszulassen und als „kann ich nicht sagen“ zu kennzeichnen. Bei weniger als 75% beantworteter Items pro Subskala wurde keine Aggregation zu einem Gesamtwert

vorgenommen. Dadurch unterscheiden sich die Stichprobengrößen in den statistischen Analysen für diese Variablen.

Cronbachs Alpha betrug in der vorliegenden Studie $\alpha = .82$ ($n = 179$) für aufgabenbezogene Leistung, $\alpha = .82$ ($n = 180$) für das Kooperationsverhalten, $\alpha = .85$ ($n = 176$) für die adaptive Leistung und $\alpha = .84$ ($n = 136$) für die karrierebezogene Leistung. Die Stichprobengrößen unterscheiden sich an dieser Stelle, weil bei fehlenden Angaben auf einer Skala die Daten einer Versuchsperson nicht in die Berechnung von Cronbachs Alpha miteinfließen.

4.2.3 Kontrollvariablen

Um mögliche Alternativerklärungen auszuschließen und um eine strengere Testung der Hypothesen zu gewährleisten, wurden Variablen kontrolliert, welche einen potentiellen Einfluss sowohl auf die unabhängigen als auch die abhängigen Variablen haben könnten (Becker, 2005; Bono & McNamara, 2011; Breaugh, 2008). Waldmann und Avolio (1986) konnten zeigen, dass *Alter* und Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten negativ miteinander zusammenhängen. Auch das *Geschlecht* der Zielperson wird kontrolliert, da es einen Einfluss auf die Leistungseinschätzung haben kann (Bowen, Swim & Jacobs, 2000; Roth, Purvis & Bobko, 2012). Sowohl für Alter als auch Geschlecht wurden auch bereits Zusammenhänge mit politischen Fertigkeiten festgestellt (Oerder, Blickle & Summers, 2014; Perrewé & Nelson, 2004).

4.3 Statistische Analysen

Der folgende Abschnitt thematisiert die verwendeten statistischen Analysen. Zunächst werden die Berechnungen zur Überprüfung der Grundvoraussetzungen beschrieben. Anschließend wird erläutert, auf welche Weise die drei Faktoren des TRI-Modells mithilfe eines Strukturgleichungsmodells gebildet wurden. Anschließend erfolgt die Beschreibung des Vorgehens zur Hypothesenüberprüfung.

4.3.1 Überprüfung der Grundvoraussetzungen

Die in den statistischen Analysen verwendeten Konstrukte wurden auf das Vorliegen von Normalverteilungen überprüft, um mögliche Verzerrungen auszuschließen. Zur Überprüfung der

angenommenen Normalverteilung wurden die *Schiefe* und die *Kurtosis (Wölbung)* der tatsächlichen Verteilung betrachtet. Wenn diese Werte einer Verteilung bei null liegen, kann von einer perfekten Normalverteilung ausgegangen werden. Liegt der Wert für die Schiefe jedoch bei größer als ± 3 und für die Kurtosis ± 7 , dann zeigt dies eine Nicht-Normalverteilung an (Curran, West & Finch, 1996).

Tabelle 2

Verteilungskennwerte der verwendeten Variablen

	<i>N</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>
Netzwerkfähigkeit (S)	204	-.06	-.24
Sozialer Scharfsinn (S)	204	.00	-.22
Interpersonaler Einfluss (S)	204	-.52	.37
Vertrauensbildung (S)	204	-.72	.62
Netzwerkfähigkeit (F)	204	-.28	-.38
Sozialer Scharfsinn (F)	204	-.24	.92
Interpersonaler Einfluss (F)	204	-.82	.95
Vertrauensbildung (F)	204	-.44	-.05
Aufgabenbezogene Leistung	202	-.20	-.76
Kooperationsverhalten	203	-.16	-.84
Adaptive Leistung	203	-.21	-.71
Karrierebezogene Leistung	193	.28	-.59

Anmerkungen. (S)= Selbsteingeschätzt. (F)= Fremdeingeschätzt.

Aufgrund der Freiwilligkeit der Studienteilnahme ist es denkbar, dass nur solche Zielpersonen an der Studie teilgenommen haben, die aufgrund einer guten Leistung und eines guten Verhältnisses mit ihrem Vorgesetzten mit guten Bewertungen rechneten. Potentielle Zielpersonen, die von ihrer eigenen Leistung eher nicht überzeugt waren oder ein belastetes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten haben, sind möglicherweise gar nicht erst in die Stichprobe gelangt. Um einen solchen Selektionseffekt und eine Verzerrung der Leitungsbeurteilungen in eine positive Richtung auszuschließen, wurden alle vier eingesetzten Leistungsbeurteilungsskalen überprüft. Ebenso hatten die Zielpersonen die Möglichkeit, sich den teilnehmenden Kollegen selbst auszusuchen, was zu einer positiven Verzerrung der Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten geführt haben könnte. Und letztendlich könnten

auch die Werte der selbsteingeschätzten politischen Fertigkeiten aufgrund von sozial erwünschtem Antwortverhalten verzerrt sein und wurden überprüft. Die in Tabelle 2 abgebildeten Verteilungswerte ergaben, dass die Grenzwerte für Normalverteilungen nicht überschritten wurden, was gegen Verzerrungs- und Selektionseffekte spricht.

4.3.2 Aufbau der Strukturgleichungsmodelle

Im Folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie die TIR-Modelle für die Dimensionen politischer Fertigkeiten mithilfe von Bifaktor-Strukturgleichungsmodellen (Reise, 2012) gebildet wurden. Anschließend wird erläutert, auf welche Weise die Bifaktor-Modelle mit Alternativmodellen verglichen wurden.

4.3.2.1 Bifaktor-Modelle

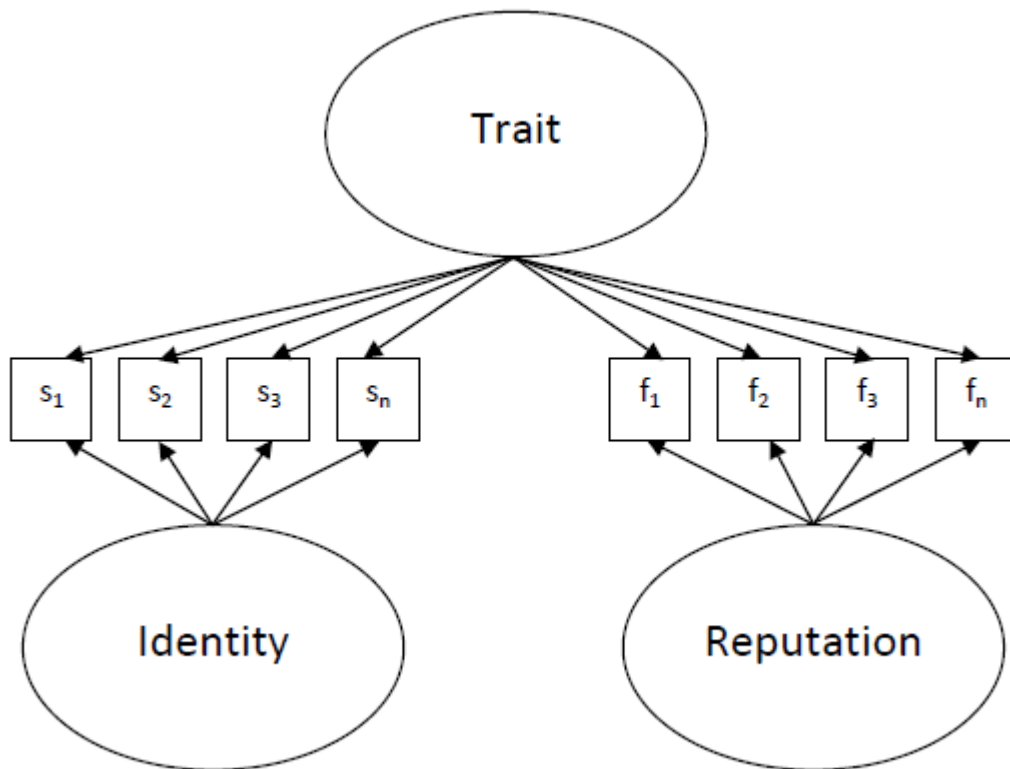
Um die drei Faktoren gemäß des TRI-Modells zu bilden, wurden mithilfe der Datenverarbeitungs-Software *Mplus 7* (Muthén & Muthén, 2012) lineare Strukturgleichungsmodelle erstellt. Dabei wurde für die vier Dimensionen politischer Fertigkeiten (Netzwerkfähigkeit, sozialer Scharfsinn, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung) jeweils ein Bifaktor-Modell nach der Beschreibung von Reise (2012) gebildet. Dieses Vorgehen orientiert sich an dem Vorgehen von McAbee und Connelly (2016), welche in ihrem Artikel zum TRI-Modell Bifaktor-Modelle für fünf Persönlichkeitsdimensionen gebildet haben. Davon abweichend wurde in den vorliegenden Modellen jedoch nur eine einzige Fremdeinschätzung berücksichtigt. Der Aufbau der Bifaktor-Modelle ist in Abbildung 2 dargestellt.

In ein Bifaktor-Modell fließen die Daten von Selbsteinschätzungen und Fremdeinschätzungen zu einem Konstrukt ein. Daraus werden drei latente Konstrukte gebildet. Auf dem ersten Faktor (Trait) laden alle Items der Selbst- und der Fremdeinschätzung. Auf dem zweiten Faktor (Reputation) laden nur die Items der Fremdeinschätzung und auf dem dritten Faktor (Identity) nur die Items der Selbsteinschätzung. Die Korrelationen zwischen den gemeinsamen Faktoren wurden auf null gesetzt. Durch diese modellierte Unabhängigkeit der drei Faktoren lädt auf dem Traitfaktor die gemeinsame Varianz von Selbst- und Fremdeinschätzung, auf dem Reputationsfaktor die spezifische Varianz der Fremdeinschätzung

und auf dem Identityfaktor die spezifische Varianz der Selbsteinschätzung. Weiterhin wurden die Faktorvarianzen auf eins fixiert (Reise, 2012). Gemäß dem Vorgehen von McAbee und Connelly (2016) wurden vereinzelt auftretende negative Faktorladungen auf null fixiert. Diese sind in Tabelle 5 gekennzeichnet. In Heywood-Fällen¹⁹ (Heywood, 1936) wurden negative Residualvarianzen auf null gesetzt.

Abbildung 2

Operationalisierung des TRI-Modells als Bifaktor-Modell



Anmerkungen. Das TRI-Modell als Bifaktor-Modell nach Reise (2012). $s_1 - s_n$ = Items der Selbsteinschätzung, $a_1 - a_n$ = Items der Fremdeinschätzung A, $b_1 - b_n$ = Items der Fremdeinschätzung B, $c_1 - c_n$ = Items der Fremdeinschätzung C.

Nachdem die drei Faktoren gebildet wurden, wurden für jede Zielperson individuelle Faktorwerte der drei Faktoren erstellt. Aufgrund der für die Anzahl der zu schätzenden Parameter für Strukturgleichungsmodellen mit einem Bifaktor-Modell und einer Vorhersage zu

¹⁹ Ein Heywood-Fall liegt vor, wenn Varianzschätzungen in einer Faktorenanalyse außerhalb des definierten Wertebereichs zwischen 0 und 1 liegen (Heywood, 1936).

kleinen Stichprobe (Kline, 2011), wurden die Faktorwerte nach SPSS 24 exportiert, um die multiplen hierarchischen Regressionen zur Testung des zweiten Hypothesenblocks (siehe Abschnitt 4.3.3) vorzunehmen.

4.3.2.2 Modellvergleiche

Um festzustellen, ob die Bifaktor-Modelle im Vergleich zu anderen Modellen tatsächlich vorteilhaft sind, wurden sie, angelehnt an das Verfahren von McAbbee und Connelly (2016), mit zwei weiteren Strukturgleichungsmodellen verglichen. Erstens wurde ein Generalfaktormodell generiert, bei dem alle Items der Selbst- und Fremdeinschätzungen auf einem einzigen Faktor laden. Zweitens wurde ein Modell mit zwei korrelierten Faktoren erstellt, bei dem alle Selbsteinschätzungsitems auf dem ersten und alle Fremdeinschätzungsitems auf dem zweiten Faktor laden. Anschließend wurden die jeweilige Anpassungsgüte der drei Modellvarianten analysiert und miteinander verglichen. Als Maße für die Passungsgüte wurden nach Schermelleh-Engel, Moosbrugger und Müller (2003) folgende Kriterien herangezogen: Guter Fit: $p(\chi^2_{(df)}) > .05$, $RMSEA < .05$, $CFI \geq .97$; akzeptabler Fit: $p(\chi^2_{(df)}) > .01$, $RMSEA \leq .08$, $CFI \geq .95$. Die Modellvarianten wurden mit χ^2 -Differenzentests miteinander verglichen.

4.3.3 Vorgehen zur Hypothesenüberprüfung

Die Hypothesen zur Abbildung politischer Fertigkeiten im TRI-Modell wurden anhand der in 4.3.2 beschriebenen Strukturgleichungsmodelle geprüft. Blickle, Schütte et al. (2018) operationalisieren in ihrer Studie zu politischem Willen und Karriereerfolg einen starken Faktor im TRI-Modell damit, dass alle dem jeweiligen Faktor zugeordneten Items im Strukturgleichungsmodell positiv und signifikant auf diesem laden. Die Hypothesen 1a-f gelten demnach als bestätigt, wenn alle Items des betreffenden Faktors im Strukturgleichungsmodell signifikant und positiv auf diesem laden.

Die Hypothesen 2a-c, 3a-g, 4a-b, und 5 wurden mit multiplen hierarchischen Regressionen (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003) überprüft. Bei dieser Form der Regression werden die Forschungsvariablen in Blöcken in die Regressionsgleichung aufgenommen, sodass neben der Varianzaufklärung des Gesamtmodells auch die zusätzliche Varianzaufklärung der in einem Block aufgenommenen Variablen berechnet werden kann. Für jede Hypothese wurde dabei eine

eigene Analyse erstellt, sodass insgesamt zwölf multiple hierarchische Regressionen berechnet wurden.

Alle Regressionen sind dabei nach dem gleichen Schema aufgebaut. Im ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen (Alter und Geschlecht) in die Regressionsgleichung aufgenommen. Im zweiten Schritt wurden die drei Faktoren der jeweiligen Dimension (Trait, Reputation, Identity) politischer Fertigkeiten als Prädiktoren aufgenommen. Als abhängige Variablen fungiert das jeweilige Maß der Vorgesetzten-Leistungsbeurteilungen (entweder aufgabenbezogene Leistung, Kooperationsverhalten, adaptive Leistung oder karrierebezogene Leistung). Die Hypothesen gelten dann als bestätigt, wenn das Regressionsgewicht des vermuteten Einflussfaktors nach Berücksichtigung des Einflusses der Kontrollvariablen signifikant positiv die jeweilige Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten vorhersagt.

5. Ergebnisse

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der statistischen Analysen vor. Zunächst werden die deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen der Forschungsvariablen dargestellt (5.1), anschließend die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle erörtert (5.2) und zum Schluss die Ergebnisse der multiplen Regressionen (5.3) vorgestellt.

5.1 Deskriptive Statistiken

In Tabelle 3 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Konstrukte und Variablen angegeben.

Die Selbst- und Fremdeinschätzungen der vier Dimensionen politischer Fertigkeiten korrelieren mit $r = .17$ ($p < .05$) für sozialen Scharfsinn; $r = .49$ ($p < .001$) für Netzwerkfähigkeit; $r = .24$, ($p < .01$) für interpersonalen Einfluss und $r = .14$, ($p < .05$) für Vertrauensbildung durchweg positiv und signifikant. Die Selbsteinschätzungen der Dimensionen politischer Fertigkeiten sind miteinander korreliert ($.38 \leq r \leq .65$, $ps < .001$), ebenso die Fremdeinschätzungen ($.36 \leq r \leq .59$, $ps < .001$).

Die Dimensionen der Leistungsbeurteilung (aufgabenbezogene Leistung, Kooperationsbereitschaft, adaptive Leistung und karrierebezogene Leistung) sind durchgängig untereinander korreliert ($.58 \leq r \leq .76$, $ps < .001$).

Es zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen den selbsteingeschätzten Dimensionen politischer Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen. Aufgabenbezogene Leistung hängt positiv mit dem selbsteingeschätzten sozialen Scharfsinn ($r = .15$, $p < .05$) und der selbsteingeschätzten Netzwerkfähigkeit ($r = .17$, $p < .05$) zusammen. Die adaptive Leistung korreliert mit selbsteingeschätzter Vertrauensbildung ($r = .14$, $p < .05$). Die karrierebezogene Leistung korreliert mit selbsteingeschätztem sozialem Scharfsinn ($r = .19$, $p < .01$) und selbsteingeschätzter Netzwerkfähigkeit ($r = .23$, $p < .01$). Zwischen der Kooperationsbereitschaft und den Selbsteinschätzungen der Dimensionen politischer Fertigkeiten zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge.

Tabelle 3

Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Forschungsvariablen

Variable	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Geschlecht	204	1.42	.50														
2 Alter	204	44.33	11.82	.12													
3 Sozialer Scharfsinn S	204	4.87	.77	-.06	-.14*	(.87)											
4 Sozialer Scharfsinn F	204	4.75	.75	.00	-.03	.17*	(.70)										
5 Netzwerkfähigkeit S	204	4.58	.97	.08	-.10	.65**	.20**	(.91)									
6 Netzwerkfähigkeit F	204	4.73	1.08	.09	.01	.26**	.58**	.49**	(.88)								
7 Interpersonaler Einfluss S	204	5.26	.76	-.01	-.18**	.57**	.16*	.63**	.35**	(.78)							
8 Interpersonaler Einfluss F	204	5.29	.89	.00	-.08	.05	.59**	.16*	.49**	.24**	(.77)						
9 Vertrauensbildung S	204	5.75	.77	.00	-.11	.48**	-.02	.38**	.12 ⁺	.44**	-.01	(.75)					
10 Vertrauensbildung F	204	5.52	.78	.00	-.08	.10	.41**	.11 ⁺	.36**	.17*	.47**	.14*	(.70)				
11 Aufgabenbezogene Leistung ^a	202	3.89	.63	.05	-.13 ⁺	.01	.15*	.10	.17*	.00	.13 ⁺	-.01	.06	(.82)			
12 Kooperationsbereitschaft ^b	202	4.09	.59	-.11	-.04	.10	.20*	.10	.16*	.09	.22**	.01	.18**	.70**	(.82)		
13 Adaptive Leistung ^c	203	3.85	.68	.00	-.17*	.06	.18**	.12 ⁺	.13 ⁺	.04	.19**	.14*	.14*	.76**	.76**	(.85)	
14 Karrierebezogene Leistung ^d	193	3.69	.70	.00	-.26**	.19**	.19**	.23**	.25**	.09	.28**	.11	.11	.69**	.58**	.62**	(.84)

Anmerkungen. Geschlecht: (1 = weiblich, 2 = männlich); S = Selbsteinschätzung; F = Fremdeinschätzung; Interne Konsistenzen (Cronbachs Alpha) in Klammern in der Diagonale; ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ (alle zweiseitig).

Abweichende Stichprobengrößen zur Berechnung von Cronbachs alpha: ^a $n = 179$; ^b $n = 180$; ^c $n = 176$; ^d $n = 136$.

Zwischen den fremdeingeschätzten Dimensionen politischer Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen zeigen sich mehr signifikante Zusammenhänge. Aufgabenbezogene Leistung korreliert mit dem fremdeingeschätzten sozialen Scharfsinn ($r = .15, p < .05$) und Netzwerkfähigkeit ($r = .17, p < .05$). Vorgesetztenbeurteilungen der Kooperationsbereitschaft hängen mit fremdeingeschätztem sozialem Scharfsinn ($r = .20, p < .05$), Netzwerkfähigkeit ($r = .16, p < .05$), dem interpersonalen Einfluss ($r = .22, p < .01$) und der Vertrauensbildung zusammen ($r = .18, p < .01$). Die adaptive Leistung weist Zusammenhänge zu Kollegeneinschätzungen von sozialem Scharfsinn ($r = .18, p < .01$), interpersonalem Einfluss ($r = .19, p < .01$) und Vertrauensbildung ($r = .14, p < .05$) auf. Die karrierebezogene Leistung korreliert positiv mit fremdeingeschätztem sozialem Scharfsinn ($r = .19, p < .01$), Netzwerkfähigkeit ($r = .25, p < .01$) sowie interpersonalem Einfluss ($r = .28, p < .01$).

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich, dass das Alter negativ mit selbsteingeschätztem sozialem Scharfsinn ($r = -.14, p < .05$), selbsteingeschätztem Interpersonalem Einfluss ($r = -.18, p < .05$), der vorgesetztenbeurteilten adaptiven Leistung ($r = -.17, p < .05$) und der karrierebezogenen Leistung ($r = -.26, p < .01$) assoziiert war. Ansonsten zeigen die Kontrollvariablen keine signifikanten Zusammenhänge mit den Dimensionen politischer Fertigkeiten und der Vorgesetzten-Leistungsbeurteilungen.

5.2 Strukturgleichungsmodelle

Die Anpassungsgüte der Bifaktor-Modelle wurde zunächst gegen die der Zwei-Faktoren-Modelle, deren Anpassungsgüte deskriptiv durchgängig besser war als die der Generalfaktormodelle, mit einem χ^2 -Differenzentest verglichen. Das Bifaktor-Modell für sozialen Scharfsinn erzielte eine signifikant bessere Anpassungsgüte als das Zwei-Faktoren-Modell ($\Delta\chi^2 = 18.183, \Delta df = 6, p_{(\Delta\chi^2, \Delta df)} < .05$). Das Bifaktor-Modell für Netzwerkfähigkeit erzielte ebenfalls eine signifikant bessere Anpassungsgüte als das Zwei-Faktoren-Modell ($\Delta\chi^2 = 19.101, \Delta df = 9, p_{(\Delta\chi^2, \Delta df)} < .05$). In Bezug auf interpersonalen Einfluss erzielte das Bifaktor-Modell nur einseitig signifikant eine bessere Anpassungsgüte als das Zwei-Faktoren-Modell ($\Delta\chi^2 = 12.220, \Delta df = 6, p_{(\Delta\chi^2, \Delta df)} =$

.057). Für die Vertrauensbildung erzielte das Bifaktor-Modell signifikant eine bessere Anpassungsgüte als das Zwei-Faktoren-Modell ($\Delta\chi^2 = 15.306$, $\Delta df = 4$, $p_{(\Delta\chi^2, \Delta df)} < .01$).

Tabelle 4

Anpassungsgüte der Generalfaktor-Modelle, der Zwei-Faktoren-Modelle und der Bifaktor-Modelle

Modell	χ^2 (df)	p	RMSEA	CFI
Sozialer Scharfsinn				
Generalfaktor	200.684 (35)	.000	.152	.578
Zwei korrelierte Faktoren	55.637 (34)	.011	.056	.945
Bifaktor	37.454 (26)	.068	.046	.971
Netzwerkfähigkeit				
Generalfaktor	467.445 (54)	.000	.194	.681
Zwei korrelierte Faktoren	155.303 (53)	.000	.101	.921
Bifaktor	136.202 (44)	.000	.097	.929
Interpersonaler Einfluss				
Generalfaktor	246.754 (20)	.000	.236	.580
Zwei korrelierte Faktoren	26.819 (19)	.108	.045	.986
Bifaktor	14.599 (13)	.333	.025	.997
Vertrauensbildung				
Generalfaktor	125.249 (9)	.000	.252	.585
Zwei korrelierte Faktoren	21.800 (8)	.005	.092	.951
Bifaktor	6.494 (4)	.165	.055	.991

Anmerkungen. N = 204.

Tabelle 4 stellt die Anpassungsgüte der drei Modellvarianten (Generalfaktor, zwei korrelierte Faktoren und Bifaktor) für alle drei Dimensionen politischer Fertigkeiten dar. Das Generalfaktormodell hatte über alle Dimensionen hinweg deskriptiv gesehen die schlechtesten und die Bifaktor-Modelle die besten Werte. Das Bifaktor-Modell aus den Items zu sozialem Scharfsinn erreichte eine gute Anpassungsgüte ($p(\chi^2_{(df)}) > .05$, $RMSEA < .05$, $CFI \geq .97$). Das Bifaktor-Modell aus den Items zur Netzwerkfähigkeit erreichte keine zufriedenstellende Passungsgüte ($p(\chi^2_{(df)}) < .00$, $RMSEA = .097$, $CFI = .929$). Das Bifaktor-Modell aus den Items zu interpersonalem Einfluss wies ebenfalls eine gute Anpassungsgüte auf ($p(\chi^2_{(df)}) > .05$, $RMSEA < .05$, $CFI \geq .97$) und die Anpassungswerte des Bifaktor-Modells aus den Items zur Vertrauensbildung können ebenfalls als gut eingestuft werden ($p(\chi^2_{(df)}) > .05$, $RMSEA < .05$, $CFI \geq .97$).

Tabelle 5 stellt die standardisierten Faktorladungen für die TRI-Modelle der vier Dimensionen politischer Fertigkeiten dar. Im TRI-Modell des sozialen Scharfsinns laden sieben von zehn Items signifikant auf dem Traitfaktor, welche eine durchschnittliche Faktorladung von .345 aufweist. Alle Fremdeinschätzungs-Items laden positiv und signifikant auf dem Reputationsfaktor mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .414. Drei von fünf Selbsteinschätzungs-Items von sozialem Scharfsinn laden signifikant auf dem Identityfaktor, der eine durchschnittliche Faktorladung von .352 hat. Die Ergebnisse zeigen also einen starken Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn, wodurch Hypothese 1a bestätigt wird.

Im TRI-Modell der Netzwerkfähigkeit laden alle Items signifikant und positiv auf dem Traitfaktor, mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .577. Von den Fremdeinschätzungs-Items der Netzwerkfähigkeit laden zwei von sechs auf dem Reputationsfaktor, der im Schnitt Faktorladungen von .186 aufweist. Die Selbsteinschätzungs-Items laden mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .614 durchgehend positiv und signifikant auf dem Identityfaktor. Es bilden sich also ein starker Trait- und ein starker Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit heraus. Hypothesen 1b und 1c werden somit bestätigt.

Auch im TRI-Modell des interpersonalen Einflusses laden mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .487 alle Items der Selbst- und Fremdeinschätzungen positiv und signifikant auf dem Traitfaktor. Alle Fremdeinschätzungs-Items laden zusätzlich auf dem Reputationsfaktor, der eine durchschnittliche Faktorladung von .665 aufweist. Zwei von vier Items der Selbsteinschätzung von interpersonalem Einfluss laden auf dem Identityfaktor, mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .251. Diese Ergebnisse sprechen für einen starken Trait- und einen starken Reputationsfaktor, was Hypothesen 1d und 1e bestätigt.

Im TRI-Modell der Vertrauensbildung laden vier von sechs Items auf dem Traitfaktor, mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .406. Alle Fremdeinschätzungs-Items laden positiv und signifikant auf dem Reputationsfaktor mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .669. Auf den Identityfaktor lädt nur ein Item aus insgesamt drei Selbsteinschätzungsitems. Insgesamt weist der Identityfaktor durchschnittliche Faktorladungen von .280 auf. Diese Ergebnisse sprechen für einen starken Reputationsfaktor und bestätigen somit Hypothese 1f.

Tabelle 5

Standardisierte Faktorladungen für die TRI-Modelle der Dimensionen politischer Fertigkeiten

Item		Trait	Reputation	Identity
Sozialer Scharfsinn	$\bar{\lambda}$.345	.544	.352
PSI_05 (selbst)		.613***		.347**
PSI_07 (selbst)		.523***		.000 ^a
PSI_16 (selbst)		.464***		.568***
PSI_17 (selbst)		.365*		.693***
PSI_18 (selbst)		.622***		.156
PSI_05 (fremd)		.188	.414***	
PSI_07 (fremd)		.242**	.610***	
PSI_16 (fremd)		.235**	.660***	
PSI_17 (fremd)		.057	.624***	
PSI_18 (fremd)		.126	.413***	
Netzwerkfähigkeit	$\bar{\lambda}$.577	.186	.614
PSI_01 (selbst)		.395***		.545***
PSI_06 (selbst)		.385***		.642***
PSI_09 (selbst)		.412***		.597***
PSI_10 (selbst)		.487***		.658***
PSI_11 (selbst)		.389***		.610***
PSI_15 (selbst)		.379***		.634***
PSI_01 (fremd)		.747***	.039	
PSI_06 (fremd)		.764***	.000 ^a	
PSI_09 (fremd)		.720***	.231**	
PSI_10 (fremd)		.824***	.037	
PSI_11 (fremd)		.815***	.018	
PSI_15 (fremd)		.607***	.795***	
Interpersonaler Einfluss	$\bar{\lambda}$.487	.665	.251
PSI_02 (selbst)		.841***		.000 ^a
PSI_03 (selbst)		.632***		.248**
PSI_04 (selbst)		.687***		.757***
PSI_12 (selbst)		.874***		.000 ^a
PSI_02 (fremd)		.183*	.844***	
PSI_03 (fremd)		.234**	.712***	
PSI_04 (fremd)		.250**	.753***	
PSI_12 (fremd)		.199*	.351***	
Vertrauensbildung	$\bar{\lambda}$.406	.669	.280
PSI_08 (selbst)		.781**		.001
PSI_13 (selbst)		.718*		.696*
PSI_08 (fremd)		.585***		.144
PSI_13 (fremd)		.019	.693***	
PSI_14 (fremd)		.310*	.707***	
PSI_08 (fremd)		.023	.608***	

Anmerkungen. N= 204 Zielpersonen-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel;

^a Negative Faktorladung, diese daher auf null fixiert; $\bar{\lambda}$ = durchschnittliche Faktorladungen (Lambdas) des jeweiligen Faktors; ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.3 Multiple hierarchische Regressionen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der multiplen hierarchischen Regressionen zur Überprüfung des zweiten Hypothesenblocks dargestellt. Dabei fungieren die TRI-Faktoren der Dimensionen politischer Fertigkeiten als unabhängige Variablen und die entsprechenden Leistungsbeurteilungskriterien als abhängige Variablen. Für jede Dimension politischer Variablen wurde eine Tabelle erstellt, in welcher die jeweiligen Regressionsergebnisse zusammengefasst sind, sodass sich insgesamt vier Tabellen ergeben.

Tabelle 6

Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des Kooperationsverhaltens, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung durch die TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn

Abhängige Variablen: Prädiktoren	Kooperations- verhalten		Adaptive Leistung		karrierebezogene Leistung	
	β	R^2 (ΔR^2)	β	R^2 (ΔR^2)	β	R^2 (ΔR^2)
Schritt 1						
Geschlecht	-.11		.02		.04	
Alter	-.02	.01	-.17*	.03*	-.27***	.07**
Schritt 2						
Trait - sozialer Scharfsinn	.15*		.11		.17*	
Reputation - sozialer Scharfsinn	.14*		.13 ⁺		.14*	
Identity - sozialer Scharfsinn	-.04	.05* (.04*)	-.07	.06* (.03*)	.04	.12** (.05*)
<i>N</i>	203		203		193	

Anmerkungen. Geschlecht (1=weiblich, 2=männlich), ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (alle zweiseitig).

Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionen mit den TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn auf das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten, die adaptive Leistung und die karrierebezogene Leistung. Die Kontrollvariable Geschlecht zeigt keine Zusammenhänge mit den abhängigen Variablen. Das Alter der Zielperson hat einen Einfluss auf die Vorgesetztenbeurteilungen der adaptiven Leistung ($\beta = -.17$, $p < .05$) und der karrierebezogenen Leistung ($\beta = -.27$, $p < .001$), was bedeutet, dass die Zielpersonen mit steigendem Alter niedriger eingeschätzt wurden.

In Übereinstimmung mit Hypothese 2a sagt der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn signifikant das Kooperationsverhalten vorher ($\beta = .14, p < .05$). Der Traitfaktor von sozialem Scharfsinn sagt ebenfalls das Kooperationsverhalten vorher ($\beta = .15, p < .05$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn 4% der Varianz ($p < .05$) im Kooperationsverhalten inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .04, p < .05$).

Der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn sagt, wie in Hypothese 2b postuliert, einseitig signifikant adaptive Leistung vorher ($\beta = .13, p < .10$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn 6% der Varianz ($p < .05$) der adaptiven Leistung inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .03, p < .05$).

In Übereinstimmung mit Hypothese 2c sagt der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn signifikant die durch den Vorgesetzten beurteilte karrierebezogene Leistung vorher ($\beta = .14, p < .05$). Der Traitfaktor von sozialem Scharfsinn sagt ebenfalls das Kooperationsverhalten vorher ($\beta = .17, p < .05$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren von sozialem Scharfsinn 5% der Varianz ($p < .01$) im Kooperationsverhalten inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .05, p < .05$).

Tabelle 7

Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage der aufgabenbezogenen Leistung, der adaptiven Leistung und der karrierebezogenen Leistung durch die TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit

Abhängige Variablen:	aufgabenbezogene Leistung		Adaptive Leistung		karrierebezogene Leistung	
	β	R^2 (ΔR^2)	β	R^2 (ΔR^2)	β	R^2 (ΔR^2)
Schritt 1						
Geschlecht	.07		.02		.04	
Alter	-.14*	.02	-.17*	.02	-.27***	.07**
Schritt 2						
Trait - Netzwerkfähigkeit	.18**		.12 ⁺		.26***	
Reputation - Netzwerkfähigkeit	-.02		.09		.05	
Identity - Netzwerkfähigkeit	-.01	.05* (.03 ⁺)	.04	.05* (.02*)	.08	.15*** (.07**)
<i>N</i>	202		203		193	

Anmerkungen. Geschlecht (1=weiblich, 2=männlich), ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (alle zweiseitig).

Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionen mit den TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit auf die vorgesetztenbeurteilte aufgabenbezogene Leistung, die adaptive Leistung und die karrierebezogene Leistung. Neben den bereits beschriebenen Zusammenhängen mit den Kontrollvariablen zeigt sich eine negative Beziehung zwischen Alter und aufgabenbezogener Leistung ($\beta = -.14, p < .05$).

In Übereinstimmung mit Hypothese 3a sagt der Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit signifikant die aufgabenbezogene Leistung vorher ($\beta = .18, p < .01$), der Identityfaktor, entgegen Hypothese 3b, jedoch nicht ($\beta = -.02, ns.$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit 3% der Varianz ($p < .05$) im Kooperationsverhalten einseitig signifikant über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .05, p < .10$). Die adaptive Leistung wird wie in Hypothese 3c postuliert über die Kontrollvariablen hinaus einseitig signifikant vom Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit vorhergesagt ($\beta = .12, p < .10$), jedoch, entgegen Hypothese 3d, nicht vom Identityfaktor ($\beta = .09, ns.$). Die TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit klären insgesamt 5% der Varianz ($p < .05$) der adaptiven Leistung inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .02, p < .05$). In Übereinstimmung mit Hypothese 3e sagt der Traitfaktor der Netzwerkfähigkeit die vorgesetztenbeurteilte karrierebezogene Leistung signifikant vorher ($\beta = .26, p < .001$). Entgegen Hypothese 3f sagt der Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit diese jedoch nicht vorher ($\beta = .05, ns.$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit 15% der Varianz ($p < .01$) im Kooperationsverhalten inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .07, p < .01$).

Tabelle 8 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionen mit den TRI-Faktoren des Interpersonalen Einflusses auf das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten. Entgegen Hypothese 4a zeigt sich keine Vorhersage durch den Traitfaktor des Interpersonalen Einflusses auf das Kooperationsverhalten ($\beta = .10, ns.$). Der Reputationsfaktor des interpersonalen Einflusses sagt dieses vorher, in Übereinstimmung mit Hypothese 4b ($\beta = .20, p < .001$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren von Interpersonalem Einfluss 7% der Varianz ($p < .01$) im Kooperationsverhalten inkrementell über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .06, p < .01$).

Tabelle 8

Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des vorgesetztenbeurteilten Kooperationsverhaltens durch die TRI-Faktoren von interpersonalem Einfluss

Prädiktoren	Abhängige Variable: Kooperationsverhalten		
	β	R^2	ΔR^2
Schritt 1			
Geschlecht	-.11		
Alter	-.02	.01	
Schritt 2			
Trait – Interpersonaler Einfluss	.10		
Reputation - Interpersonaler Einfluss	.20**		
Identity - Interpersonaler Einfluss	.09	.07**	.06**

Anmerkungen. N= 203 Zielpersonen-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel. Geschlecht (1=weiblich, 2=männlich), ** $p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionen mit den TRI-Faktoren der Vertrauensbildung auf das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten. In Übereinstimmung mit Hypothese 5 hängt der Reputationsfaktor der Vertrauensbildung signifikant mit dem Kooperationsverhalten zusammen ($\beta = .17, p < .05$). Insgesamt klären die TRI-Faktoren der Vertrauensbildung 4% der Varianz ($p < .10$) des durch den Vorgesetzten beurteilten Kooperationsverhalten einseitig signifikant über die Kontrollvariablen hinaus auf ($\Delta R^2 = .03, p < .10$).

Tabelle 9

Multiple hierarchische Regression zur Vorhersage des vorgesetztenbeurteilten Kooperationsverhaltens durch die TRI-Faktoren von Vertrauensbildung

Prädiktoren	Abhängige Variable: Kooperationsverhalten		
	β	R^2	ΔR^2
Schritt 1			
Geschlecht	-.11		
Alter	-.02	.01	
Schritt 2			
Trait - Vertrauensbildung	.00		
Reputation - Vertrauensbildung	.17*		
Identity - Vertrauensbildung	-.04	.04 ⁺	.03 ⁺

Anmerkungen. N= 203 Zielpersonen-Kollegen-Vorgesetzten-Tripel. Geschlecht (1=weiblich, 2=männlich), ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, (zweiseitig).

6. Diskussion

Das folgende Kapitel widmet sich der Diskussion der vorliegenden Ergebnisse. Zunächst werden die daraus erfolgenden theoretischen Implikationen (6.1) und anschließend die praktischen Implikationen beleuchtet (6.2), bevor die Stärken und Grenzen der Studie (6.3) diskutiert werden. Es folgen ein Ausblick auf zukünftige Forschung (6.4) und zum Abschluss ein zusammenfassendes Fazit (6.5).

6.1 Theoretische Implikationen

Der nachfolgende Abschnitt setzt sich mit den theoretischen Implikationen der Ergebnisse der vorliegenden Studie auseinander. Zunächst erfolgt eine Diskussion zur Bedeutung der Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle zur Abbildung politischer Fertigkeiten im TRI-Modell. Anschließend werden die Ergebnisse der multiplen hierarchischen Regressionen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die theoretische Konzeption politischer Fertigkeiten eingeordnet.

6.1.1 Diskussion zu den TRI-Modellen von politischen Fertigkeiten

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Dissertation war, auf welche Art und Weise politische Fertigkeiten in sozialen Interaktionen wirken und wie dies von Akteuren und Beobachtern wahrgenommen wird. Dafür wurden mithilfe von Bifaktor-Strukturgleichungsmodellen vier TRI-Modelle der Dimensionen politischer Fertigkeiten generiert. Zunächst erfolgten im theoretischen Teil dieser Arbeit Überlegungen, unter welchen Umständen jeder der drei Faktoren stark ausgeprägt sein sollte. Zusammengefasst sollten ein starker Traitfaktor bei einer hohen Sichtbarkeit, ein starker Reputationsfaktor bei einer hohen sozialen Bewertung, und ein starker Identityfaktor bei ausgeprägten strategischen und geplanten Anteilen eines Merkmals zustande kommen. Auf dieser Basis wurden Hypothesen aufgestellt, wie sich sozialer Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung in einem TRI-Modell abbilden sollten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle zur Überprüfung dieser Hypothesen in Hinblick auf ihre theoretischen Implikationen diskutiert. Dafür erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit

Bifaktor-Modellen als methodische Herangehensweise. Anschließend werden die Implikationen der Strukturgleichungsmodelle für die inhaltliche Interpretation der drei TRI-Modelle beleuchtet. Am Ende des Abschnitts wird diskutiert, was die Ergebnisse für das Konstrukt politischer Fertigkeiten bedeuten.

6.1.1.1 Bifaktor-Modelle als methodische Herangehensweise

In Abschnitt 5.2 konnte demonstriert werden, dass die Bifaktor-Modelle hinsichtlich ihrer Anpassungsgüte den Alternativansätzen eines Generalfaktormodells und eines Zwei-Faktoren-Modells überlegen sind. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass nicht nur die gemeinsame Betrachtung von Selbst- und Fremdbeurteilungen, wie sie auch in den anderen beiden Modellen gegeben ist, vorteilhaft ist. Stattdessen erbringt insbesondere die Zerlegung der Varianzen in die drei Bereiche der gemeinsamen Wahrnehmung (Trait) und zweier spezifischer Wahrnehmungen (Reputation, Identity) einen Zuwachs in der Anpassungsgüte der Strukturgleichungsmodelle. Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass das Bifaktor-Modell der Netzwerkfähigkeit keine zufriedenstellende Anpassungsgüte erzielte. Für diese Dimension politischer Fertigkeiten war auch der Kontrast zu den beiden Alternativmodellen nur einseitig signifikant. Die Ergebnisse zu den Faktoren der Netzwerkfähigkeit müssen daher mit Vorsicht interpretiert werden.

Weiterhin ist die verwendete Operationalisierung eines starken Faktors kritisch zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wurde, angelehnt an das Vorgehen von Blickle, Schütte et al. (2018), ein solcher identifiziert, wenn alle zugehörigen Items signifikant und positiv auf diesem laden. Eine alternative Kennzeichnung eines starken Faktors wäre aber auch anders möglich, z.B. mit einem Cut-Off-Wert der durchschnittlichen Faktorladung. Auf den Traitfaktor von Vertrauensbildung beispielsweise laden zwei Drittel der Items positiv und signifikant, mit einer durchschnittlichen Faktorladung von .406. Würde beispielsweise ein Cut-Off-Wert von .400 gewählt, dann würde in der vorliegenden Studie auch der Traitfaktor von Vertrauensbildung als starker Faktor gewertet werden. Ein solcher Cut-Off-Wert hätte allerdings den Nachteil, dass er willkürlich festgelegt wäre. Daher erscheint das gewählte, strengere Kriterium, dass alle Items auf einem Faktor laden müssen, zur Überprüfung der Hypothesen angemessen.

Es stellt sich die Frage, was es inhaltlich bedeutet, wenn nicht alle Items auf einem Faktor laden. In den Ergebnissen zeigt sich, dass für die vier Dimensionen politischer Fertigkeiten auf jedem Faktor zumindest ein Teil der Items positiv und signifikant lädt. Dies spricht dafür, dass auch ein nach Maßgabe der gewählten Operationalisierung schwach ausgeprägter Faktor relevante Information enthält und nicht ausschließlich Fehlervarianz bindet. Um diese Information nicht systematisch auszublenden, erscheint es daher sinnvoll, stets alle drei Faktoren in weitergehenden Analysen zu berücksichtigen. Dies stützt die Vorgehensweise der vorliegenden Studie, Vorhersagen der Leistungsbeurteilungskriterien durch alle drei TRI-Faktoren der Dimensionen politischer Fertigkeiten zu treffen.

6.1.1.2 Implikationen zur inhaltlichen Interpretation der TRI-Faktoren

Der Hypothesenblock zur ersten Forschungsfrage bezog sich darauf, wie sich die Dimensionen politischer Fertigkeiten im TRI-Modell abbilden würden. Dabei stützten sich die Hypothesen auf Annahmen zur inhaltlichen Interpretation der TRI-Faktoren. So wurde angenommen, dass die Bildung eines starken Traitfaktors durch die Sichtbarkeit eines Merkmals, die Bildung eines starken Reputationsfaktors durch die soziale Bewertung, und die Bildung eines starken Identityfaktors durch die strategische Planung determiniert wird. Anschließend erfolgten Überlegungen, wie sozialer Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung auf diesen Unterscheidungsdimensionen ausgeprägt sind. Alle Hypothesen des ersten Hypothesenblocks wurden bestätigt. Dies unterstützt auf indirekte Weise die Überlegungen zur Inhaltlichen Interpretation der TRI-Faktoren, wenngleich diese nicht explizit getestet wurden. Es kann aus diesem Grund aus den Ergebnissen der Strukturgleichungsmodelle nicht abgeleitet werden, dass es tatsächlich die Sichtbarkeit, die soziale Bewertung und die strategische Planung eines Merkmals sind, welche die Herausbildung der TRI-Faktoren bestimmen. An dieser Stelle könnte eine Analyse auf der Ebene einzelner Items aufschlussreich sein. Auf den TRI-Faktoren, die insgesamt schwach ausgeprägt sind, laden einzelne Items dennoch signifikant und weisen teilweise hohe Faktorladungen auf. Die inhaltliche Betrachtung genau dieser Items könnte Hinweise liefern, welche (alternativen) Unterscheidungsdimensionen eines Merkmals die Bildung der TRI-Faktoren hervorbringen.

Der Traitfaktor stellt aus sozioanalytischer Sichtweise den erfolgreichen Transfer der eigenen Identität in die Außenperspektive dar, indem gezielt Verhalten demonstriert und Impression Management betrieben wird. Der Kernpunkt des Traitfaktors ist die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdurteil, welche bei einer hohen Sichtbarkeit stärker ausgeprägt ist (z.B. Connelly & Ones, 2010; Funder & Dobroth, 1987; Vazire, 2010). Die beiden Traitfaktoren für sozialen Scharfsinn und Vertrauensbildung sind nach diesen Überlegungen schwach ausgeprägt, da ihre Beobachtbarkeit gering ausfällt. Bei genauerer Betrachtung ihrer Faktorladungen wird ersichtlich, dass alle Items der Selbsteinschätzungen und nur wenige Items der Fremdeinschätzungen auf ihnen laden. Dieses Muster könnte dafürsprechen, dass die Zielpersonen versuchen, Impression Management zu betreiben, um den Eindruck des eigenen sozialen Scharfsinns und einer hohen Integrität bei den Fremdbeurteilern zu wecken. Dies gelingt aber nur mäßig. Die Fremdbeurteiler nehmen dies zwar teilweise wahr, was sich an einigen niedrig, doch signifikant ladenden Items der Fremdeinschätzungen zeigt. Sie bilden ihre Meinung jedoch überwiegend aufgrund anderer Kriterien, was die starken Reputationsfaktoren für diese beiden Dimensionen verdeutlichen. Impression Management kann nur gelingen, wenn Außenstehende das Verhalten auch beobachten können. So lautet das einzige auf dem Traitfaktor ladende Fremdeinschätzungsitem der Vertrauensbildung: „Er/ Sie versucht, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen“. Im Gegensatz zu den anderen Items dieser Dimension, die sich auf den Versuch beziehen, aufrichtig zu wirken, lässt sich das Interesse an anderen durch konkretes Verhalten demonstrieren (etwa durch das Stellen von interessierten Nachfragen). Dies würde für Sichtbarkeit als zugrunde liegendes Unterscheidungsmerkmal sprechen. Bei sozialem Scharfsinn ist dies nicht ganz so eindeutig. Hier laden die Fremdeinschätzungsitems „Er/ Sie ist besonders gut darin, die wahren Pläne und verborgenen Motive anderer zu erkennen“ sowie „Er/ Sie hat ein gutes Gespür dafür, wie er/ sie sich anderen gegenüber richtig präsentiert“ auf dem Traitfaktor. Das erste dieser beiden Items ist vermutlich nicht besonders gut beobachtbar, das zweite Item jedoch schon, da ein Fremdbeurteiler sehen kann, ob eine Zielperson sich in unterschiedlichen Situationen angemessen darstellt. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass sowohl (versuchtes) Impression Management als auch Sichtbarkeit den Traitfaktor hervorbringen, was auch durch die Ergebnisse von McAbee und Connelly (2016) gestützt wird.

Der Reputationsfaktor erfasst die spezifische Wahrnehmung von mehreren Fremdbeurteilern, die sich nicht mit der Selbstwahrnehmung der Zielperson decken. Im Falle der vorliegenden Studie gab es jedoch nur einen einzigen Fremdbeurteiler. Daher kann die beobachterspezifische Varianz nicht von einer beobachterübergreifenden, gemeinsamen Varianz getrennt werden. Sozioanalytisch interpretiert sollte der Reputationsfaktor dann stark ausgeprägt sein, wenn die Einschätzung einer Eigenschaft für den Beobachter mit großen sozialen Konsequenzen verbunden wäre. In Bezug auf die als sozial neutral betrachtete Netzwerkfähigkeit kommt kein starker Reputationsfaktor zustande. Das Item „Er/ Sie ist gut darin, mithilfe seiner/ ihrer Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen“ lädt jedoch sehr hoch auf diesem Faktor. Dieses Item erfasst einen Aspekt der Netzwerkfähigkeit, welcher möglicherweise für einen Fremdbeurteiler sozial relevant sein könnte, sodass dieser doch eine sehr aufmerksame Beurteilung vornimmt. Ein weiteres auf dem Reputationsfaktor ladendes Item bezieht sich ebenfalls auf die erfolgreiche Erledigung von Aufgaben. Diese Ergebnisse unterstützen die Idee, dass ein starker Reputationsfaktor zustande kommt, wenn die Konsequenzen der Beurteilung für den Beurteiler selbst relevant werden, diese Eigenschaft also sozial stark bewertet ist.

Der Identityfaktor besteht aus der spezifischen, nicht mit der Fremdbeurteilung geteilten Varianz der Selbsteinschätzung. Sozioanalytisch gesehen könnten sich darin verborgene Motive und Ziele widerspiegeln (Blickle, Schütte et al., 2018). Nach den Ausführungen im dritten Kapitel dieser Arbeit umfassen die Dimensionen des sozialen Scharfsinns, des interpersonalen Einflusses und der Vertrauensbildung keine strategischen Elemente. Es zeigt sich, dass auch auf den schwach ausgeprägten Identityfaktoren dieser beiden Dimensionen einzelne Items signifikant, positiv und teilweise sehr hoch laden. Für sozialen Scharfsinn sind dies die Items „Ich verstehe andere sehr gut“, „Ich habe ein gutes Gespür, wie ich mich anderen gegenüber präsentiere“ und „Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen, um andere zu beeinflussen“. Nicht auf dem Identityfaktor laden die Items „Ich bin besonders gut darin, die verborgenen Pläne und Motive anderer zu erkennen“ und „Ich schenke den Gesichtsausdrücken anderer große Beachtung“. An dieser Stelle lässt sich kein offensichtliches Muster erkennen, nachdem sich zuordnen lässt, warum manche Items auf dem Identityfaktor laden und andere

nicht. Auf dem Identityfaktor der Vertrauensbildung lädt ein Item der Selbsteinschätzung signifikant: „Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue“ – im Gegensatz zu den anderen beiden Items dieser Dimensionen, die eine Bemühung („Ich versuche...“) ausdrücken, spiegelt sich in diesem Item eine Werthaltung („Es ist mir wichtig...“) wider. Dies könnte darauf hinweisen, dass nicht nur strategische Elemente, sondern auch die hinter offen gezeigtem Verhalten liegenden Werte in den Identityfaktor mit hineinspielen. Der Identityfaktor des interpersonalen Einflusses weist zwei signifikant ladende Items der Selbsteinschätzung auf: „Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen“ und „Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren“ – beide Items beziehen sich auf die empfundene Schwierigkeit einer Handlung, die vielleicht von außen nicht so gut einzuschätzen ist und daher im Identityfaktor verborgen bleibt. Insgesamt sind die Hinweise zur inhaltlichen Interpretation des Identityfaktors nicht eindeutig. Neben der strategischen Komponente eines Merkmals könnten auch schwer sichtbare Aspekte wie Werthaltungen oder Anstrengung in diesen miteingehen. Denkbar sind auch Anteile eines Merkmals, die aus Scham oder Angst zurückgehalten werden (McAbee & Connelly, 2016). Insgesamt wird das Unterscheidungsmerkmal der strategischen Planung durch die Struktur der Daten in den TRI-Modellen unterstützt. Die Analyse auf Itemebene deutet jedoch darauf hin, dass dies nicht die einzige dem Identityfaktor zugrunde liegende Dimension sein könnte.

6.1.1.3 Implikationen für das Konstrukt der politischen Fertigkeiten

Als soziale Handlungsregulationskompetenz (Blickle, 2011) befähigen politische Fertigkeiten dazu, andere Menschen im Sinne eigener und/ oder organisationaler Ziele zu beeinflussen. Seit dem Aufkommen einer politischen Perspektive auf Organisationen (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981) wurden zu diesem Konstrukt in zahlreichen Studien eindrucksvolle positive Zusammenhänge mit externen Kriterien, wie eine bessere Arbeitsleistung oder eine erhöhte Stressresistenz, am Arbeitsplatz gefunden (Munyon et al., 2015). Politische Fertigkeiten umfassen die Regulation der eigenen Kognitionen, Emotionen und des Verhaltens in sozialen Situationen. Sie beinhalten sowohl auf die Selbst- als auch auf die Fremdwahrnehmung bezogene Anteile (Ferris et al., 2007), wobei die bisherige Kenntnislage über dieses Konstrukt überwiegend auf Selbsteinschätzungen aufbaut. Bisher gibt es aber noch

wenig Forschung zu den inhaltlichen Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Selbst- und Fremdurteilen politischer Fertigkeiten. Die Ergebnisse des vorliegenden Datensatzes zeigen, dass die Selbst- und Fremdurteile politischer Fertigkeiten zwar miteinander korreliert sind, jedoch maximal im moderaten Bereich. Das bedeutet, dass Selbst- und Fremdurteile zwar einen gemeinsamen Nenner haben, jedoch auch deutliche Unterschiede aufweisen. Mithilfe des TRI-Modells lässt sich die Gesamtvarianz der Urteile in die gemeinsame und die jeweils spezifische Varianz zerlegen. Auf diese Weise wird beleuchtet, auf welche Weise politische Fertigkeiten in der sozialen Interaktion wahrgenommen werden. Die Ergebnisse der Bifaktor-Strukturgleichungsmodelle zeigen, dass sich die vier Dimensionen politischer Fertigkeiten auf unterschiedliche Art und Weise in einem TRI-Modell abbilden. Die Selbst- und Fremdurteile von sozialem Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit, interpersonalem Einfluss und Vertrauensbildung binden ihre Gesamtvarianz in den TRI-Faktoren nicht auf gleiche Art und Weise. Inhaltlich bedeutet dies, dass sie in dem Prozess der sozialen Wahrnehmung unterschiedlich verarbeitet werden. Dieser Befund untermauert ihre Konzeption als zwar korrelierte, doch distinkte Facetten des Gesamtkonstrukts.

Der soziale Scharfsinn eines Individuums erfasst dessen Wahrnehmungsvermögen in zwischenmenschlichen Situationen. Menschen, die hohe Werte auf dieser Dimension erzielen, nehmen sich selbst, ihre Mitmenschen und die Situation intuitiv und treffend wahr (Ferris et al., 2005). Für sozialen Scharfsinn bildet sich, wie in Hypothese 1a postuliert, ein starker Reputationsfaktor. Dies bedeutet, dass sich für diese Dimension insbesondere die von der Zielperson unabhängige, spezifische Sicht des Fremdurteils stabil und konsistent zeigt. Laut der Argumentation der Hypothesenherleitung ist sozialer Scharfsinn eine sozial stark bewertete Eigenschaft, weswegen ein Fremdbeurteiler sich für sein Urteil nicht ausschließlich auf die vom Selbstbeurteiler willentlich gezeigten Verhaltensweisen, wie sie sich im Traitfaktor niederschlagen würden, verlässt. Vielmehr spricht der stark ausgeprägte Reputationsfaktor dafür, dass Beobachter sich auf zusätzliche Beurteilungsquellen stützen. Ein Beobachter könnte möglicherweise die Aussagen Dritter, die Aufschluss über den sozialen Scharfsinn der Zielperson geben, starkes Gewicht verleihen – ein Beispiel hierfür wäre die Erzählung eines Kollegen darüber, dass sich eine Person in zwei verschiedenen Situationen (bei der Weihnachtsfeier und

beim Meeting mit dem Geschäftsführer) erstaunlich unterschiedlich, aber jeweils angebracht präsentiert hat. Eine andere Möglichkeit, die zur Bildung des starken Reputationsfaktors beitragen könnte, wäre, dass der Beobachter nicht-intendierte nonverbale Hinweisreize beachtet. Diese könnten im Falle des sozialen Scharfsinns etwa winzige Veränderungen in der Mimik und Gestik (Ekman, 2009; Gottman & Levenson, 2002) sein, die darauf hindeuten, dass die Zielperson den emotionalen Zustand seines Gegenüber richtig verstanden hat und dementsprechend angemessen reagieren kann. Der Traitfaktor sozialen Scharfsinns zeigt sich nicht so eindeutig und ist schwächer ausgeprägt. Das bedeutet, dass die Sichtbarkeit sozialen Scharfsinns vermutlich eher gering ausgeprägt ist. Dies passt zu der Konzeptualisierung sozialen Scharfsinns als stärker kognitive Facette politischer Fertigkeiten (Blickle, Frieder et al., 2018). Auch der Identityfaktor zeigt sich nicht konsistent. Es kann also vermutet werden, dass die strategischen, verborgenen Anteile von sozialem Scharfsinn eine geringere Rolle spielen.

Personen mit einer hohen Netzwerkfähigkeit schließen schnell und einfach Bekanntschaften am Arbeitsplatz und können sich günstig in einem Netzwerk positionieren, was ihnen besondere Ressourcen sichert. Dies schafft ihnen eine vorteilhafte Verhandlungsbasis und ermöglicht ihnen, Einfluss auf ihre Mitmenschen auszuüben (Ferris et al., 2005; McAllister et al., 2016). Wie in Hypothese 1b angenommen, bildet sich im TRI-Modell für diese Dimension ein starker Traitfaktor. Dieser hängt mit Impression Management und Sichtbarkeit zusammen und entsteht bei einer hohen Kongruenz zwischen Beurteilungen (McAbee & Connelly, 2016). Das eine solche vorliegt, lässt sich bereits in der Korrelationsmatrix des vorliegenden Datensatzes erkennen (siehe Tabelle 3). Dort zeigte die Netzwerkfähigkeit unter den Dimensionen politischer Fertigkeiten den mit Abstand höchsten Wert der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzer, was einen Hinweis auf ihre hohe Sichtbarkeit liefert. Dazu passt, dass Netzwerkfähigkeit als stark verhaltensbezogene Komponente politischer Fertigkeiten beschrieben wird (Blickle, Frieder et al., 2018). Der Identityfaktor der Netzwerkfähigkeit ist ebenfalls stark ausgeprägt, was Hypothese 1c bestätigt. Dies spricht dafür, dass die Netzwerkfähigkeit strategisch-bewusste Anteile besitzt, welche die gezielte und geplante Herangehensweise eines guten Netzwerkers möglich machen. Der Reputationsfaktor hingegen bindet wenig Varianz. Eine Ausnahme bilden die Items, welche einen Bezug zur

Aufgabenwirksamkeit herstellen. Diese scheinen für einen Fremdbeurteiler Relevanz zu besitzen und ein von der Zielperson unabhängiges Urteil evozieren. Einschränkend muss zum TRI-Modell der Netzwerkfähigkeit angemerkt werden, dass die Anpassungsgüte nicht zufriedenstellend war und die darauf beruhenden Ergebnisse daher mit Vorsicht interpretiert werden sollten.

Interpersonaler Einfluss beschreibt einen überzeugenden persönlichen Interaktionsstil und zielt auf eine flexible Verhaltensregulation in sozialen Situationen ab (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Im TRI-Modell dieser Dimension politischer Fertigkeiten bildet sich ein starker Traitfaktor, wie in Hypothese 1d postuliert. Interpersonaler Einfluss erfasst neben der Netzwerkfähigkeit behaviorale Anteile des Gesamtkonstrukts (Blickle, Frieder et al., 2018), was sich in einer Manifestation beobachtbaren Verhaltens und somit einer hohen Sichtbarkeit niederschlägt. Die von einem Selbst- und einem Fremdbeurteiler gemeinsam wahrgenommene Fähigkeit zur interpersonalen Einflussnahme spielt also eine wichtige Rolle für die Entfaltung ihrer Wirkung. Die Hypothese 1e bestätigend, zeigt sich im TRI-Modell des interpersonalen Einflusses ebenfalls ein starker Reputationsfaktor. Neben der gemeinsamen Wahrnehmung bindet also auch die spezifische Wahrnehmung der Fremdbeurteiler einen wesentlichen Teil der Gesamtvarianz. Es zeigt sich demnach, dass diese Dimension einer starken sozialen Bewertung unterliegt und eine akkurate Einschätzung für einen Beobachter von Bedeutung ist. Da interpersonaler Einfluss das Zugehörigkeitsmotiv anderer Menschen anspricht und für die ganze soziale Gruppe bedeutsam ist, bildet ein Beobachter sein Urteil auf elaborierte Art und Weise und zieht Informationen jenseits der Selbstdarstellung einer Zielperson dazu heran. Diese könnten der sozialen Reputation entnommen sein, welche die geteilte Gruppenmeinung über das soziale Verhalten eines Individuums darstellt (Zinko, 2016). Menschen tauschen sich untereinander über das Verhalten und die Attribute ihrer Mitmenschen aus, und insbesondere die außergewöhnliche Feinfühligkeit und sozial gewandte Art von Personen mit hohem interpersonalem Einfluss dürfte ihre soziale Reputation prägen. Der Identityfaktor bildet sich im TRI-Modell nicht stark aus. Angenommen werden darf also, dass interpersonaler Einfluss geringe strategische Anteile besitzt und stattdessen ein automatisierter interpersonaler Stil ist, wie von Ferris, Treadway et al. (2005) beschrieben.

Personen mit einer hohen Vertrauensbildung erzeugen bei anderen einen Eindruck als integer, authentisch und aufrichtig, wodurch sie leicht das Vertrauen anderer gewinnen (Ferris et al., 2005, Ferris et al., 2007). Wie in Hypothese 1f angenommen, bildet sich im TRI-Modell dieser Dimension ein starker Reputationsfaktor. Es ist daher anzunehmen, dass Fremdbeurteiler großen Wert darauf legen, die Integrität und Authentizität einer Zielperson korrekt einzuschätzen. Die Frage, die sich dabei stellt, ist, ob Fremdbeurteiler ihr Urteil auf der vermuteten dargestellten Aufrichtigkeit aufbauen, also überlegen, wie sehr eine Person wohl versucht, sich als aufrichtig darzustellen, oder ob sie stattdessen eine Einschätzung über die tatsächliche Ehrlichkeit abgeben. Blickle, Frieder et al. (2018) weisen auf diese Unterscheidung hin und stellen fest, dass eine gelungene Vertrauensbildung gerade nicht den Eindruck von strategischem Zurschaustellen von Ehrlichkeit erwecken sollte. Sie stellen daher die Validität von Fremdbeurteilungen der Vertrauensbildung, wie sie im Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005) formuliert ist, infrage. Im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse kann zumindest festgehalten werden, dass die spezifische Sichtweise der Fremdbeurteiler systematisch gebildet wird, was auf eine starke soziale Bewertung dieser Dimension hinweist. Die Richtung der sozialen Bewertung ist damit jedoch noch nicht geklärt. Der Traitfaktor der Vertrauensbildung ist nicht stark ausgeprägt, was bestätigt, dass diese Facette politischer Fertigkeiten nicht besonders gut sichtbar ist. Der Identityfaktor bindet ebenfalls nur einen geringen Anteil der Varianz. Dies spricht dafür, dass die Vertrauensbildung keiner strategischen Komponente unterliegt, obgleich die häufig verwendete Bezeichnung der dargestellten Aufrichtigkeit dies nahelegen könnte. Sie erfordert stattdessen möglicherweise eher eine automatisiert erfolgende, spontane und situative Zurschaustellung von Emotionen.

Insgesamt tragen die Ergebnisse der TRI-Modelle der vier Dimensionen zu einem gesteigerten Verständnis der Wirkungsweise von politischen Fertigkeiten bei und bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte für neue Forschung (siehe Abschnitt 6.4). Auf diese Weise lässt sich ein Einblick in den Prozess der sozialen Wahrnehmung gewinnen, welcher schlussendlich für die positiven Effekte politischer Fertigkeiten verantwortlich ist.

6.1.2 Diskussion zur Vorhersage beruflicher Leistungsbeurteilungen durch die TRI-Faktoren politischer Fertigkeiten

Im Rahmen der zweiten Forschungsfrage, mit der sich diese Doktorarbeit auseinandersetzt, wurde nach den Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der prädiktiven Validität von Selbst- und Fremdurteilen politischer Fertigkeiten gefragt. Obgleich es einige Hinweise darauf gibt, dass beide Beurteilungsquellen verschiedene arbeitsplatzbezogene Kriterien vorhersagen können (Blickle, Ferris et al., 2011; Meurs et al., 2010), bleibt unklar, welche Perspektive sich am besten dafür eignet. Zu einer differenzierten Klärung dieser Frage wurden TRI-Modelle der vier Dimensionen politischer Fertigkeiten generiert. Auf diese Weise wurden die gemeinsame Varianz (Traitfaktor) und die jeweils spezifischen Varianzanteile von Selbst- und Fremdbeurteiler (Reputationsfaktor und Identityfaktor) voneinander getrennt. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde getestet, welche Auswirkungen die TRI-Faktoren der Dimensionen politischer Fertigkeiten auf verschiedene Kriterien der Vorgesetzten-Leistungsbeurteilung haben.

Die Ergebnisse der multiplen hierarchischen Regression zeigen, dass der Reputationsfaktor von sozialem Scharfsinn wie in den Hypothesen 2a - c angenommen das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten, die adaptive Leistung sowie die karrierebezogene Leistung vorhersagt. Ein unerwarteter Befund war, dass auch der Traitfaktor von sozialem Scharfsinn das Kooperationsverhalten und die karrierebezogene Leistung vorhersagte. Dies weist darauf hin, dass die sichtbaren Anteile dieser Dimension, obgleich schwächer im Strukturgleichungsmodell abgebildet, dennoch eine Rolle für die Leistungsbeurteilung spielen. Der Identityfaktor von sozialem Scharfsinn zeigte keine Zusammenhänge mit Leistungsbeurteilungen. Die für einen Fremdbeurteiler nicht sichtbaren, verborgenen Anteile der Selbsteinschätzung wirkten sich also nicht darauf aus, wie ein Individuum im Leistungskontext wahrgenommen wird. Dies spricht dafür, dass dem sozialen Scharfsinn keine im Vorfeld geplanten, strategischen Komponenten zugrunde liegen. Insgesamt sind die Effekte für die TRI-Faktoren dieser Dimension politischer Fertigkeiten jedoch eher klein. Dies könnte daran liegen, dass sozialer Scharfsinn, als eher kognitive und perzeptive Facette politischer Fertigkeiten, ein eher distaler Prädiktor für die Leistung am Arbeitsplatz darstellt. So bezeichnen McAllister et al. (2016) sozialen Scharfsinn als

Voraussetzung, Einflussmöglichkeiten überhaupt zu erkennen. Der Erfolg hängt dann noch davon ab, diese Möglichkeit zu evaluieren und schlussendlich umzusetzen.

Die multiplen hierarchischen Regressionen mit den TRI-Faktoren der Netzwerkfähigkeit als unabhängige Variablen zeigen, dass, wie in Hypothesen 3a, 3c und 3e erwartet, der Traitfaktor die aufgabenbezogene, adaptive und karrierebezogene Leistung vorhersagen konnte. Für die karrierebezogene Leistung war der Effekt dabei am stärksten, was bisherige empirische Ergebnisse stützt (Forret & Dougherty, 2004; Todd et al., 2009). Dabei erweisen sich die sichtbaren Anteile der Netzwerkfähigkeit als treibender Mechanismus der positiven Effekte, denn der Identityfaktor hatte, entgegen der Annahmen in den Hypothesen 3b, 3d und 3f, keinen positiven Effekt auf aufgabenbezogene, adaptive oder karrierebezogene Leistung. Auch der Reputationsfaktor hatte keine Vorhersagekraft für die Leistungsbeurteilungskriterien. Aus sozioanalytischer Sichtweise stellt der Traitfaktor den erfolgreichen Transfer der eigenen Identität in die Außenperspektive dar (Hogan & Blicke, 2013). Diese intendierte Reputation kann durch soziale Fertigkeiten und erfolgreiches Impression Management etabliert werden (Greenberg, 1990; Hogan & Shelton, 1998). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstreichen daher die Bedeutung von Impression Management und bewusst dargestelltem Verhalten für die Erfolgswirkung der eigenen Netzwerkfähigkeit.

Die Ergebnisse zu den Auswirkungen interpersonalen Einflusses zeigen, dass der Traitfaktor entgegen der Annahmen in Hypothese 4a das Kooperationsverhalten nicht vorhersagen kann. Dies bedeutet, dass die gemeinsame Wahrnehmung eines Selbst- und eines Fremdbeurteilers nicht ausschlaggebend für die positive Wirkung dieser Dimension politischer Fertigkeiten ist. Laut den Ergebnissen der Studie erweist sich der Reputationsfaktor von größerer Bedeutung für das vorgesetztenbeurteilte Kooperationsverhalten, was Hypothese 4b somit bestätigt. Der Reputationsfaktor erfasst die spezifische Sichtweise des Fremdbeurteilers und könnte auf der Wahrnehmung nicht-intendierten Verhaltens oder den Aussagen Dritter (Zinko, 2013) beruhen. Menschen, denen Außenstehende einen hohen interpersonalen Einfluss zuschreiben, passen ihr nonverbales Verhalten (Mimik, Gestik, Sprechgeschwindigkeit, Stimmlage, etc.) möglicherweise flexibel und adaptiv an ihr Gegenüber und die Situation an, ohne es selbst zu merken. Auf diese Weise fügen sie sich in die jeweilige Gruppenkultur ein und

verhalten sich rollenkonform, was es nach sozioanalytischer Auffassung belohnend und angenehm macht, mit ihnen zusammenzuarbeiten (Hogan & Blicke, 2013). Dies führt dazu, dass sie bessere Bewertungen ihres Kooperationsverhaltens am Arbeitsplatz erhalten.

Die multiple hierarchische Regression mit den TRI-Faktoren der Vertrauensbildung als unabhängige Variablen ergab, dass der Reputationsfaktor entsprechend Hypothese 5 die vorgesetztenbeurteilte Kooperationsleistung vorhersagen konnte. Die spezifischen Anteile der Außenwahrnehmung hängen also positiv mit der vom Vorgesetzten beurteilten interpersonalen Arbeitsleistung und Teamfähigkeit zusammen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die fremdbeurteilte Vertrauensbildung nicht negativ konnotiert ist, was angesichts der Diskussion um die Validität von Fremdbeurteilungen dieser Dimension (Blickle, Frieder et al., 2018) ein aufschlussreicher Befund ist. Es hätte auch umgekehrt vermutet werden können, dass die Beurteilung des bewussten Versuchs, aufrichtig zu wirken eher mit einer Unterstellung hintergründiger Absichten zusammenhängt und damit negative Auswirkungen hat. Weder der Trait-, noch der Identityfaktor der Vertrauensbildung sagten das vom Vorgesetzten beurteilte Kooperationsverhalten vorher. Dies impliziert, dass die mit der Selbsteinschätzung erfassten Anteile der Vertrauensbildung nicht mit der Wahrnehmung guter Zusammenarbeit durch den Vorgesetzten verknüpft sind. Ebenso wie bei interpersonalem Einfluss werden möglicherweise unbewusste, nonverbale Verhaltensweisen und emotionale Ausdrücke einer Person von außen wahrgenommen, welche die ihr zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit und Aufrichtigkeit steigern.

6.2 Praktische Implikationen

Obgleich es zu Selbst- und Fremdeinschätzungen politischer Fertigkeiten für die Vorhersage von Leistungsbeurteilungen weiteren Forschungsbedarf gibt (siehe Abschnitt 6.4), haben die Ergebnisse der vorliegenden Studie Implikationen für die arbeits- und organisationspsychologische Praxis, welche im Folgenden diskutiert werden.

Zunächst einmal reihen sich die aktuellen Ergebnisse in zahlreiche Befunde zu den positiven Auswirkungen politischer Fertigkeiten ein (Munyon et al., 2015). Insbesondere unter

Berücksichtigung der sich wandelnden Arbeitsbedingungen im Rahmen der Digitalisierung und Globalisierung sind soziale Fertigkeiten eine bedeutende Vorbedingung für den persönlichen Erfolg am Arbeitsplatz, welcher sich letztlich auch positiv auf organisationaler Ebene auswirkt (Judge et al., 1999). Andere Menschen und soziale Situationen am Arbeitsplatz korrekt einzuschätzen, schnell und einfach Kontakte zu knüpfen, das eigene Verhalten flexibel und adaptiv anzupassen und auf andere Menschen vertrauenswürdig und aufrichtig zu wirken, sind in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wichtige Kernkompetenzen, die einen Beitrag zu unterschiedlichen Leistungsdimensionen leisten.

Die vorliegende Studie untermauert die Vermutung, dass die vier Dimensionen politischer Fertigkeiten (sozialer Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit, interpersonaler Einfluss und Vertrauensbildung) distinkte Auswirkungen haben, welche für die positiven Ergebnisse des Gesamtkonstrukts verantwortlich sind (Blickle, Frieder et al., 2018). Für die Personalauswahl bedeuten die Ergebnisse dieser Studie, dass es vorteilhaft sein könnte, für bestimmte Anforderungen spezifisch nach der Ausprägung der Bewerber auf den damit am stärksten assoziierten Dimensionen zu suchen. Aufgrund der positiven prognostischen Validität der Netzwerkfähigkeit für aufgabenbezogene Leistung in einer branchenübergreifenden Stichprobe scheint es gerechtfertigt, diese grundsätzlich für die Auswahl von Personal zu beachten. Für die Kandidatenauswahl in Trainee-Programmen für angehende Führungskräfte ist beispielsweise die Prognose der späteren karrierebezogenen Leistung relevant. Solche Trainee-Programme erfordern ein starkes individuelles Entwicklungspotential und die Teilnehmer sollen später fähig sein, die oberen Sprossen der Karriereleiter der Organisation zu erklimmen. In diesem Auswahlkontext könnte es daher sinnvoll sein, den sozialen Scharfsinn und die Netzwerkfähigkeit eines Anwärters zu berücksichtigen, da diese beiden Dimensionen positiv mit der karrierebezogenen Leistung assoziiert sind. Sie stehen ebenfalls mit der adaptiven Arbeitsleistung in Verbindung, weswegen sie in einer durch stetige Veränderungen geprägten Arbeitsumwelt sinnvoll zur Personalauswahl eingesetzt werden können. Für Stellen, die hohe Anforderungen an das Kooperationsverhalten haben, sollte – neben sozialem Scharfsinn und Vertrauensbildung – insbesondere die Ausprägung des interpersonalen Einflusses der Bewerber

mitbeachtet werden, da diese Dimension politischer Fertigkeiten unter den getesteten diesbezüglich die stärkste Vorhersagekraft aufwies.

Die Befunde, dass erstens die Dimensionen politischer Fertigkeiten von Selbst- und Fremdbeurteilern unterschiedlich wahrgenommen werden und zweitens die darauf basierenden drei Bereiche der Wahrnehmung (Trait, Reputation, Identity) jeweils andere Vorhersagen ermöglichen, sind insbesondere für die Personalentwicklung interessant. Diese Ergebnisse sprechen für die gemeinsame Betrachtung von Selbst- und Fremdbeurteilungen, wie sie z.B. im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks erfolgt. Eine solche Rückmeldung berücksichtigt neben der Selbsteinschätzung einer Fokuspersion zur Beurteilung einer tätigkeitsbezogenen Kompetenz auch das Urteil mehrerer relevanter Gruppen aus dem Arbeitskontext, wie beispielsweise Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden (Scherer, 2007). Das 360-Grad-Feedback zielt auf die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten, indem sie der Fokuspersion den Abgleich mit der Außenwahrnehmung ermöglicht. Bei starken Abweichungen, was sowohl Unter- als auch Überschätzung einschließt, können dann weitere Maßnahmen erfolgen (ebd.) Das TRI-Modell bietet für ein solches Feedback ein interessantes Tool. Es stellt nicht nur die verschiedenen Einschätzungen nebeneinander und berechnet ggf. ihre Differenz, sondern eröffnet die Möglichkeit, die verschiedenen Wahrnehmungsbereiche differenziert abzubilden. Insbesondere die Ausprägung des Reputationsfaktors könnte für eine Zielperson hilfreich sein, ihr eigenes Verhalten und ihre Wirkung auf andere realistisch einzuschätzen und auf dieser Basis anzupassen. Im ursprünglichen Konzept des Johari-Awareness-Modells gilt die Rückmeldung über die eigenen blinden Flecken als zentraler Prozess in der Verbesserung der Kommunikation und Interaktion innerhalb von Dyaden oder Gruppen (Luft, 1955). Für ein Feedback zu den individuell ausgeprägten politischen Fertigkeiten ist dieser Ansatz hilfreich, da die Reputationsfaktoren von sozialem Scharfsinn, interpersonalem Einfluss und Vertrauensbildung jeweils für die Vorhersage unterschiedlicher Leistungskriterien relevant waren. Auch ein Feedback zur Ausprägung des Traitfaktors kann hilfreich sein, um einer Zielperson zu verdeutlichen, wie gut es ihr gelingt, ihr Selbstbild in sichtbares Verhalten zu transportieren.

6.3 Stärken und Einschränkungen

Wie bei jeder wissenschaftlichen Arbeit, müssen die Ergebnisse der vorliegenden Studie im Rahmen der Stärken und Einschränkungen interpretiert werden. Im folgenden Abschnitt werden diese dargestellt und diskutiert.

6.3.1 Stärken

Eine klare Stärke der vorliegenden Studie liegt in dem verwendeten Mehrquellendesign aus einer Zielperson, einem Kollegen und dem Vorgesetzten. Dadurch, dass die Beurteilung der Leistung durch eine andere Person als die Beurteilung der politischen Fertigkeiten erfolgte, lassen sich an dieser Stelle Verzerrungen durch gemeinsame Methodenvarianz ausschließen. Und auch die Einschätzung der unabhängigen Variable, der politischen Fertigkeiten, durch zwei verschiedene Datenquellen können die Befürchtung ausräumen, dass die Zusammenhänge durch systematische subjektive Verzerrungen der Wahrnehmung verfälscht wurden.

Die Teilnahmevoraussetzungen der Studie sahen ausschließlich reguläre Berufstätige, die in einem Angestelltenverhältnis von mindestens 10 Stunden wöchentlich standen, als Teilnehmer vor. Weiterhin waren eine mindestens zweijährige Berufstätigkeit und eine seit mindestens sechs Monaten bestehende Bekanntschaft zwischen Zielperson und Kollege bzw. Vorgesetzten notwendig für eine Teilnahme. Zudem durften nur unabhängige Daten in die Stichprobe eingehen, d.h. es durfte kein Vorgesetzter zwei seiner Mitarbeiter gleichzeitig oder zwei Kollegen sich gegenseitig beurteilen. Die Voraussetzungen wurden vor der Datenanalyse überprüft und Teilnehmer, die diese nicht erfüllten, von dieser ausgeschlossen. Durch diese strengen Aufnahmekriterien kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass es eine ausreichende Erfahrungsgrundlage für Selbst- und Fremdeinschätzungen im beruflichen Kontext gibt. Zudem hat die Wahl einer Berufstätigen-Stichprobe den Vorteil, dass sich die darauf basierenden Ergebnisse auch leichter auf das Arbeitsleben übertragen lassen, was beispielsweise bei einem Laborexperiment unter kontrollierten Bedingungen deutlich weniger möglich wäre. Und auch durch den Einbezug unterschiedlichster Branchen und sowohl Teilzeit-

als auch Vollzeitarbeitenden sind die Ergebnisse der vorliegenden Studie nicht auf eine spezifische Berufsgruppe beschränkt und weisen daher eine hohe externe Validität²⁰ auf.

Eine weitere Stärke ist die Verwendung validierter, reliabler und etablierter Messinstrumente. Durch dieses Vorgehen wird auch eine Vergleichbarkeit der Befunde mit bestehender Forschung ermöglicht. Auch der Einbezug der Kontrollvariablen Alter und Geschlecht kann als Vorteil der Studie angesehen werden, da auf diese Weise einige Alternativerklärungen ausgeschlossen werden können.

6.3.2 Einschränkungen

Die für die externe Validität als vorteilhaft zu bewertender Heterogenität der Stichprobe stellt jedoch auch gleichzeitig einen Nachteil dar. Störeinflüsse sind bei heterogenen Stichproben in geringerem Maße konstant gehalten, wodurch die interne Validität²¹ sinkt. Zusätzlich sind die Kontrollmöglichkeiten durch die Durchführung einer Online-Feldstudie verringert. Es lässt sich nicht überprüfen, unter welchen Umständen die Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt haben und es ist nicht auszuschließen, dass Falschangaben gemacht wurden. Zum Teil wurde dem entgegengewirkt, indem die Teilnehmer des Kollegen- und Vorgesetztenfragebogens gefragt wurden, in welchem Verhältnis sie zur Zielperson standen. Auf diese Weise konnten beispielsweise Familienmitglieder als Teilnehmende ausgeschlossen werden. Die Stichprobe ist zudem für die deutsche Bevölkerung nicht repräsentativ. Insbesondere die hohen Bildungsabschlüsse und das hohe mittlere Einkommen der Teilnehmer weichen von den Verteilungskennwerten des bundesweiten Durchschnitts ab (Statistisches Bundesamt, 2016; 2017).

Ein weiterer Nachteil ist der querschnittliche Ansatz, welcher das Ziehen kausaler Schlüsse nicht erlaubt. Es kann also nicht klar ausgesagt werden, dass die gefundenen Effekte politischer Fertigkeiten auf die Leistungsbeurteilungen diese tatsächlich ursächlich beeinflussen. Es wäre beispielsweise auch ein umgekehrter Effekt denkbar: Eine gute Meinung des Vorgesetzten über

²⁰ Unter externer Validität versteht man das Ausmaß, in dem das Ergebnis einer Untersuchung über die besonderen Bedingungen der Untersuchungssituation und über die untersuchten Personen hinausgehend generalisierbar ist (Bortz & Schuster, 2010).

²¹ Unter interner Validität versteht man das Ausmaß, in dem das Ergebnis einer Untersuchung eindeutig interpretierbar ist (Bortz & Schuster, 2010).

die Leistung der Zielperson könnte bewirken, dass diese in ihrer Selbstwirksamkeit bestärkt wird und beispielsweise auf beruflichen Veranstaltungen weniger zurückhaltend ist. Durch diese Erfahrung würde ihre Netzwerkfähigkeit steigen. Die hohe Netzwerkfähigkeit wäre in diesem Szenario dann ein Produkt der guten Leistungseinschätzung, nicht umgekehrt. Blickle, Frieder et al. (2018) fordern daher in ihrem Überblicksartikel dazu auf, mehr Längsschnittstudien zur Wirkung politischer Fertigkeiten durchzuführen.

Zum Schluss sei noch darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Studie keine kulturelle Generalisierbarkeit ermöglichen, da die Stichprobe ausschließlich aus dem deutschsprachigen Raum stammt (Erez, 2011). Weitere Forschung zu den Zusammenhängen in anderen Nationen und Kulturen steht dabei noch aus.

6.4 Zukünftige Forschung und Ausblick

Die vorliegende Studie ist die erste, welche Selbst- und Fremdbeurteilungen von politischen Fertigkeiten anhand des TRI-Modells untersucht²². Zum TRI-Modell selbst existieren bisher nur eine Handvoll Studien (Kholin et al., 2016; McAbee & Connelly, 2016; Blickle, Schütte et al., 2018). Demensprechend besteht weiterhin Forschungsbedarf auf diesem Gebiet. Im folgenden Abschnitt wird eine Auswahl an weiteren wissenschaftlichen Fragestellungen und Forschungsdesigns, welche an die Ergebnisse dieser Dissertation anknüpfen, vorgestellt.

6.4.1 Zukünftige Forschung zum TRI-Modell

In dieser Dissertation wurden auf Basis einer sozioanalytischen Interpretation Indikatoren für das Zustandekommen der drei Faktoren des TRI-Modells vorgestellt. So wurde als Bedingung für das Zustandekommen eines starken Traitfaktors die Sichtbarkeit einer Eigenschaft, für die Entstehung eines starken Reputationsfaktors das Ausmaß der sozialen Bewertung, und für die Bildung eines starken Identityfaktors das Vorhandensein eines strategischen Elements angenommen. Diese Grundannahmen wurden in der vorliegenden Studie jedoch nicht explizit überprüft. Zusätzlich wurde überlegt, dass in allen drei Faktoren auch Varianz von

²² nach bestem Wissen und Gewissen der Autorin.

unsystematischen Methodenartefakten sowie systematischen Wahrnehmungsverzerrungen gebunden sein könnte (siehe auch McAbee & Connelly, 2016). An dieser Stelle könnte zukünftige Forschung helfen, die inhaltliche Interpretation der drei Faktoren des TRI-Modells aufzuschlüsseln. Ein Ansatzpunkt dafür wäre, die Korrelate der drei Faktoren über verschiedene individuelle Eigenschaften hinweg weiter zu untersuchen, wie McAbee und Connelly dies für das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit durchgeführt haben. Diese Auffassung vertritt auch McCrae (2018), der jedoch an dieser Stelle von einem trait-theoretischen Standpunkt ausgeht und den Identityfaktor als reine Methodenvarianz auffasst: „One of the great merits of the TRI Model is that it allows researchers to examine empirically the correlates of Trait, Identity, and Reputation components; a body of such research should be extremely helpful in understanding what we now describe generically as method biases” (S. 1167). Die vorliegende Dissertation liefert anhand der Überlegungen, auf welcher Wahrnehmungsgrundlage jeder der drei TRI-Faktoren beruht, einige Ansatzpunkte dafür, mit welchen Variablen die Faktoren eines TRI-Modells korreliert werden könnten.

Die Ergebnisse der bisherigen Forschung und der vorliegenden Studie sprechen dafür, dass der Bildung eines starken Traitfaktors eine hohe Sichtbarkeit der jeweiligen Eigenschaft zugrunde liegt (Connelly & Ones, 2010; Funder & Dobroth, 1987; McAbee & Connelly, 2016, Vazire, 2010). Nach Funder & Dobroth (1978) sind Eigenschaften dann gut sichtbar, wenn (a) es einfach ist, sich Verhaltensweisen vorzustellen, welche für oder gegen das Vorhandensein der Eigenschaft sprechen, (b) es viele Gelegenheiten gibt, die das Zeigen dieser Verhaltensweisen erlauben, (c) nur wenige Beobachtungsstichproben benötigt werden, um die Ausprägung einer Eigenschaft einschätzen zu können, und (d) die Eigenschaft von einem Beurteiler subjektiv als einfach einzuschätzen empfunden wird. Um die Vermutung der Sichtbarkeit als zugrundeliegende Bedingung des Traitfaktors zu untermauern, erscheint es sinnvoll, die Sichtbarkeit von Eigenschaften systematisch zu untersuchen und diese Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Traitfaktor zu untersuchen.

In Bezug auf den Reputationsfaktor wurde vermutet, dass eine Quelle für sein Zustandekommen Dritte sein können, mit denen sich der Beobachter ausgetauscht hat. Wie bereits von McAbee und Connelly angedacht, würde diese von mehreren Fremdbeurteilern

geteilte Wahrnehmung, die sich jedoch nicht mit der Selbstwahrnehmung deckt, am besten durch die Erhebung multipler Fremdeinschätzungen erfasst. Weiterhin wurde vermutet, dass sich das implizite Selbstkonzept eines Individuums in der Fremdwahrnehmung, jedoch nicht in der Selbsteinschätzung – also dem Bereich, welcher der Reputationsfaktor umfasst – wiederfindet (Back et al., 2009). Das implizite Selbstkonzept spiegelt sich nicht in Selbstbeurteilungen wider und sagt spontanes soziales Verhalten in realistischen Situationen vorher (Asendorpf et al., 2002). Für die weitere Forschung zum TRI-Modell scheint es daher vielversprechend, die TRI-Faktoren mit impliziten Maßen von persönlichen Eigenschaften zu korrelieren. Dafür bieten sich beispielsweise *implizite Assoziationstests (IAT)*²³ an (Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998). Wenn sich nachweisen ließe, dass der Reputationsfaktor einer Eigenschaft mit impliziten Maßen des Selbstkonzepts zusammenhängt, würde dies die weitere inhaltliche Aufklärung des Reputationsfaktors erbringen.

Um die Bedeutung des Identityfaktors weiter aufzuklären, sollte dieser mit weiteren Maßen der Selbstwahrnehmung korreliert werden, wie es von McAbee und Connelly (2016) für Selbstwirksamkeit, Selbsttäuschung und Impression Management bereits durchgeführt wurde. Auch persönliche Werte kämen als Korrelat des Identityfaktors infrage. Um die Vermutung, in diesem Faktor würden sich strategisch verborgene Ziele und Motive binden (Blickle, Schütte et al., 2018), zu untersuchen, wären auch qualitative Untersuchungsdesigns denkbar.

6.4.2 Zukünftige Forschung zu Selbst- und Fremdbeurteilungen politischer Fertigkeiten

Anknüpfend an die in Abschnitt 6.3 aufgeführten Einschränkungen der vorliegenden Studie bestehen zahlreiche weitere Forschungsmöglichkeiten zu selbst- und fremdbeurteilten politischen Fertigkeiten. Zunächst einmal wäre es sinnvoll, die Ergebnisse an weiteren Stichproben zu replizieren. Insbesondere vor dem Hintergrund der Replikationskrise in der Psychologie²⁴ wird deutlich, dass die Ergebnisse einer einzelnen Studie nicht ausreichen, um gesicherte Aussagen zu einer Forschungsfrage treffen zu können. Es wäre zweckmäßig, in

²³ Der Implizite Assoziationstest ist ein sozialpsychologisches Messverfahren nach Greenwald, McGhee und Schwartz (1998) zur Messung der nicht willentlich kontrollierbaren Stärke von automatischen Assoziationen zwischen zwei Zielkonzepten.

²⁴ siehe dazu z.B. Earp & Trafimow (2015) oder Maxwell, Lau & Howard (2015).

diesem Zusammenhang homogener zusammengesetzte Stichproben zu untersuchen, um relevante Randbedingungen konstant zu halten und so die interne Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Dies könnte beispielsweise durch die Untersuchung innerhalb einer einzigen Organisation oder auch durch die Untersuchung einer bestimmten Berufsgruppe geschehen. Die Kontextfaktoren könnten aber auch im Rahmen einer Moderationsanalyse beachtet werden. Nach einer Studie von Blickle et al. (2009) moderieren unternehmerische Anforderungen den Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Leistungsbeurteilungen insofern, als dass in hoch unternehmerischen Umwelten dieser Zusammenhang stärker ausfällt. Vor dem Hintergrund dieses Befunds sollten in weiteren Studien zum einen die Anforderungen der Arbeitsumwelt als moderierende Variable mitbeachtet werden. Zum anderen bietet sich eine Stichprobe aus dem unternehmerischen Kontext an, um höhere Effektstärken als in der vorliegenden Stichprobe nachweisen zu können.

Idealerweise würden in die Stichproben weiterführender Untersuchungen neben der Selbstbeurteilung mindestens zwei Fremdbeurteilungen politischer Fertigkeiten eingehen. Auf diese Weise könnten, wie im ursprünglichen TRI-Modell konzipiert (McAbee & Connelly, 2016), die beobachterspezifischen Anteile von der gemeinsamen Wahrnehmung aller Fremdbeurteiler varianzanalytisch getrennt werden. Diverse Adaptionen des TRI-Modells erlauben auch den Einbezug von Fremdbeurteilern aus verschiedenen Kontexten (ebd.). So könnten beispielsweise in eine Untersuchung sowohl private Bekanntschaften und Familienmitglieder als auch Bekannte aus dem Arbeitskontext (Kollegen oder Kunden) eine Einschätzung abgeben, wobei die durch den Kontext entstandene Varianz in eigenen Faktoren gebunden werden kann.

Um das Ziehen kausaler Schlüsse zu ermöglichen, wäre die Durchführung von Längsschnittstudien zu politischen Fertigkeiten wünschenswert. In Bezug auf die Abbildung politischer Fertigkeiten in TRI-Modellen bieten sich dazu Multi-Wave-Studien an, welche die Selbsteinschätzung zu verschiedenen Zeitpunkten erfassen, beispielsweise unmittelbar vor dem Eintritt in eine Organisation, nach einem halben Jahr und nach einem Jahr. Auf diese Weise könnte man untersuchen, welche Anteile politischer Fertigkeiten stabil bleiben und welche sich über die Zeit entwickeln.

Neben den positiven Zusammenhängen mit Leistungsbeurteilungen ist auch bekannt, dass politische Fertigkeiten mit einem geringerem Stresserleben, einer höheren Aufgabenleistung sowie objektiven Indikatoren des Berufserfolgs wie dem Gehalt in Verbindung stehen (Munyon et al., 2015). Auch für diese Kriterien ist nicht umfassend untersucht, inwiefern selbst- und fremdbeurteilte politische Fertigkeiten zu ihrer Vorhersage beitragen und welche Dimension für die Zusammenhänge ausschlaggebend ist, was Anlass zu weiteren Forschungsbemühungen gibt.

6.5 Abschließendes Fazit

Die vorliegende Studie beleuchtet einige bisher wenig beachtete Aspekte in der Forschung zu politischen Fertigkeiten am Arbeitsplatz: die Manifestation politischer Fertigkeiten in Selbst- und Fremdbeurteilungen, ihre prädiktive Validität sowie die Auswirkungen der einzelnen Dimensionen des Konstrukts. Dabei wurde das TRI-Modell als neues und innovatives Rahmenmodell erstmals auf politische Fertigkeiten angewandt und auf Basis der daraus entstandenen Faktoren verschiedene Leistungsbeurteilungskriterien vorhergesagt. Dies ermöglicht einen Einblick in den Prozess der sozialen Wahrnehmung, durch welchen politische Fertigkeiten sich in der zwischenmenschlichen Interaktion entfalten und ihre Wirkung erzielen, und leistet einen Beitrag zur konstrukt- und kriterienbezogenen Validität des Konstrukts.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die vier Dimensionen sowohl auf unterschiedliche Art und Weise von Selbst- und Fremdbeurteilern wahrgenommen werden, als auch unterschiedliche Auswirkungen auf Leistungsbeurteilungen haben. Diese Befunde stützen die Konzeption des Konstrukts als mehrdimensional und unterstützen somit die Ergebnisse bisheriger Studien, welche einzelne Dimensionen und nicht das Gesamtkonstrukt untersucht haben. Die Befunde der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass die gemeinsame Betrachtung von Selbst- und Fremdbeurteilungen vorteilhaft für die prädiktive Validität politischer Fertigkeiten ist. Und nicht zuletzt erweitert die vorliegende Studie die bisher schmale empirische Ergebnislage für das noch junge, aber vielversprechende TRI-Modell der Persönlichkeit.

Literaturverzeichnis

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management, 30*, 309-327.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs, 47* (Nr. 211).
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 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.
- Angleitner, A., Ostendorf, F. & John, O. P. (1990). Towards a taxonomy of personality descriptors in German: a psycho-lexical study. *European Journal of Personality, 4*, 89-118.
- Asendorpf, J. & Banse, R. (2000). *Psychologie der Beziehung*. Göttingen: Huber.
- Asendorpf, J. B., Banse, R. & Mücke, D. (2002). Double dissociation between implicit and explicit personality self-concept: The case of shy behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 380-393.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality, 73*, 1321-1354.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review, 11*, 150-166.
- Athay, M. & Darley, J. M. (1981). Toward an interaction-centered theory of personality. *Personality, Cognition, and Social Interaction, 281-308*.
- Back, M. D., Schmukle, S. C. & Egloff, B. (2009). Predicting actual behavior from the explicit and implicit self-concept of personality. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 533-548.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.

- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- 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.
- Bierhoff, H. W. & Herner, M. J. (1999). Arbeitsengagement aus freien Stücken: Zur Rolle der Führung. *Managementforschung*, 9, 55-87.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M. & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 563-577.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring: The roles of gender and race. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 93-105.
- Blickle, G. (2011). Das Political Skill Inventory erfasst keine Fertigkeiten, sondern Regulationskompetenzen: Eine Entgegnung auf Oswald Neuberger. *Freie Assoziation*, 14, 39-47.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y. & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success—A two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 899-922.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P. B. & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology*, 60, 449-474.
- Blickle, G., Frieder, R.E. & Ferris, G.R. (2018). Political Skill. In D.S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran & K.K. Sinangil (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and*

Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance (S. 299-319).
Los Angeles: SAGE.

Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K. & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology, 61*, 295-322.

Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J. et al. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 488–514.

Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P. & Ferris, G. R. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *Career Development International, 14*, 333-350.

Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 377 - 387.

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 3026-3048.

Blickle, G., Schütte, N. & Wihler, A. (2018). Political will, work values, and objective career success: A novel approach – The Trait-Reputation-Identity Model. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 42-56.

Blickle, G. & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 983-1026). 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.

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.

- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Bowen, C. 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*, 30, 2194-2215.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Leipzig: Springer.
- Breaugh, J. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18, 282-293.
- Brunstein, J. C. & Schmitt, C. H. (2004). Assessing individual differences in achievement motivation with the Implicit Association Test. *Journal of Research in Personality*, 38, 536-555.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19, 355-373.
- Buss, D. M. (1985). Human mate selection: Opposites are sometimes said to attract, but in fact we are likely to marry someone who is similar to us in almost every variable. *American Scientist*, 73, 47-51.
- Buss, D. M. (2005). *The Handbook of Evolutionary Psychology*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.

- 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, 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.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 730-743.
- Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, *55*, 591-621.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Connelly, B. S. & Hülshager, U. R. (2012). A narrower scope or a clearer lens for personality? Examining sources of observers' advantages over self-reports for predicting performance. *Journal of Personality*, *80*, 603-631.
- Connelly, B. S. & Ones, D. S. (2010). An other perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, *136*, 1092-1122.
- Connolly, J. J., Kavanagh, E. J. & Viswesvaran, C. (2007). The convergent validity between self and observer ratings of personality: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, 110-117.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 3-13.
- Costa Jr, P. T. & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, *6*, 343-359.

- Craik, K. H. (2008). *Reputation: A Network Interpretation*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Darwin, C. (1871). *The descent of man*. Princeton: Princeton University Press.
- Dennison, W.F. & Shenton, K. (1987). *Challenges in Educational Management: Principles into Practice*. London: Croom Helm Educational Management Series.
- Dietl, E., Meurs, J.A. & Blickle, G. (2017). Do they know how hard I work? Investigating how implicit-explicit achievement orientation, reputation, and political skill affect occupational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 26, 120-132.
- Dorsey, D. W., Campbell, G. E., Foster, L. L. & Miles, D. E. (1999). Assessing knowledge structures: Relations with experience and posttraining performance. *Human Performance*, 12, 31-57.
- 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.
- Earp, B. D. & Trafimow, D. (2015). Replication, falsification, and the crisis of confidence in social psychology. *Frontiers in Psychology*, 6. Online-Publikation. DOI: 10.3389/fpsyg.2015.00621
- Ekman, P. (2009). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage (revised edition)*. WW Norton & Company.
- 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 III, B. P., Douglas, C. & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24, 516-533.

- Ferris, G.R., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Gilmore, D.C., Buckley, M.R., Hochwarter, W.A. & Witt, L.A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th annual meeting of Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. & Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 744-771.
- Ferris, G.R. & Judge, T.A. (1991). Personnel/Human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management, 17*, 447-488.
- 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.
- Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology, 44*, 155-194.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*, 419-437.
- Freud, S. (1913). *Totem und Tabu*. Wien: Heller.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgment: A realistic approach. *Psychological Review, 102*, 652-670.
- Funder, D. C. & Dobroth, K. M. (1987). Differences between traits: Properties associated with interjudge agreement. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 409.

- Furnham, A. (2001). Self-estimates of intelligence: Culture and gender difference in self and other estimates of both general (g) and multiple intelligences. *Personality and Individual Differences, 31*, 1381-1405.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Galione, J. N. & Oltmanns, T. F. (2013). Identifying personality pathology associated with major depressive episodes: Incremental validity of informant reports. *Journal of Personality Assessment, 95*, 625-632.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday.
- Gottman, J. M. & Levenson, R. W. (2002). A Two-Factor model for predicting when a couple will divorce: Exploratory analyses using 14-year longitudinal data. *Family Process, 41*, 83-96.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (S. 111-157). Greenwich: JAI Press.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E. & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1464-1480.
- Greif, S. (1987). Soziale Kompetenzen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 312-320). Weinheim: Beltz
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research, 8*, 131-148.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.

- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R. & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly, 15*, 515-536.
- Halpern, H. (2009). Supervision and the Johari window: a framework for asking questions. *Education for Primary Care, 20*, 10-14.
- Hammer, L. B. & Zimmermann, K. L. (2011). Quality of work life. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (S. 399-431). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hanson, P. C. (1973). The Johari Window: a model for soliciting and giving feedback. *The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators, 114-119*.
- Harari, Y. N. (2013). *Eine kurze Geschichte der Menschheit*. München: Pantheon.
- Hareli, S. & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior, 28*, 35-59.
- Heywood, H. B. (1931). On finite sequences of real numbers. *Proceedings of the Royal Society of London. Series A, Containing Papers of a Mathematical and Physical Character, 134*, 486-501.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hochwarter, W. A., Summers, J. K., Thompson, K. W., Perrewé, 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 Occupational Health Psychology, 15*, 388-398.
- Hogan, R. (1982). A Socioanalytic Theory of Personality. In M. Page. (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation 1982*, (S. 55-89). Lincoln: University of Nebraska Press.

- Hogan, R. & Blicke, G. (2013,). Socioanalytic Theory. In N.D. Christiansen & R.P. Tett (Hrsg.), *Handbook of Personality at Work* (S. 53-70). New York: Routledge.
- 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., Jones, W. H. & Cheek, J. M. (1985). Socioanalytic theory: An alternative to armadillo psychology. *The Self and Social Life*, 175-198.
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, *11*, 129-144.
- Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit*, *13*, 278-291.
- Hölzl, E. (2014). Einfluss, sozialer. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (S. 423). Bern: Verlag Hogrefe Verlag.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, *99*, 162-179.
- Inkson, K. (2004). Images of career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, *65*, 96-111.
- Jack, K. & Smith, A. (2007). Promoting self-awareness in nurses to improve nursing practice. *Nursing Standard*, *21*, 47-42.
- John, O. P. & Robins, R. W. (1993). Determinants of interjudge agreement on personality traits: The Big Five domains, observability, evaluativeness, and the unique perspective of the self. *Journal of Personality*, *61*, 521-551.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, *52*, 621-652.

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*, 17-34.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K. & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior, 36*, S53-S71. Online-Publikation. DOI: 10.1002/job
- 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.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 285-308*.
- Kenny, D. A., Albright, L., Malloy, T. E. & Kashy, D. A. (1994). Consensus in interpersonal perception: Acquaintance and the big five. *Psychological Bulletin, 116*, 245-258.
- Kholin, M., Meurs, J. A., Blickle, G., Wihler, A., Ewen, C. & Momm, T. D. (2016). Refining the openness–performance relationship: Construct specificity, contextualization, social skill, and the combination of trait self-and other-ratings. *Journal of Personality Assessment, 98*, 277-288.
- Kimura, T. (2014). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management, 17*, 312-332.
- Klein, D. N. (2003). Patients' versus informants' reports of personality disorders in predicting 7 1/2-year outcome in outpatients with depressive disorders. *Psychological Assessment, 15*, 216.
- Kline, R. B. (2011). *Principle and Practice of Structural Equation Modeling*. New: Guilford Press.
- Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. & Ferris, G.R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 294-308.

- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations, 60*, 1747-1777.
- Kramer, E. P. (2011). *101 Successful Networking Strategies*. Boston: Cengage Learning.
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": The problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological Bulletin, 106*, 395-409.
- Kühlmann, T & Stahl, G. (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation* (S. 213-224). Berlin: Wissenschaft und Praxis.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. (2004). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Lawton, E. M., Shields, A. J. & Oltmanns, T. F. (2011). Five-factor model personality disorder prototypes in a community sample: Self-and informant-reports predicting interview-based DSM diagnoses. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment, 2*, 279-292.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*, 326-336.
- Leung, K. & Peterson, M.F. (2011). Managing a globally distributed workforce: Social and interpersonal issues. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (S. 771-805). Washington, DC: American Psychological Association.
- Levy, D. A. & Collins, B. E. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality, 13*, 715-733.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 146-165.

- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness*. In: *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: UCLA.
- Luft, J. & Ingham, H. (1961). The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human Relations Training News*, 5, 6-7.
- Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto: Mayfield Publishing Company.
- 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.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Los Altos, CA: Ishk.
- Maxwell, S. E., Lau, M. Y. & Howard, G. S. (2015). Is psychology suffering from a replication crisis? What does "failure to replicate" really mean? *American Psychologist*, 70, 487-498.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Hrsg.), *Emotional Development and Emotional Intelligence* (S. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAbee, S. T. & Connelly, B. S. (2016). A multi-rater framework for studying personality: The trait-reputation-identity model. *Psychological Review*, 123, 569-591.
- McAllister, C. P., Ellen III, B. P. & Ferris, G. R. (2016). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*. Online-Publikation. DOI: 10.1177/0149206316633747
- McCrae, R. R. (2018). Method biases in single-source personality assessments. *Psychological Assessment*, 30, 1160-1733.
- 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-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 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.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*, 133-154.
- Momm, T., Blickle, G. & Liu, Y. (2013). Political skill and emotional cue learning via voices: a training study. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 2307-2317.
- Momm, T., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M. & Menges, J. I. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior, 36*, 147-163.
- 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.
- Moser, K. (2007). Bewerbungsunterlagen und Referenzen. In Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 490-496). Göttingen: Hogrefe.
- Moser, K. & Schuler, H. (2014). Leistungsbeurteilungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 177-218). Bern: Hans Huber.
- 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. (2012). *Mplus Version 7 user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R. & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a “dark intelligence”? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences, 65*, 47-52.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review, 23*, 242-266.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Ng, T. W., 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.
- Nowack, W. & Kammer, D. (1987). Self-presentation: Social Skill and inconsistency as independent facets of self-monitoring. *European Journal of Personality Psychology, 1*, 61-77.
- Oerder, K., Blickle, G. & Summers, J.K. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology, 29*, 582-599.
- Oeser, O. A. & Harary, F. (1964). A mathematical model for structural role theory, II. *Human Relations, 17*, 3-17.
- Oh, I. S., Wang, G. & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*, 762-773.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Ozgen, E. & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing, 22*, 174-192.

- Perrewé, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33, 366-378.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47, 141-152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., ... & Hochwarter, W. A. (2005). Political Skill: An Antidote in the Role Overload–Strain Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 239-250.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- 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.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C. & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323.
- Ready, R.E., Watson, D. & Clark, L.A. (2002). Psychiatric patient—and informant-reported personality: Predicting concurrent and future behavior. *Assessment*, 9, 361-372.
- Ready, R. E., Clark, L. A., Watson, D. & Westerhouse, K. (2000). Self-and peer-reported personality: Agreement, trait ratability, and the “self-based heuristic”. *Journal of Research in Personality*, 34, 208-224.
- Reise, S.P. (2012). The rediscovery of bifactor measurement models. *Multivariate Behavior Research*, 47, 667-696.
- Roberts, B.W. (2006). Personality development and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 27, 1-40.

- Roberts, B.W. & DelVecchio, W.F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age. A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *26*, 3-25.
- Rosen, C.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.
- Roth, P. L., Purvis, K. L. & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, *38*, 719-739.
- Saucier, G. & Goldberg, L. R. (1996). Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, *10*, 61-77.
- Scherm, M. (2007). 360-Grad-Beurteilung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 555-560). Göttingen: Hogrefe.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, *8*, 23-74.
- 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, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (S. 77-105). Hoboken: Wiley.
- Schütte, N. & Blickle, G. (2015). Validierung eines Trainings zum Aufbau eines Netzwerkes zur Berufsfindung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *59*, 57-69.
- 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., Robins, 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.
- Senghaas-Knobloch, E. (2011). Arbeitskraft ist mehr als eine Ware. Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15, 24-31.
- Shi, J., Chen, Z. & Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 26, 359-369.
- Shields, S. A. & Shields, S. A. (2002). *Speaking from the heart: Gender and the social meaning of emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smith, A. D., Plowman, D. A., Duchon, D. & Quinn, A. M. (2009). A qualitative study of high-reputation plant managers: Political skill and successful outcomes. *Journal of Operations Management*, 27, 428-443.
- Smith, E. R. (1998). Mental representation and memory. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The Handbook of Social Psychology* (S. 391-445). New York: McGraw-Hill.
- Smith, E. & Mackie, D. M. (2007). *Social Psychology*. New York: Psychology Press.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Solga, M., Betz, J., Düsenberg, M. & Ostermann, H. (2015). Political skill in job negotiations: a two-study constructive replication. *International Journal of Conflict Management*, 26, 2-24.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69.
- Staufenbiel, T. (2007). Theorien und Kriterien von Arbeitsleistung. In Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 531-541). Göttingen: Hogrefe.

- Statistisches Bundesamt (2016). *Verdienststrukturerhebung: Niveau, Verteilung und Zusammensetzung der Verdienste und der Arbeitszeiten abhängiger Beschäftigungsverhältnisse - Ergebnisse für Deutschland*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2017). Bevölkerung nach Bildungsabschluss in Deutschland. Zugriff am 07.10.2018. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html>.
- Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?. *Acta Psychologica*, 47, 143-148.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149, 279-304.
- 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.
- 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.
- Vazire, S. (2010). Who knows what about a person? The self–other knowledge asymmetry (SOKA) model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 281-300.
- Vazire, S. & Mehl, M. R. (2008). Knowing me, knowing you: the accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1202-1216.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*, 557-574.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*, 108-131.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 33–38.
- Wallston, K. A., Wallston, B. & DeVellis, R. (1978). Development of the multidimensional health locus of control (MHLC) scales. *Health Education Monographs, 6*, 160-170.
- Watson, D., Hubbard, B. & Wiese, D. (2000). Self–other agreement in personality and affectivity: The role of acquaintanceship, trait visibility, and assumed similarity. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 546-558.
- Weinstein, N. D. (1987). Unrealistic optimism about susceptibility to health problems: Conclusions from a community-wide sample. *Journal of Behavioral Medicine, 10*, 481-500.
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E., Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal, 41*, 540-555.
- Wiggins, J. S. (Ed.). (1996). *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.
- Wihler, A. (2014). Eigeninitiative und Leistungsbeurteilungen. Ein Moderationsmodell. *Unveröffentlichte Dissertation*, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management, 43*, 1388-1420.

- Wihler, A., Frieder, R. & Blickle, G. (2018). *The effects of networking ability and apparent sincerity on voice recognition and capitalization*. Paper presented at the 78th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, USA.
- 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.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 549-571.
- Zinko, R. (2013). A continued examination of the inverse relationship between political skill and strain reactions: Exploring reputation as a mediating factor. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1750-1759.
- Zinko, R., Gentry, W.A. & Laird, M.D. (2016). A development of the dimensions of personal reputation in organizations. *International Journal of Organizational Analysis, 24*, 634-649.
- Zinko, R. Ferris, G.R., Blass, F.R. & Laird, M.D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management, 26*, 163-204.

Anhang

Anhang A.1. Einladungsschreiben an die Zielperson zu Zeitpunkt 1.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an der Studie „Persönlichkeit und soziale Kompetenz im Beruf“ teilzunehmen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der letzten Jahre soll in dieser Studie der Wirkung von Persönlichkeit und sozialen Kompetenzen im Beruf nachgegangen werden. Die Befragung umfasst zwei Teile und erfolgt an zwei unterschiedlichen Tagen. Damit Ihre Daten wissenschaftlich verwertbar sind, ist es wichtig, dass Sie an beiden Teilen teilnehmen.

Neben Ihrer Selbsteinschätzung ist es für die Ergebnisse der Studie wichtig, auch eine Einschätzung von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten und von mindestens einer/einem Kollegin/Kollegen zu erhalten. Daher bitten wir Sie im Verlauf des Fragebogens, diese Personen per Email einzuladen. Drei Tage nach der Beantwortung dieses Fragebogens erhalten Sie selbst dann die Einladung zum zweiten Teil der Studie.

Als Dankeschön haben Sie die Möglichkeit, sofort nach Abschluss des zweiten Teils der Studie ein individuelles Profil Ihrer persönlichen sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz per Mail zu erhalten. Außerdem werden wir für jeden vollständigen Fragebogen 2€ an ein soziales Projekt spenden (Ärzte ohne Grenzen/Medica Mondiale).

Die Onlinebefragung erreichen Sie unter:

www.unipark.de/uc/Uni_Bonn/Expra1/?code=#code#

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfahren nicht, was Sie angekreuzt haben. Auch der/die Studierende, von der Sie angesprochen wurden, erhält keine Kenntnis von Ihrer individuellen Beantwortung. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns telefonisch (0228-734371) oder per Email (kholin@uni-bonn.de) zu kontaktieren.

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben
Mit freundlichen Grüßen

M.Sc. Mareike Kholin (Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin des Projekts)
Prof. Dr. Gerhard Blickle (Leiter des Lehrstuhls)

Anhang A.2. Einladungsschreiben an die Zielperson zu Zeitpunkt 2.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an Teil 2 der Studie "Persönlichkeit und soziale Kompetenz im Beruf" teilzunehmen.

Die folgende Befragung dauert ca. 20 Minuten, in denen Sie möglichst ungestört sein sollten.

Wie bereits angekündigt, haben Sie als Dankeschön die Möglichkeit, unmittelbar nach Abschluss dieses Fragebogens ein individuelles Profil Ihrer persönlichen sozialen Kompetenzen zu erhalten.

Die Onlinebefragung erreichen Sie unter:

www.unipark.de/uc/Uni_Bonn/Expra2/?code=#code#

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfahren nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns telefonisch (0228-734375) oder per Email (kholin@uni-bonn.de) zu kontaktieren.

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

Mit freundlichen Grüßen

M.Sc. Mareike Kholin
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin des Projekts)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
(Leiter des Lehrstuhls)

Anhang B.1. Einladungsschreiben an den Kollegen zu Zeitpunkt 1.

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

Ihre Kollegin / Ihre Kollege **Name der Zielperson** war so freundlich, an einer Studie der Universität Bonn zur Persönlichkeit und sozialen Kompetenz im Beruf teilzunehmen. Ziel dieses Fragebogens ist es herauszufinden, wie Kolleginnen / Kollegen einander bei der Arbeit wahrnehmen.

Daher bitten wir Sie, den Fragebogen in Bezug auf diese Person, von der Sie diese E-Mail bekommen haben, zu bearbeiten.

Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen, die an unterschiedlichen Tagen bearbeitet werden. Die Bearbeitung dauert insgesamt ca. 1 Stunde (35 Minuten für Teil 1 und 25 Minuten für Teil 2)

Wir informieren Sie auf Wunsch gerne über die Ergebnisse der Studie. Als Dankeschön haben Sie außerdem die Möglichkeit, unmittelbar im Anschluss an den zweiten Teil der Studie ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz zu erhalten.

Wir würden uns freuen, wenn Sie bald an unserer Befragung teilnehmen. Sie erreichen die Onlinebefragung unter

www.unipark.de/uc/Uni_Bonn/Expra_KollegeA1/?code=#code#

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfährt nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen zur Durchführung der Studie haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung (E-Mail: kholin@uni-bonn.de, Tel.: 0228/73-4371).

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

M.Sc. Mareike Kholin (Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin des Projekts)
Prof. Dr. Gerhard Blickle (Leiter des Lehrstuhls)

Anhang B.2. Einladungsschreiben an den Kollegen zu Zeitpunkt 2.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an Teil 2 der Studie "Persönlichkeit und soziale Kompetenzen im Beruf" teilzunehmen.

Die folgende Befragung dauert ca. 25 Minuten.

Die Onlinebefragung erreichen Sie unter:

www.unipark.de/uc/Uni_Bonn/Expra_KollegeA2/?code=#code#

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kollegin / Ihr Kollege erfahren nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns telefonisch (0228-734375) oder per Email (kholin@uni-bonn.de) zu kontaktieren.

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben

Mit freundlichen Grüßen

M.Sc. Mareike Kholin
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin des Projekts)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
(Leiter des Lehrstuhls)

Anhang C. Einladungsschreiben an den Vorgesetzten.

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

Ihre Mitarbeiterin / Ihre Mitarbeiter **Name der Zielperson** war so freundlich, an einer Studie der Universität Bonn zur Persönlichkeit und sozialen Kompetenz im Beruf teilzunehmen. Ziel dieses Fragebogens ist es herauszufinden, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter bei der Arbeit wahrnehmen.

Daher bitten wir Sie, den Fragebogen in Bezug auf diese Person, von der Sie diese E-Mail bekommen haben, zu bearbeiten. Die Bearbeitung dauert ca. 25 Minuten. Wir informieren Sie auf Wunsch gerne über die Ergebnisse der Studie. Als Dankeschön haben Sie außerdem die Möglichkeit, unmittelbar im Anschluss an den Fragebogen ein individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz zu erhalten.

Wir würden uns freuen, wenn Sie bald an unserer Befragung teilnehmen. Sie erreichen die Onlinebefragung unter

http://www.unipark.de/uc/Uni_Bonn/Expra_Vorgesetzte/?code=#code#

Falls Sie den Link nicht direkt öffnen können, kopieren Sie diesen bitte in Ihren Browser.

Die Umfrage wird selbstverständlich anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Ihre Mitarbeiterin / Ihr Mitarbeiter erfährt nicht, was Sie angekreuzt haben. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.

Sollten Sie Fragen zur Durchführung der Studie haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung (E-Mail: kholin@uni-bonn.de, Tel.: 0228/73-4371).

Wir hoffen auf Ihre baldige Teilnahme und verbleiben
mit freundlichen Grüßen

M. Sc. Mareike Kholin
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin des Projekts)
Prof. Dr. Gerhard Blickle