

Politische Fertigkeiten und Arbeitsstile: Eine Feldstudie

Gerhard Blickle und Daniel Gläser

Zusammenfassung. Politische Fertigkeiten von Personen in Organisationen (Ferris, Treadway et al., 2005) sind mit einem an Kontaktaufbau, -pflege und -nutzung orientierten (externalen) Arbeitsstil verbunden, während das Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit mit einem (internalen) Arbeitsstil verbunden ist, der durch Sorgfalt, Umsicht und kontinuierlichem Verbesserungsstreben gekennzeichnet ist. In der vorliegenden Studie, an der sich 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden beteiligten, wurde der Zusammenhang zwischen den beiden Arbeitsstilen in Bezug auf die Beurteilung des Arbeitsengagements durch Vorgesetzte sowie auf das Bruttojahreseinkommen der jeweiligen Mitarbeiter untersucht. Es zeigte sich wie erwartet, dass die beiden Arbeitsstile sowohl in Bezug auf das durch Vorgesetzte beurteilte Arbeitsengagement als auch in Bezug auf das Bruttojahreseinkommen bedeutsam miteinander interagierten. Jeder der beiden Arbeitsstile führte dann zur positiven Beurteilung des Arbeitsengagements, wenn der jeweils andere Arbeitsstil gering ausgeprägt war. Das Bruttoeinkommen war dagegen wie erwartet dann am höchsten, wenn beide Arbeitsstile stark ausgeprägt waren. Es werden Implikationen, Stärken und Grenzen der Studie sowie zukünftige Forschungsfragen diskutiert.

Schlüsselwörter: Politische Fertigkeiten in Organisationen, Gewissenhaftigkeit, Arbeitsstile, Arbeitsengagement, Einkommen

Political skills and working styles: a field study

Abstract. Political skills in organizations (Ferris, Treadway et al., 2005) correspond to an external working style which is characterized by seeking, fostering, and using social contacts at work. Conscientiousness corresponds to an internal working style characterized by deliberation, diligence, and struggling for continuous improvement. In the present study, 102 employee-supervisor dyads participated. The study investigated the effects of the interaction between the internal and external working styles on perceived job dedication by the supervisors and employees' yearly gross income. The results show that each working style has a positive impact on being assessed as being highly dedicated to one's job by one's supervisor if employees scored high on one working style and low on the other. Income, however, as expected, was highest, when employees scored high on both working styles. Implications, strengths, limitations, and future research are discussed.

Key words: political skills in organizations, conscientiousness, job dedication, working styles, income

Um in Organisationen erfolgreich seine Ziele zu verwirklichen, sind soziale Fertigkeiten erforderlich, also Kontaktfähigkeit, soziale Geschicklichkeit, der Aufbau, die Pflege und Nutzung von Verbindungen zu mächtigen und einflussreichen Personen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation sowie die Herstellung und Erhaltung von Vertrauen anderer zur eigenen Person. Diese sozialen Fertigkeiten sind von Ferris, Treadway et al. (2005; 2007) unter dem Konzept der politischen Fertigkeiten in Organisationen zusammengefasst worden. Wie die Metaanalyse von Ng, Eby, Sorensen und Feldman (2005) zeigt, stehen diese Fertigkeiten in direkter positiver Beziehung zu Einkommen, Aufstieg und Laufbahnzufriedenheit. Insbesondere was die Pflege und den Einsatz sozialer Beziehungen angeht, deuten die metaanalytischen Befunde jedoch auch auf moderierende Wirkungen anderer Variablen hin.

Auch das Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit (Costa & McCrae, 1989) mit seinen Facetten *Selbstvertrauen*, *Ordnungsliebe*, *Pflichtbewusstsein*, *Selbstdisziplin*, *Leistungsmotivation* und *Besonnenheit*

(Ostendorf & Angleitner, 2004) steht nach metaanalytischen Erkenntnissen in direkter positiver Beziehung zu Einkommen, Aufstieg und Laufbahnzufriedenheit. Außerdem steht Gewissenhaftigkeit in direkter positiver Beziehung zu Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte (Barrick, Mount, & Judge, 2001). In beiden Metaanalysen gibt es jedoch auch starke Hinweise auf moderierende Drittvariablen.

Wie verschiedene Studien zeigen (Blickle et al., 2008; Ferris, Blickle et al., 2008; Ferris, Treadway et al., 2005), gibt es zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit und den politischen Fertigkeiten von Personen zwar positive, aber eher niedrige Korrelationen, sodass sie beide in gemischter Ausprägung (das eine hoch, das andere niedrig) oder in gleichsinniger Ausprägung (beide niedrig oder beide hoch) vorliegen können. In der vorliegenden Studie soll daher untersucht werden, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Kombinationen von Gewissenhaftigkeit und politischen Fertigkeiten auf die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte und auf das Einkommen als objektivem Indikator beruflichen

Erfolgs haben. Da das Konstrukt der politischen Fertigkeiten erst seit Kurzem untersucht wird, liegen zu diesen Interaktionen noch keine Studien vor.

Arbeitsstile und wahrgenommenes Arbeitsengagement

Das Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit (Ostendorf & Angleitner, 2004) ist durch einen *internal orientierten* Arbeitsstil gekennzeichnet. Personen mit einer Affinität zu einem internal orientierten Arbeitsstil streben danach, kompetent und tüchtig zu sein in dem, was sie tun. Sie möchten ihre Aufgaben richtig erledigen. Sie arbeiten ordentlich, gewissenhaft und umsichtig. Sie kümmern sich selbst um Probleme, die auftreten. Sie verfolgen Ziele hartnäckig und ehrgeizig und sie sind mit ihren eigenen Lösungen selten ganz zufrieden.

Wer sich als jemand mit guten politischen Fertigkeiten beschreibt, hat eine Affinität zu einem *external orientierten* Arbeitsstil (Ferris, Treadway et al., 2007; Muck, 2006). Wie eine Längsschnittstudie (Ferris, Blickle et al., 2008) über 2 Jahre hinweg zeigte, sind Extraversion, Selbstwirksamkeit und Mentoring die stärksten Prädiktoren politischer Fertigkeiten. Wer eine Affinität zu einem external orientierten Arbeitsstil hat, sieht sich als kontaktfreudige Person, die soziale Netzwerke aufbaut, pflegt und aktiv nutzt, um Informationen, Ressourcen und Unterstützung mit anderen auszutauschen. Solche Personen wissen sich in sozialen Interaktionen durchzusetzen, sie können ihre negativen Affekte gut kontrollieren und haben eine warme, positive, Vertrauen erweckende Ausstrahlung. Es kommt ihnen darauf an, die richtigen Dinge zu tun, und sie suchen den Kontakt zu den richtigen Personen, um mit ihnen und durch sie Probleme zu lösen. Dabei suchen sie nach pragmatischen, nicht nach optimalen Lösungen. Sie können auch gut damit leben, dass andere Personen etwas besser können als sie selbst.

Gemeinsam ist beiden Arbeitsstilen, dass sie mit hoher Aktivität und starkem Engagement verbunden sind. Jeder der beiden Arbeitsstile ist außerdem sehr zeitaufwendig, was man exemplarisch leicht am Zeitaufwand, der zur Pflege sozialer Kontakte oder für die kontinuierliche Verbesserung von Problemlösungen notwendig ist, erkennt.

Nach Van Scotter und Motowidlo (1996) ist *Arbeitsengagement* eine Dimension der Leistung am Arbeitsplatz, die sich darin manifestiert, dass Personen bewusst versuchen, im Interesse ihrer Organisation zu arbeiten. Dazu gehört, dass sie aus eigener Initiative Probleme angehen und engagiert an deren Lösung arbeiten. Arbeitsengagement stellt eine wichtige Dimension der Arbeitsleistung dar. Sie ist Bestandteil der sogenannten *kontextuellen Leistung* (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Darunter wird der Beitrag einer Person zur Erhal-

tung und Verbesserung einer funktionierenden organisationalen, sozialen und psychologischen Arbeitsumgebung verstanden (Nerdinger, 2004; Staufenbiel & Hartz, 2000). Die kontextuelle Arbeitsleistung ergänzt die aufgabenbezogene Arbeitsleistung, die sich auf die Güte der Ausführung der Arbeitsaufgaben einer Person, also das explizit vorgeschriebene Arbeitsverhalten bezieht (Motowidlo, 2003). Die Metaanalyse von Hurtz und Donovan (2000) zeigte, dass die Selbsteinschätzung von Gewissenhaftigkeit im Vergleich zu den anderen Persönlichkeitsdimensionen der Big Five der stärkste Prädiktor der Beurteilung des Arbeitsengagements durch Vorgesetzte ist. Allerdings umschließt das Kreditabilitätsintervall die Null, sodass von Moderatoreffekten auszugehen ist. Dies bedeutet, dass hohe Gewissenhaftigkeit nicht in allen Fällen auch zu einer hohen, positiven Beurteilung des Arbeitsengagements führt. Dies könnte u. a. darin seine Ursache haben, dass die Wirkung der Gewissenhaftigkeit und des damit verbundenen Arbeitsstiles auf die Vorgesetztenbeurteilung auch durch die politischen Fertigkeiten einer Person und den entsprechenden Arbeitsstil moderiert werden. Die Art dieser Moderation soll im Folgenden beleuchtet werden.

Wie ausgeführt, korrespondieren *Gewissenhaftigkeit* und *politische Fertigkeiten* mit zwei unterschiedlichen Arbeitsstilen, die beide jeweils mit hoher Aktivität und starkem Engagement verbunden sind. Die Ausdünnung und Abflachung der organisationalen Hierarchien, die in der vergangenen Dekade in den westlichen Industrienationen betrieben wurde (Blickle & Witzki, 2008), hat vielfach zu einer Verbreiterung des Aufgabenspektrums sowie einer Steigerung der Eigenverantwortung in der Tätigkeit von qualifizierten Beschäftigten in mittleren und gehobenen Positionen in Organisationen geführt (Blickle & Schneider, ■in Druck).

Aufgrund dieses verbreiterten Aufgabenspektrums und der vergrößerten individuellen Verantwortung besteht das Problem, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, die jeder der beiden Arbeitsstile bereits für sich mit sich bringt (s. o.), die beiden Arbeitsstile nicht in Bezug auf sämtliche Aufgaben *durchgängig* praktiziert werden können. Es ist nicht möglich, sich bei allen Aufgaben in vollem Umfang der dafür möglichen Pflege sozialer Kontakte zu widmen und außerdem in Bezug auf das gesamte Aufgabenspektrum kontinuierlich an der Verbesserung komplizierter Problemlösungen zu arbeiten. Die Zeit, die für external orientierte Arbeitsaktivitäten eingesetzt wird, geht der Zeit für internal orientierte Arbeitsaktivitäten ab. Dies führt dazu, dass Personen, die hohe Affinitäten zu beiden Arbeitsstilen haben, genötigt sind, für sich selbst Prioritäten zu setzen und Arbeitsschwerpunkte zu bilden. Diese Schwerpunkte dürften sich auf solche Tätigkeitsbereiche beziehen, die besonders aufstiegs- und einkommensrelevant sind. In der Wahrnehmung der Vorgesetzten bedeutet eine solche Schwerpunktbildung jedoch, dass sich der jeweilige Mitarbeiter

besonders intensiv um karriere- oder einkommensrelevante Teilaufgaben bemüht, aber andere Aufgabenbereiche nicht so intensiv bearbeitet.

Ganz anders verhält es sich dagegen bei Personen, die klar entweder einen internalen *oder* externalen Arbeitsstil haben. Sie können nämlich im Prinzip *alle* ihre Teilaufgaben mit dem für den jeweiligen Arbeitsstil erforderlichen Einsatz bearbeiten, ohne Schwerpunkte bilden zu müssen. Eine Person mit hoher Gewissenhaftigkeit und geringen politischen Fertigkeiten wird ganz stark den internal orientierten Arbeitsstil pflegen und damit sehr viele ihrer Aufgaben engagiert bearbeiten und so einen starken und positiven Eindruck auf ihren Vorgesetzten, den Beurteiler ihres Arbeitsengagements, machen. Und umgekehrt wird eine Person mit niedriger Gewissenhaftigkeit, aber stark ausgeprägten politischen Fertigkeiten auf diese Weise ebenfalls sehr viele ihrer Aufgaben engagiert bearbeiten können und so auch einen sehr positiven Eindruck in Bezug auf ihr Arbeitsengagement bei den beurteilenden Vorgesetzten hinterlassen. Allerdings werden Personen, die weder gewissenhaft sind noch gute politische Fertigkeiten haben, niedrige Ausprägungen auf beiden Arbeitsstilen haben und sich daher passiv und unengagiert verhalten, was zu sehr niedrigen Bewertungen ihres Arbeitsengagements durch die Vorgesetzten führen sollte.

Fasst man zusammen, so ist zwischen dem internalen und externalen Arbeitsstil in Bezug auf das von Vorgesetzten eingeschätzte Arbeitsengagement folgende Interaktion zu erwarten: Bei hohen (niedrigen) Ausprägungen des internalen Arbeitsstiles (assoziiert mit Gewissenhaftigkeit) und niedrigen (hohen) Ausprägungen des externalen Arbeitsstiles (assoziiert mit politischen Fertigkeiten) wird das Arbeitsengagement durch Vorgesetzte als hoch beurteilt. Sind sowohl der external als auch der internal Arbeitsstil niedrig ausgeprägt, wird das Arbeitsengagement durch Vorgesetzte als niedrig beurteilt. Sind schließlich sowohl der internal als auch der external Arbeitsstil beide gleichzeitig hoch ausgeprägt, wird das Arbeitsengagement durch Vorgesetzte im mittleren Bereich eingeordnet.

Hypothese 1

- *Bei niedrigen politischen Fertigkeiten steigt mit zunehmender Ausprägung der Gewissenhaftigkeit das von Vorgesetzten beurteilte Arbeitsengagement.*
- *Bei hohen politischen Fertigkeiten sinkt mit zunehmender Ausprägung der Gewissenhaftigkeit das von Vorgesetzten beurteilte Arbeitsengagement.*

Arbeitsstile und Einkommen

Wie ausgeführt, erfordert die Begrenztheit der Zeit Schwerpunktbildungen bei der Aufgabenbearbeitung, wenn sowohl der external als auch der internal Arbeits-

stil stark ausgeprägt sind. Sowohl der internal (Gewissenhaftigkeit) als auch der external Arbeitsstil (politische Fertigkeiten) stehen in positiver Beziehung zu Einkommen und Aufstieg (Ng et al., 2005). Es liegt deshalb nahe, dass dabei von den Mitarbeitern Tätigkeitsbereiche ausgewählt werden, die besonders aufstiegs- und einkommensrelevant sind. Da Einkommen und Aufstieg in der Regel eng zusammen hängen, und da das Einkommen operational leichter zu erfassen ist als der hierarchische Aufstieg, wollen wir uns hier auf den Einkommensaspekt konzentrieren.

In Bezug auf die Einkommenshöhe dürfte nicht nur die Qualität der Arbeit, die in einer positiven Beziehung mit dem internalen Arbeitsstil stehen sollte, eine Rolle spielen, sondern auch der external Arbeitsstil. Denn die politischen Fertigkeiten sollten damit in Beziehung stehen, wie gut es gewissenhaft und zuverlässig arbeitenden Personen gelingt, auf gut dotierte Stellen zu kommen und erfolgreich Gehaltsverhandlungen zu führen. Dazu sind Informationen und Verhandlungsgeschick erforderlich. Informationen werden durch Networking (Wolff & Moser, 2006) verfügbar, Verhandlungsgeschick ist ebenfalls Teil der politischen Fertigkeiten, wie sie von Ferris, Treadway et al. (2005) konzipiert wurden. Es ist daher anzunehmen, dass der external Arbeitsstil ein positiver Hebel ist, um den Einkommenserfolg von Personen mit einem internalen Arbeitsstil zu steigern.

Hypothese 2: Bei hohen politischen Fertigkeiten besteht eine engere positive Beziehung von Gewissenhaftigkeit und Einkommen als bei geringen politischen Fertigkeiten.

Methode

Teilnehmer

Um sie für eine Mitwirkung an der Studie zu gewinnen, wurden in einer Gelegenheitsstichprobe 300 berufstätige Personen persönlich kontaktiert. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und unentgeltlich. Als Gegenleistung wurde eine globale Ergebnismrückmeldung zugesagt. Die Berufstätigen sollten einen Selbstbeschreibungsfragebogen zu ihren politischen Fertigkeiten, ihren Persönlichkeitsmerkmalen (Big Five), ihrem Bruttojahreseinkommen sowie zu Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und Art ihrer Berufstätigkeit ausfüllen und in einem vorbereiteten Rückkuvert an die Universität zurücksenden. Außerdem sollten sie einen Fragebogen zur Beurteilung ihres Arbeitsengagements an ihren Vorgesetzten weitergeben. Die Vorgesetzten wurden außerdem gebeten, die Art ihrer Beziehung zu der beurteilten Person zu beschreiben. Dies betraf die Dauer der bisherigen Zusammenarbeit, die Kontakthäufigkeit, die Arbeitsverflechtung sowie

die Art der persönlichen Beziehung. Auch dafür stand ein vorbereitetes Rückkuvert zur Verfügung. Die Fragebögen der jeweiligen Dyade (Mitarbeiter – Vorgesetzter) trugen die gleiche Codenummer, sodass sie einander nachträglich eindeutig zugeordnet werden konnten.

Es wurden 164 Selbst- (54.7%) und 138 Fremdbeurteilungen (46%) zurückgesandt. Aufgrund fehlender Angaben zum Einkommen, zum Arbeitsengagement oder weil es sich nur um geringfügig Beschäftigte, Aushilfskräfte oder PraktikantInnen handelte, konnten nicht alle Rückläufe verwendet werden. Insgesamt standen von 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden vollständige Daten zur Verfügung (34%).

Das Durchschnittsalter der 102 Mitarbeiter betrug 33.5 Jahre. Sie waren in der Mehrheit weiblich ($N=66$, 64.7%). Als höchsten Bildungsabschluss gaben 2.9% keinen Schulabschluss oder einen Hauptschulabschluss, 19.2% einen Realschulabschluss, 13.4% das (Fach-)Abitur, 15.4% einen Fachhochschulabschluss, 46.2% einen Universitätsabschluss und 2.9% eine Promotion an. Es handelt sich in der überwiegenden Mehrheit um Angestellte mit qualifizierten Tätigkeiten in mittlerer oder gehobener Position. Von ihnen waren 9.6% im Banken- oder Versicherungswesen tätig, 6.7% im Bereich von Medien und Werbung, 11.5% in Nonprofitenrichtungen, 23.1% im Bereich Consulting, 21.2% im medizinischen Bereich, 11.5% im produzierenden Gewerbe, 6.7% im Handel und 9.7% in sonstigen Bereichen.

Instrumente

Political Skill Inventory (PSI). Das *PSI* (Ferris, Treadway et al., 2005) umfasst 18 Items. Sechs beziehen sich auf die Dimension *Networking* (Networking Ability) (Beispielitem: *Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit anderen zu knüpfen*), fünf auf die Dimension *Soziale Gewandtheit* (Social Astuteness) (Beispielitem: *Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere*), vier auf die Dimension *Interpersonaler Einfluss* (Interpersonal Influence) (Beispielitem: *Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen*), und drei auf die Dimension *Dargestellte Ehrlichkeit* (Apparent Sincerity) (Beispielitem: *Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue*). Die Items waren auf einer 7-Punkte-Likertskala zu beantworten. Bei der Fragebogenkonstruktion (Ferris, Treadway et al., 2005) war darauf geachtet worden, nur solche Items auszuwählen, die nicht mit Sozialer Erwünschtheit korreliert waren. Um die Itemübersetzung abzusichern, erfolgten eine unabhängige Rückübersetzung und ein Vergleich der rückübersetzten Items mit dem Original durch Gerald R. Ferris. Die konstrukt- und kriterienbezogene

Validität des Instrumentes konnte in zwei umfangreichen Studien (Ferris, Blickle et al., 2008) bestätigt werden: Die vier untereinander korrelierenden Teilskalen luden sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdeinschätzung auf einem gemeinsamen Faktor zweiter Ordnung. Selbst- und Fremdeinschätzungen der Teilskalen konvergierten im Bereich von $.17 \leq r \leq .41$. Die internen Konsistenzen der Teilskalen lagen zwischen $.65 \leq \alpha \leq .88$. Die Gesamtskala der politischen Fertigkeiten korrelierte positiv mit Einkommen, hierarchischer Position und Laufbahnzufriedenheit. Entsprechend dem amerikanischen Vorbild (Ferris, Treadway et al., 2005) wurden sämtliche 18 Items zu einer einzigen Gesamtskala zusammengefasst.

NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI). Zur Messung der Persönlichkeitsvariablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit wurde das *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)* nach Costa und McCrae von Borkenau und Ostendorf (1993) eingesetzt.

Arbeitsengagement (Job Dedication). Zur Beurteilung des Arbeitsengagements durch die Vorgesetzten wurde eine Skala von Ferris, Witt und Hochwarter (2001) mit fünf Items übersetzt. Da die Skala ursprünglich für Programmierer entwickelt worden war, wurden die Items auf einer höheren Abstraktionsebene übersetzt. Ein Item lautete z. B. „*Checks programming code and thoroughly tests all programming changes*“. Es wurde wie folgt übersetzt: „Diese Person prüft sorgfältig und mit Überlegung ihre eigenen Arbeitsergebnisse.“

Von der Übersetzung wurde eine unabhängige Rückübersetzung angefertigt. Diese wurde ebenfalls von Gerald R. Ferris gegengeprüft. Insgesamt bestand die Skala aus folgenden Items: (1) *Diese Person beantwortet Anfragen sehr zügig*, (2) *Diese Person prüft sorgfältig und mit Überlegung ihre eigenen Arbeitsergebnisse*, (3) *Diese Person unterstützt die Ziele ihrer Arbeitsgruppe durch die Einhaltung von Fristen*, (4) *Diese Person erscheint pünktlich und fehlt nicht, besonders in schwierigen Zeiten und bei hohem Arbeitsanfall*, und (5) *Diese Person arbeitet bereitwillig auch länger und zu ungewöhnlichen Zeiten, wenn es die Situation erfordert*. Die Antwortmöglichkeiten reichten von 1 = *schwach* bis 5 = *spitze*.

Einkommen. Das Einkommen wurde wie folgt erfragt: Wie hoch ist aktuell Ihr Brutto-Jahreseinkommen? (in Euro).

Kontrollvariablen. Als Kontrollvariablen für das Einkommen wurden Alter, Geschlecht und Bildungsniveau (Hirschel, 2004) erhoben. Beim Bildungsniveau wurden folgende Abstufungen vorgenommen: 1 = kein Schulabschluss, 2 = Hauptschulabschluss, 3 = Realschulabschluss/Mittlere Reife, 4 = Fachabitur, 5 = Abitur, 6 = Fachhochschulabschluss, 7 = Universitätsabschluss, 8 = Promotion. Als zusätzliche Kontrollvariablen für die Beurteilung des Arbeitsengagements durch die Vorgesetz-

ten wurden die Dauer des sich Kennens, die Kontakthäufigkeit, die Arbeitsverflechtung sowie die Art der persönlichen Beziehung (formal vs. vertraulich) erhoben (Ferris, Munyon & Basik, in press).

Auswertungen

Zur Prüfung der Hypothesen wurden hierarchisch moderierte Regressionsanalysen mit zentrierten Prädiktoren verwendet (Cohen & Cohen, 1983; Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Da gerichtete Hypothesen vorlagen, erfolgte eine einseitige Testung (Bortz, 1989).

Bei der Prüfung von Hypothese 1 diente die Skala *Arbeitsengagement* als Kriteriumsvariable. Im *ersten Schritt* der Regressionsgleichung wurden die Kontrollvariablen *Alter*, *Geschlecht* und *Bildung* als Prädiktoren verwendet. Im *zweiten Schritt* zusätzlich die Beziehungsvariablen *Dauer der Zusammenarbeit*, *Kontakthäufigkeit*, *Arbeitsverflechtung* und *persönliches Verhältnis*. Im *dritten Schritt* wurde zusätzlich die Skala *politische Fertigkeiten* zu den Prädiktoren hinzugenommen. Da Persönlichkeitsmerkmale in Beziehung zur Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte (Barrick et al., 2001) sowie zu Berufserfolgsgrößen (Ng et al., 2005) stehen, wurden im *vierten Schritt* die Persönlichkeitsvariablen *Neurotizismus*, *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrung*, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* kontrolliert, um alternative Erklärungsmöglichkeiten der Befunde ausschließen zu können. Im *fünften Schritt* wurde die interessierende *Interaktion von Gewissenhaftigkeit und politischen Fertigkeiten* in die Regressionsgleichung aufgenommen. Da sich in der Studie von Blickle et al. (2008) auch die *Interaktion von Verträglichkeit und politischen Fertigkeiten* als bedeutsamer Prädiktor der Leistungsbeurteilung erwiesen hatte, wurde auch sie im *fünften Schritt* in die Regressionsanalyse aufgenommen.

Bei der Prüfung von Hypothese 2 diente das *Bruttojahreseinkommen* als Kriteriumsvariable. Im *ersten Schritt* der Regressionsgleichung wurden wieder die Kontrollvariablen *Alter*, *Geschlecht* und *Bildung* als Prädiktoren verwendet. Im *zweiten Schritt* wurde zusätzlich die Skala *politische Fertigkeiten* zu den Prädiktoren hinzugenommen und im *dritten Schritt* die Persönlichkeitsvariablen.

Auf die Beziehungsvariablen *Dauer der Zusammenarbeit*, *Kontakthäufigkeit*, *Arbeitsverflechtung* und *persönliches Verhältnis* konnte bei dieser Analyse als Kontrollvariablen verzichtet werden, da es sich nicht um subjektive Leistungsbeurteilungen handelte. Im *vierten Schritt* wurde dann die interessierende *Interaktion von Gewissenhaftigkeit und politischen Fertigkeiten* in die Regressionsgleichung aufgenommen, sowie zur Kontrolle die *Interaktion von Verträglichkeit und politischen Fertigkeiten*.

Ergebnisse

In Tabelle 1 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, internen Konsistenzen und Korrelationen der verwendeten Variablen wiedergegeben. Alle zentralen Ratingskalen (politische Fertigkeiten, Gewissenhaftigkeit, Beurteilung des Arbeitsengagements) hatten zufriedenstellende interne Konsistenzen.

Zur Prüfung von Hypothese 1, die einen Interaktionseffekt der beiden Arbeitsstile auf die Beurteilung des Arbeitsengagements durch Vorgesetzte vorhersagt, wurde eine hierarchisch moderierte Regressionsanalyse durchgeführt (vgl. Tabelle 2).

Entsprechend den Vorhersagen der politischen Theorie der Leistungsbeurteilung (Ferris et al., in press) hatte die persönliche Sympathie (Beziehung) des beurteilenden Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf das den Beschäftigten zugeschriebene Arbeitsengagement.

Wie im theoretischen Teil begründet, war eine signifikante, negative Interaktion von politischen Fertigkeiten und Gewissenhaftigkeit auf das zugeschriebene Arbeitsengagement festzustellen. Zur Analyse der Form dieser Interaktion wurden die Regressionsgeraden der Gewissenhaftigkeit auf das zugeschriebene Arbeitsengagement bei niedrigen, mittleren und hohen politischen Fertigkeiten ausgedrückt (Cohen et al., 2003). Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt.

Bei einem gering ausgeprägten externalen Arbeitsstil (niedrigen politischen Fertigkeiten) gab es, wie erwartet, einen positiven Zusammenhang zwischen dem internalen Arbeitsstil (*Gewissenhaftigkeit*) und dem zugeschriebenen *Arbeitsengagement*. Mitarbeitern mit gering ausgeprägtem externalen Arbeitsstil (niedrigen politischen Fertigkeiten) und niedrigem internalen Arbeitsstil (niedriger *Gewissenhaftigkeit*) wurde von den Vorgesetzten das niedrigste Arbeitsengagement zugeschrieben. Mitarbeitern mit niedrigem externalen Arbeitsstil (geringen politischen Fertigkeiten), aber stark ausgeprägtem internalen Arbeitsstil (hohe Gewissenhaftigkeit), wurde von den Vorgesetzten das höchste Arbeitsengagement zugeschrieben. Wie eine Steigungs(slope)analyse zeigte (vgl. Abbildung 1), war der positive Anstieg dieser Regressionsgeraden signifikant ($p < .05$).

Bei hohem externalen Arbeitsstil (hohen politischen Fertigkeiten) gab es, ebenfalls wie erwartet, einen negativen Zusammenhang zwischen dem internalen Arbeitsstil (*Gewissenhaftigkeit*) und dem zugeschriebenen *Arbeitsengagement*; allerdings war die negative Steigung dieser Geraden nicht signifikant, wie die Slope-Analyse ergab. Insgesamt kann man jedoch festhalten, dass auch Mitarbeitern mit hohem externalen Arbeitsstil (politischen Fertigkeiten), aber niedrigem internalen Arbeitsstil (*Gewissenhaftigkeit*), ein hohes Arbeitsengagement von ihren Vorgesetzten zugeschrieben wurde. Mitarbeitern mit

Table 1. Mittelwerte, Standardabweichungen, Interne Konsistenzen und Korrelationen

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Geschlecht	0.63	.48	-													
2. Alter	33.50	9.21	-.09	-												
3. Bildungsniveau	0.50	.50	-.22*	-.01	-											
4. Dauer der Zusammenarbeit	40.75	52.33	.14	.44**	-.20*	-										
5. Kontakthäufigkeit	5.19	1.09	.12	.02	-.10	.05	-									
6. Arbeitsverflechtung	3.90	.85	.10	.09	-.02	.13	.54**	-								
7. Persönliche Beziehung	3.54	.61	.09	.14	.05	.13	-.07	.18	-							
8. Neurotizismus	1.35	.56	.43**	-.15	-.07	.08	.07	.01	.08	(.81)						
9. Extraversion	2.67	.50	.22*	-.20*	-.07	.03	-.04	.09	.02	-.30**	(.76)					
10. Offenheit	2.51	.46	-.02	.26**	.46**	.05	-.18	.11	.21*	-.16	.14	(.61)				
11. Verträglichkeit	2.75	.46	.25*	.13	-.03	.33**	.06	.04	.02	-.14	.36**	.12	(.73)			
12. Gewissenhaftigkeit	3.05	.47	-.01	.01	-.14	.03	.01	.01	-.20*	-.36**	.19*	-.07	.34**	(.78)		
13. Politische Fertigkeiten	5.41	.64	.18	-.14	-.01	-.07	-.06	.12	.10	-.14	.59**	.20*	.15	.14	(.85)	
14. Beur. Arbeitsengagement	4.13	.63	-.10	-.10	.14	-.05	-.10	.09	.23*	-.17	.02	.09	-.03	.15	.09	(.81)
15. Bruttojahreseinkommen	41.96	22.26	-.49**	.14	.44**	-.09	-.25*	-.03	-.02	-.31**	-.02	.27**	-.19	.05	.06	.22*

Anmerkungen. N = 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden, *p < .05, **p < .01 (jeweils zweiseitig); Geschlecht (0 = männl., 1 = weibl.); Bildung (0 = kein Uniabschluss, 1 = Uniabschluss); Dauer der Zusammenarbeit (in Monaten); Kontakthäufigkeit, Arbeitsverflechtung, gehen von 1 (wenig Kontakt, geringe Verflechtung) bis 5 (viel Kontakt, hohe Verflechtung); persönliche Beziehung geht von 1 (sehr formelle Beziehung) bis 4 (sehr persönliche Beziehung); NEO-FFI (variiert zwischen 0 [Minimum] und 4 [Maximum]); politische Fertigkeiten (PSI = Political Skill Inventory), Werte gehen von 1 (Minimum) bis 7 (Maximum); Bruttojahreseinkommen in 1000 Euros.

Tabelle 2. Hierarchisch moderierte Regression des Arbeitsengagements

Prädiktoren	Beurteilung von Arbeitsengagement durch Vorgesetzten		
	Std. Betas	R ²	ΔR ²
<i>1. Schritt</i>			
– Alter	– .11		
– Geschlecht	– .08		
– Bildung	.12		
		.035	.035
<i>2. Schritt</i>			
– Dauer der Zusammenarbeit	– .01		
– Kontakthäufigkeit	– .15		
– Arbeitsverflechtung	.16		
– Persönliche Beziehung	.22*		
		.119	.084
<i>3. Schritt</i>			
– Politische Fertigkeiten (PSI)	.06		
		.122	.003
<i>4. Schritt</i>			
– Neurotizismus	– .21		
– Extraversion	– .13		
– Offenheit	– .02		
– Verträglichkeit	– .10		
– Gewissenhaftigkeit	.16		
		.183	.061
<i>5. Schritt</i>			
– PSI × Verträglichkeit	– .05		
– PSI × Gewissenhaftigkeit	– .21*		
		.230*	.047*

Anmerkungen: N = 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden; * p < .05 (einseitig). Geschlecht (0 = männl., 1 = weibl.), Bildung (mit versus ohne Uniabschluss).

hohen politischen Fertigkeiten und hoher *Gewissenhaftigkeit* wurde dagegen zwar ein überdurchschnittliches, aber kein hohes *Arbeitsengagement* zugeschrieben (vgl. Abbildung 1).

Diese Befunde bestätigen Hypothese 1, wonach ein *rein* internal orientierter oder ein *rein* external orientierter Arbeitsstil zu einer höheren Zuschreibung von *Arbeitsengagement* durch Vorgesetzte führt als ein internal-external gemischter Arbeitsstil, nur teilweise, denn die Steigung beim gemischten Arbeitsstil war nicht signifikant negativ. Der gemischte Arbeitsstil erschien allerdings den Vorgesetzten in Bezug auf das Arbeitsengagement als weniger ausgeprägt als ein rein internal oder external orientierter Arbeitsstil.

Tabelle 3. Hierarchisch moderierte Regression des Bruttojahreseinkommens

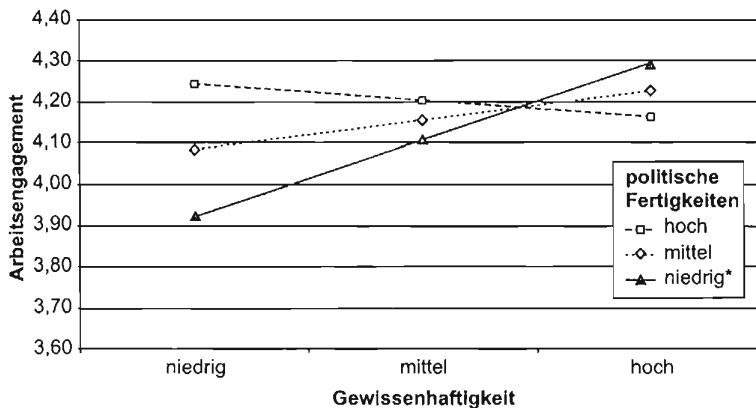
Prädiktoren	Bruttojahreseinkommen		
	Std. Betas	R ²	ΔR ²
<i>1. Schritt</i>			
– Alter	.11		
– Geschlecht	– .42***		
– Bildung	.38***		
		.385***	.385***
<i>2. Schritt</i>			
– Politische Fertigkeiten (PSI)	.16*		
		.409***	.024*
<i>3. Schritt</i>			
– Neurotizismus	– .04		
– Extraversion	.11		
– Offenheit	.04		
– Verträglichkeit	– .21*		
– Gewissenhaftigkeit	.10*		
		.446***	.037
<i>4. Schritt</i>			
– PSI × Verträglichkeit	– .13		
– PSI × Gewissenhaftigkeit	.20*		
		.481***	.035*

Anmerkungen: N = 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden; * p < .05, *** p < .005 (beide einseitig). Geschlecht (0 = männl., 1 = weibl.); Bildung (mit versus ohne Uniabschluss).

Zur Prüfung von Hypothese 2 wurde eine hierarchisch moderierte Regression des externalen (politische Fertigkeiten) und internalen (Gewissenhaftigkeit) Arbeitsstils auf das *Jahresbruttoeinkommen* der Beschäftigten berechnet. Die Ergebnisse dazu sind in Tabelle 3 wiedergegeben.

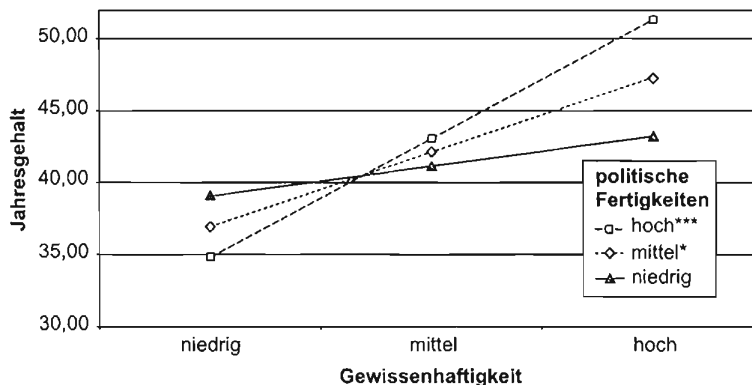
In Übereinstimmung mit den bisherigen metaanalytischen Befunden (Ng et al., 2005) zeigte sich, dass Frauen weniger verdienten als Männer und dass höhere Bildung mit höherem Einkommen verbunden war. Ebenfalls zeigte sich in Übereinstimmung mit den metaanalytischen Befunden, dass der externe Arbeitsstil (politische Fertigkeiten) in positivem Zusammenhang mit dem *Einkommen* und *Verträglichkeit* in negativem Zusammenhang mit dem Jahreseinkommen standen.

In Übereinstimmung mit Hypothese 2 zeigte sich außerdem, dass mit zunehmendem externalen Arbeitsstil (politischen Fertigkeiten) ein zunehmend positiverer Zusammenhang des internalen Arbeitsstiles (Gewissenhaftigkeit) mit dem Einkommen festzustellen war (vgl. Abbildung 2). Bei Personen mit starkem internalen Arbeitsstil (hoher Gewissenhaftigkeit) war der Hebeleffekt am stärksten zu erkennen: Der Zuwachs um eine Standard-



Anmerkung. $N = 102$, * $p < .05$ der Steigung der Regressionsgeraden.

Abbildung 1. Die Beurteilung des Arbeitsengagements der MitarbeiterInnen durch Vorgesetzte als Funktion von Gewissenhaftigkeit und politischen Fertigkeiten der MitarbeiterInnen.



Anmerkung. $N = 102$, * $p < .05$, *** $p < .005$ der Steigung der Regressionsgeraden.

Abbildung 2. Mitarbeiterereinkommen als Funktion von Gewissenhaftigkeit und politischen Fertigkeiten.

abweichung bei den politischen Fertigkeiten führte zu einer Steigerung von jeweils circa 3500 Euro Jahreseinkommen, was circa 8% des Durchschnittseinkommens entsprach. Dies sind auch praktisch fühlbare Effekte.

Eine zusätzliche Kovarianzanalyse mit dem Einkommen als abhängiger Variablen und der Branchenzugehörigkeit zusätzlich zum Geschlecht als Gruppierungsvariable sowie den Kovariaten Alter, Bildung und politischen Fertigkeiten ergab, dass die jeweilige Branche einen bedeutsamen Effekt auf das Einkommen hatte ($F = 2.51$, $df = 7, 83$, $p < .05$). Eine weitere Kovarianzanalyse, bei der zu den Kovariaten der ersten Kovarianzanalyse die Big-Five-Variablen sowie die beiden Interaktionen von PSI mit Gewissenhaftigkeit und Umgänglichkeit hinzugefügt wurden, zeigte, dass der in Hypothese 2 postulierte signifikante positive Interaktionseffekt von externalem (PSI) und internalem (Gewissenhaftigkeit) Arbeitsstil trotzdem erhalten blieb ($F = 4.05$, $df = 1, 83$, $p < .05$).

Diskussion

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Kombinationen von Arbeitsstilen auf die Beurteilung des Arbeitsengagements von Beschäftigten durch ihre Vorgesetzte und auf das Einkommen der Beschäftigten haben. Dies war die erste Studie, bei der diese Frage nur anhand von Vorgesetztenurteilen untersucht wurde und bei der auch das Einkommen als objektiver Indikator beruflichen Erfolgs berücksichtigt wurde. Die Befunde bei einer Stichprobe von 102 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden aus dem Bereich von Angestellten mit qualifizierten Tätigkeiten zeigten, dass ein rein internal orientierter oder ein rein external orientierter Arbeitsstil zu einer höheren Zuschreibung von Arbeitsengagement durch Vorgesetzte führt als eine Arbeitsweise, bei der beide Arbeitsstile stark ausgeprägt sind. Entgegen den Erwartungen war

die negative Steigung allerdings nicht signifikant, weshalb eine Schwerpunktsetzung im Sinne der Priorisierung von Teilaufgaben zwar – betrachtet man Abbildung 1 wahrscheinlich – ist, aber nicht definitiv durch die vorliegenden Ergebnisse belegt werden konnte. Es zeigte sich jedoch auch, dass politische Fertigkeiten die Durchsetzung eines höheren Einkommens im Berufsleben erleichtern, d. h. je höher Beschäftigte ihre politischen Fertigkeiten einschätzten, desto enger war auch der positive Zusammenhang von Gewissenhaftigkeit und Einkommen.

Implikationen

Das Konstrukt der politischen Fertigkeiten in Organisationen, das sich auch in einem externalen Arbeitsstil manifestiert, stellt eine wichtige Ergänzung der traditionellen Persönlichkeitsvariablen in der Personal- und Organisationspsychologie dar. Politische Fertigkeiten entstehen aus der Kombination von Extraversion und Mentoring (Ferris, Blickle et al., 2008). Je höher die politischen Fertigkeiten von Beschäftigten, desto höher ist ihre Affinität zu einem external orientierten Arbeitsstil, bei dem im Mittelpunkt steht, in Kontakt mit den richtigen (d. h. mächtigen, einflussreichen und kompetenten) Personen zu kommen, um durch das Zusammenwirken mit ihnen oder durch ihre Unterstützung die richtigen Dinge zu tun oder zu bewirken. Gute politische Fertigkeiten mit dem external orientierten Arbeitsstil stehen aber nicht nur in Beziehung zu beruflichem Erfolg, sondern auch zu einem erfolgreichen Umgang mit Stress am Arbeitsplatz, wie eine Längsschnittstudie von Hochwarter et al. (2007) nachweisen konnte. Die vorliegende Studie zeigt darüber hinaus, dass ein internal orientierter Arbeitsstil (d. h. „die Dinge richtig tun wollen“), der sich aus einer hohen Gewissenhaftigkeit ergibt, auch erfolgreich mit einem external orientierten Arbeitsstil (d. h. „die richtigen Leute zu suchen, um die richtigen Dinge zu tun“), kombinieren lässt, und zwar vermutlich dann, wenn eine Schwerpunktsetzung in Bezug auf einzelne Teiltätigkeiten erfolgt.

Es stellt sich die Frage, weshalb der Interaktionseffekt von *Verträglichkeit* und *politischen Fertigkeiten* auf die Beurteilung der beruflichen Leistung, über den Blickle et al. (2008) berichten, in der vorliegenden Studie nicht repliziert wurde. Dies dürfte daran liegen, dass dieser Effekt hauptsächlich auf die *Interpersonale Erleichterung* (Interpersonal Facilitation) als komplementäre Ergänzung des Arbeitsengagements bei der kontextuellen Leistung in der Leistungsbeurteilung (Van Scotter & Motowidlo, 1996) zurückgehen dürfte. Die *Interpersonale Erleichterung* kann jedoch eher von Mitarbeitern und Kollegen beurteilt werden als von Vorgesetzten. Da in der vorliegenden Studie nur Vorgesetzte als Beurteiler fungierten, ist der Effekt vermutlich deswegen nicht aufgetreten.

Stärken und Grenzen der Studie

Die vorliegende Studie weist neben klaren Stärken auch eine Reihe von Grenzen auf. Zu ihren Grenzen gehört, dass die Studie auf einer Gelegenheitsstichprobe basiert und nicht in einem homogenen Berufsfeld durchgeführt werden konnte (z. B. eine bestimmte Art von Tätigkeit in einem einzigen Unternehmen), was bedeutet hätte, dass die sonstigen Randbedingungen für alle Teilnehmer konstant gewesen wären. Dies hätte dazu geführt, dass sich die Effekte deutlicher und stärker hätten zeigen können. Eine weitere Begrenzung ist, dass das Design querschnittlich und nicht längsschnittlich war, sodass kausale Interpretationen der Ergebnisse zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht belegt werden können. Schließlich wäre es gut gewesen, auch die psychometrische Intelligenz der Beschäftigten sowie die Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden zu kontrollieren, da sie sowohl in Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte als auch objektiven Maßen des Berufserfolges stehen (Ng et al., 2005). Ursprünglich war die Absicht, aufgrund der höheren statistischen Power die statistischen Analysen mit circa 150 Dyaden durchzuführen. Leider war die Rücklaufquote nicht entsprechend. Da wir trotzdem die erwarteten Interaktionseffekte gefunden haben, spricht dies dafür, dass es sich dabei um mindestens mittelstarke Effekte handelt (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007).

Zu den Stärken der vorliegenden Studie gehört, dass die Variablen mit etablierten Instrumenten gemessen wurden, dass subjektive Daten (Selbsteinschätzungen und Fremdbeurteilungen) aus unterschiedlichen Datenquellen kombiniert wurden, dass subjektive Daten mit einem objektiven Kriterium (Jahreseinkommen) kombiniert wurden, und dass bei der Auswertung der Daten zahlreiche Variablen kontrolliert wurden (Alter, Geschlecht, Schulbildung, Branche, Art der Beziehung zu den beurteilten Personen und Persönlichkeitsvariablen). Dies führt dazu, dass zahlreiche andere Interpretationen der Daten (unklare Validitäten von Skalen, monomethod bias, Drittvariablen) ausgeschlossen werden können.

Zukünftige Forschung

Die weitere Erforschung der Auswirkungen politischer Fertigkeiten auf berufliche Leistung, beruflichen Erfolg und berufliches Wohlbefinden ist ein vielversprechendes Forschungsfeld. Dazu gehört die Erforschung des Zusammenwirkens von politischen Fertigkeiten mit allgemeiner Intelligenz (Ferris et al., 2001), von politischen Fertigkeiten und Integrität, die Wirkungen der Reputation politischer Fertigkeiten (Zinko, Ferris, Blass & Laird, 2007) sowie die gezielte Trainierbarkeit von politischen Fertigkeiten im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Schlussfolgerung

Die vorliegende Studie stellt politische Fertigkeiten in den Kontext unterschiedlicher Arbeitsstile. Hohe politische Fertigkeiten sind mit einem externalen Arbeitsstil assoziiert und können mit einem internalen Arbeitsstil, der sich aus einer hohen Gewissenhaftigkeit ergibt, kombiniert werden. Die Befunde der Studie zeigen, dass die Interaktion dieser beiden Arbeitsstile zumindest für das Einkommen der Akteure von positiver Relevanz ist.

Literatur

- 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.
- 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. (■ in Druck). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 1, 2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G. & Witzki, A. (2008). New psychological contracts in the world of work, economic citizens or victims of the market? – The German case. *Society and Business Review*, 3, 149–161.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen, FRG: Hogrefe.
- Bortz, J. (1989). *Statistik*. Berlin: Springer.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavior sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1989). *NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. & Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744–771.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P. & Basik, K. (■ in press). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. In D. Stone & D. Deadrick (Eds.), *Human Resource Management Review*.
- 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 skills 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.
- Hirschel, D. (2004). *Einkommensreichtum und seine Ursachen. Die Bestimmungsfaktoren hoher Arbeitseinkommen*. Marburg: Metropolis.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T. & Frink, D. D. (2007). Political skills as neutralizer of felt accountability – job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226–239.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39–54). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Muck, P. (2006). Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 527–578). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation* (Enzyklopädie der Psychologie, Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 4, S. 293–333). Göttingen: Hogrefe.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *NEO-PI-R. NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung. Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstrumentes. *Diagnostica*, 46, 73–83.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica*, 52, 161–180.
- 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.

Eingegangen: 20. 5. 2008
Revision eingegangen: 6. 12. 2008

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Institut für Psychologie
Uni Bonn
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn
E-Mail: gerhard.blickle@uni-bonn.de