

---

# Wie politische Fertigkeiten den Laufbahnerfolg steigern

Andreas Wihler und Gerhard Blickle

---

## Zusammenfassung

Auf Basis der politischen Karriereperspektive werden im folgenden Kapitel das Konstrukt der politischen Fertigkeiten und positive Effekte auf den individuellen Laufbahnerfolg, die berufliche Leistung und den Umgang mit Stressoren dargestellt. Vorweg wird das Konstrukt definiert, seine Facetten werden beschrieben sowie stabile Vorbedingungen, die bei der Bildung von politischen Fertigkeiten wirken, erläutert. Abschließend wird auf die Erfassung und Trainierbarkeit von politischen Fertigkeiten eingegangen.

---

## Schlüsselwörter

Politische Fertigkeiten • Einflusskompetenz • Laufbahnerfolg • Berufliche Leistung • Reputation • Beruflicher Stress • Trainierbarkeit

## Inhalt

1	Zur Relevanz politischer Fertigkeiten .....	2
2	Definition und Beschreibung des Konstruktes politischer Fertigkeiten .....	3
3	Antezedenzen politischer Fertigkeiten .....	4
4	Überblick zum aktuellen Forschungsstand der Effekte politischer Fertigkeiten .....	5
5	Erfassung und Training von politischen Fertigkeiten .....	10
6	Fazit: Mit politischen Fertigkeiten zum Laufbahnerfolg .....	12
	Literatur .....	13

## Fallbeispiel

Frau Georg ist Vertriebsmitarbeiterin einer großen Firma für Medizinprodukte. Zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen ist sie dafür zuständig, die Produkte ihrer Firma in Krankenhäusern zu bewerben und zu verkaufen. Frau Georg machte

---

A. Wihler (✉) • G. Blickle

Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: [a.wihler@fs.de](mailto:a.wihler@fs.de); [gerhard.blickle@uni-bonn.de](mailto:gerhard.blickle@uni-bonn.de)

mehrmals die Erfahrung, dass potenzielle Kunden ablehnend reagieren, da die vorgegebene Produktpräsentation nicht genug auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingeht (sozialer Scharfsinn). Allerdings sind Änderungen an der Präsentation nicht ohne Weiteres möglich, da diese durch den Vertriebsvorstand entwickelt und umgesetzt wurde, und Änderungen als „Majestätsbeleidigung“ wahrgenommen werden. Im informellen Austausch mit ihren Kollegen (Netzwerkfähigkeit) erfährt Frau Georg, dass diese ähnliche Erfahrungen gemacht haben, aber lieber nichts alleine unternehmen möchten. Frau Georg sammelt die Einwände ihrer Kollegen und erstellt einen Verbesserungsentwurf. Als nächstes informiert Frau Georg ihren Bereichsleiter und kann so wichtige Informationen gewinnen (Netzwerkfähigkeit), unter welchen Bedingungen Änderungen in der Präsentation umsetzbar sind. Anschließend passt sie die Verbesserungsvorschläge entsprechend an und präsentiert diese ihren Kollegen. Frau Georg kann einen nach dem anderen überzeugen, dass die Änderungen sinnvoll sind, und versichert sich so ihrer Unterstützung (sozialer Scharfsinn; interpersonaler Einfluss). Danach bittet sie zusammen mit ihrem Bereichsleiter um einen Termin beim Vertriebsvorstand und präsentiert diesem ihre Ideen. Dabei setzt sie Argumente ein, die die Vorschläge als Weg verkaufen, wie man eine sehr gute Präsentation in eine perfekte umwandeln kann (interpersonaler Einfluss; dargestellte Aufrichtigkeit). Nach dem Termin informiert sich der Vorstand bei Bereichsleiter und Kollegen und erfährt, dass diese die Vorschläge sinnvoll finden und unterstützen. Im weiteren Verlauf wird die Präsentation auf Basis der Vorschläge von Frau Georg angepasst und es zeigt sich, dass die Umsätze im nächsten halben Jahr gesteigert werden können. Als eine Stelle als Bereichsleiter frei wird, erinnert sich der Vorstand an Frau Georg und befördert sie auf diese Position.

---

## 1 Zur Relevanz politischer Fertigkeiten

Schon in den frühen 1980er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden manche Arbeitsumgebungen und Organisationen als politisch beschrieben (Mintzberg 1985; Pfeffer 1981). Dieser Sichtweise liegt zugrunde, dass eine Person nur dann in dieser politisierten Umgebung Erfolg habe, wenn sie über Fertigkeiten der Einflussnahme und Zugang zu Ressourcen verfüge. Die (mikro)politische Karriereperspektive (Inkson 2004) postuliert ebenfalls, dass auch Laufbahnwege eine Form politischer Arenen darstellen, in denen die Realität inszeniert und durch soziale Interaktionen von den Akteuren konstruiert wird. Die Vorsilbe „Mikro“ deutet auf den oft verborgenen und scheinbar marginalen Charakter dieser Phänomene im Alltag hin, die nichtsdestotrotz oft von ausschlaggebender Bedeutung sein können, wie etwa die (Nicht-) Zugehörigkeit zum sogenannten Old Boys Network (Barthauer et al. 2017, in diesem Buch). Diese politische Perspektive beinhaltet, dass Individuen unterschiedliche Interessen haben und um knappe Ressourcen konkurrieren. Daher spielen Handlungen eine wichtige Rolle, die die Wahrnehmung und Beurteilung persönlicher Merkmale, Leistung und Potenzial durch andere mitformen. Diese Wahrnehmungen beeinflussen wiederum, wie erfolgreich Individuen in ihrer Berufs-

laufbahn darin sind, organisationale und Netzwerkressourcen zu nutzen und schlussendlich Gratifikationen zu erlangen. Unter diesen Voraussetzungen beinhaltet der berufliche Erfolg die erfolgreiche Selbstdarstellung, Aufbau von Vertrauen, den zielführenden Einsatz von Einflussstaktiken sowie den Aufbau eines weitreichenden Netzwerkes, also die Bildung sozialen Kapitals (Nahapiet und Ghoshal 1998), und einer guten Reputation.

---

## 2 Definition und Beschreibung des Konstruktes politischer Fertigkeiten

Ein Konstrukt, das die oben beschriebenen Fertigkeiten zusammenfasst, sind die politischen Fertigkeiten einer Person (Ferris et al. 2005), auch als Einflusskompetenz (Blickle und Solga 2014) bezeichnet. Politische Fertigkeiten stellen ein Maß sozialer Effektivität (Kimura 2015) am Arbeitsplatz dar und werden definiert als „the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives“ (Ahearn et al. 2004, S. 311). Daher beinhalten sie sowohl Fertigkeiten der Situations- und Interaktionsdiagnose als auch der Einflussnahme auf andere sowie die Fähigkeit, Kontakte zu anderen zu knüpfen (Ahearn et al. 2004).

Politische Fertigkeiten werden als multidimensionales Konstrukt verstanden und setzen sich aus vier Facetten zusammen: Sozialer Scharfsinn, interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit sowie dargestellte Aufrichtigkeit (Ferris et al. 2005). Das Konstrukt enthält daher sowohl kognitive (sozialer Scharfsinn) als auch behaviorale (interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit) und affektive Elemente (dargestellte Aufrichtigkeit; Ferris et al. 2007).

*Sozialer Scharfsinn* beschreibt die Fähigkeit, soziale Situationen, Interaktionen und beteiligte Personen und deren Verhalten korrekt und schnell einzuschätzen und zu interpretieren (Ferris et al. 2005; Ferris et al. 2007). Personen mit gutem sozialen Scharfsinn werden zudem ein besonderes Talent im Umgang mit anderen zugeschrieben (Ferris et al. 2005). Sie besitzen daher ein großes Verständnis für soziale Situationen und Interaktionen, die in diesem Kontext stattfinden. In unserem Fallbeispiel nutzt Frau Georg diese Facette beim Umgang mit ihren Kunden und bei Gesprächen mit ihren Kollegen.

*Interpersonaler Einfluss* ermöglicht es, einen subtilen und überzeugenden persönlichen Verhaltensstil zu wählen, der einen starken Einfluss auf ihren Umkreis ausübt (Kimura 2015). Diese Personen sind gut darin, ihr Verhalten in verschiedenen Situationen anzupassen und abzugleichen, um eine gewünschte affektive oder behaviorale Reaktion bei anderen hervorzurufen und die persönlichen oder organisationalen Ziele zu erreichen (Ferris et al. 2005, 2008). Ihr interpersonaler Einfluss konnte von Frau Georg genutzt werden, um den Vertriebsvorstand von ihren Änderungen zu überzeugen.

Die *Netzwerkfähigkeit* erleichtert es Personen, bedeutsame und wichtige Netzwerke in ihrem beruflichen und privaten Umfeld aufzubauen und zu nutzen (Ferris et al. 2005; Barthauer et al. 2017, in diesem Buch). Diese Netzwerke ermöglichen

den Personen einen Zugang zu wichtigen Ressourcen oder Informationen, die den persönlichen oder organisationalen Erfolg beeinflussen (Kimura 2015). Dabei positionieren sich Personen so, dass sie eine kluge Verbindung zwischen Personen oder Gruppen bilden oder einflussreiche Koalitionen eingehen (Munyon et al. 2015). Durch die geschickte Positionierung können Personen sowohl Vorteile erhalten als auch gewähren. Dadurch sind sie gute Verhandlungsführer und Konfliktlöser (Ferris et al. 2005). Diese Eigenschaften nutzt Frau Georg in unserem Fallbeispiel um Informationen zu beschaffen und ihre Kollegen davon zu überzeugen, dass eine Änderung der Produktpräsentation notwendig sei.

Die *dargestellte Aufrichtigkeit* ermöglicht es Personen, sich in einer Art und Weise zu präsentieren, die als besonders integer, ehrlich, authentisch, echt und aufrichtig wahrgenommen wird. Dadurch weckt sie bei anderen Offenheit, Vertrauen, Zuversicht und Empathie (Ferris et al. 2005, 2008; Kimura 2015). Nach der ursprünglichen Konzeption politischer Fertigkeiten (Ferris et al. 2005) entscheidet diese Facette darüber, ob eine Einflussnahme erfolgreich verläuft oder nicht, da sie sich auf die wahrgenommenen Intentionen des Einflussnehmers konzentriert. Einflussnahmen sind nur erfolgreich, wenn man dem Einflussnehmer keine eigenartigen Motive unterstellt, was durch die Eigenschaften von dargestellter Aufrichtigkeit unterstützt wird. Auch Frau Georg besitzt eine ausgeprägte dargestellte Aufrichtigkeit. Sie überzeugt den Vertriebsvorstand davon, dass eine Änderung der Produktpräsentation zum Wohle der Organisation ist und zeigt somit, dass es ihr nicht um ihr eigenes Wohl, sondern um das der Organisation geht.

In einer Studie von Ferris et al. (2008) konnte die multidimensionale Zusammensetzung politischer Fertigkeiten mittels Selbst- und Fremdauskünften zu politischen Fertigkeiten einer Person empirisch nachgewiesen werden. Dabei zeigte sich, dass die vier Facetten wie theoretisch vorgeschlagen (Ferris et al. 2007) voneinander verschieden sind, jedoch zusätzlich einen gemeinsamen Faktor höherer Ordnung bildeten. Jüngst wurde zudem gezeigt (Lvina et al. 2012), dass politische Fertigkeiten ein interkulturell gültiges Konstrukt darstellen. Es wird mittlerweile im amerikanischen, russischen, chinesischen, türkischen und deutschsprachigen Raum eingesetzt.

---

### 3 Antezedenzen politischer Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten werden als ein Kompetenzset für arbeitsplatzbezogene Situationen angesehen, das sowohl dispositionale als auch setting- und situationsspezifische Anteile besitzt. Ferris und Kollegen (2007) gehen daher davon aus, dass manche Anteile durch Training und Sozialisationsprozesse beeinflusst und verändert werden können (Ferris et al. 2007, s. unten). Allerdings gehen Ferris und Kollegen auch davon aus, dass vier stabile Bereiche bei der Bildung politischer Fertigkeiten beteiligt sind: Wahrnehmungsvermögen, Kontrolle, Umgänglichkeit und aktiver Einfluss. Das Wahrnehmungsvermögen beinhaltet die Konstrukte Self-Monitoring, Gewissenhaftigkeit und emotionale Intelligenz und beinhaltet die Fähigkeit zur Beobachtung und Regulierung von Verhalten. Theoretisch sollte daher der größte

Zusammenhang mit der Facette sozialer Scharfsinn bestehen (Blickle et al. 2018; Ferris et al. 2007). Empirisch konnten Ferris und Kollegen (2005) zeigen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit, Self-Monitoring und emotionaler Intelligenz auf der einen und politischen Fertigkeiten und sozialem Scharfsinn auf der anderen Seite besteht.

Der Bereich der Kontrolle indiziert, dass die Entwicklung politischer Fertigkeiten mit dem Erleben von Kontrolle über die eigene Person oder die Umwelt verbunden ist (Ferris et al. 2007). Diesen Autoren zufolge sollten daher eine interne Kontrollüberzeugung und eine hohe Selbstwirksamkeit einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von politischen Fertigkeiten und den Facetten interpersonaler Einfluss und Netzwerkfähigkeit haben. Empirisch konnten Ferris et al. (2008) einen Zusammenhang von Selbstwirksamkeit mit dem Gesamtkonstrukt und interpersonalem Einfluss nachweisen. In späteren Studien bestätigten Jawahar et al. (2008) und Zellars et al. (2008) den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und politischen Fertigkeiten.

Der dritte Bereich, also die Umgänglichkeit bzw. Verträglichkeit, beschreibt eine konfliktvermeidende, nach außen gerichtete Orientierung der Person, die sich in den Konstrukten Extraversion, Verträglichkeit (Costa und McCrae 1992) und positiver Affektivität (Watson et al. 1988) widerspiegelt (Ferris et al. 2007). Daher sollten diese Konstrukte einen besonderen Einfluss auf die Entstehung von interpersonalem Einfluss, der Netzwerkfähigkeit und der dargestellten Aufrichtigkeit haben. Bisher konnten empirische Befunde den erwarteten Effekt von Extraversion auf die Facetten interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit und sozialer Scharfsinn nachweisen (Ferris et al. 2008; Liu et al. 2007).

Der vierte Bereich beschreibt eine stark ausgeprägte Handlungs- und Zielorientierung (Ferris et al. 2007), durch die Personen mit proaktiven Maßnahmen ihre Umwelt beeinflussen. Entsprechend sollten ein besonderer Einfluss auf Netzwerkfähigkeit und interpersonaler Einfluss bestehen. Dieser Zusammenhang konnte für proaktive Persönlichkeit (Bateman und Crant 1993) durch Liu et al. (2007) in Bezug auf politische Fertigkeiten insgesamt und Thompson (2005) speziell für Netzwerkfähigkeit gezeigt werden.

---

## 4 Überblick zum aktuellen Forschungsstand der Effekte politischer Fertigkeiten

Eine Vielzahl von Primärstudien und zwei Metaanalysen haben untersucht, welche Rolle politische Fertigkeiten am Arbeitsplatz spielen. Dabei wurden sowohl direkte als auch moderierende Effekte gefunden. Nach Ng et al. (2005) kann zwischen dem subjektiven und objektiven Laufbahnerfolg unterschieden werden (vgl. auch Volmer und Habl 2017, in diesem Buch). Als subjektiv gelten individuelle Wahrnehmungen (z. B. Berufszufriedenheit), während sich objektiver Laufbahnerfolg in Indikatoren wie z. B. dem Einkommen oder der Anzahl der Beförderungen niederschlägt. In ihrer Metaanalyse konnten Ng und Kollegen zeigen, dass das generelle Wissen über politische Zusammenhänge im Unternehmen mit beiden Laufbahnerfolgsmaßen

positiv zusammenhängt. Entsprechend kann erwartet werden, und wurde in Studien empirisch nachgewiesen, dass auch politische Fertigkeiten mit beiden Arten von Erfolgskriterien zusammenhängen. Zusätzlich wurden Effekte auf die berufliche Leistung nachgewiesen. Daher werden in den nächsten Abschnitten Effekte auf den subjektiven (Abschn. 4.1) und den objektiven (Abschn. 4.2) Laufbahnerfolg sowie auf die berufliche Leistung (Abschn. 4.3) berichtet.

## 4.1 Politische Fertigkeiten und subjektiver Laufbahnerfolg

Seibert und Kollegen (2001) konnten zeigen, dass sich das Wissen über Machtstrukturen und einflussreiche Personen oder Netzwerke positiv auf die Laufbahnzufriedenheit auswirkt. Politische Fertigkeiten zeigen auch als Gesamtkonstrukt positive Zusammenhänge mit der Laufbahn- und Lebenszufriedenheit (Todd et al. 2009). Als treibende Facette dieser Effekte wurde von den Autoren die Netzwerkfähigkeit identifiziert, was die Annahme von Seibert und Kollegen stützt. Ebenso wirken sich politische Fertigkeiten auf die Berufszufriedenheit zwei Jahre später positiv aus (Ferris et al. 2008). Einen ähnlichen Befund fanden Blickle et al. (2011c) auch für Laufbahnzufriedenheit. Auch hier sagten politische Fertigkeiten die Zufriedenheit ein Jahr später vorher. Zusätzlich untersuchten die Autoren die vermittelnde Wirkung der persönlichen Reputation. Diese wird einer Person von anderen zugeschrieben und ist mit Respekt und Status verbunden (Ferris et al. 2003). Blickle und Kollegen (2011c) gehen davon aus, dass eine positive Reputation die Wahrnehmung des subjektiven Laufbahnerfolgs beeinflusst. Sie konnten zeigen, dass Reputation den Effekt teilweise vermittelte. Neben dem direkten Effekt der politischen Aktivität ermöglichen politische Fertigkeiten auch den Aufbau einer positiven Reputation, die sich wiederum förderlich auf den subjektiven (und objektiven, s. unten) Laufbahnerfolg auswirkt. Abschließend weist eine aktuelle Metaanalyse einen positiven Effekt politischer Fertigkeiten sowohl auf Berufs- als auch Laufbahnzufriedenheit sowie auf die persönliche Reputation auf (Munyon et al. 2015).

Zudem beeinflussen politische Fertigkeiten moderierend, wie sich die Selbstdarstellungstaktik Bescheidenheit, also die bewusst gewählte Verhaltensweise, sich vor anderen bescheiden in Bezug auf eigene Leistungen und Erfolge darzustellen, auf die Laufbahnzufriedenheit ein Jahr später auswirkt. Dabei zeigte sich, dass Bescheidenheit nur einen positiven Zusammenhang mit Laufbahnzufriedenheit hatte, wenn die Person auch über politische Fertigkeiten verfügte. Tat sie dies nicht, ergab sich ein negativer Zusammenhang zwischen Bescheidenheit und Zufriedenheit (Blickle et al. 2012a). Auch hier erklären die Autoren den moderierenden Effekt damit, dass politische Fertigkeiten bei der Selbstdarstellung helfen, erfolgreich eine positive Reputation aufzubauen.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass politische Fertigkeiten den subjektiv erlebten Laufbahnerfolg steigern können. Die Effekte entstehen dabei zum einen durch den Aufbau eines Netzwerkes, das Zugang zu wichtigen Informationen und Ressourcen ermöglicht. Zum anderen kann durch politische Fertigkeiten eine positive Reputation im beruflichen Umfeld durch eine erfolgreiche Selbstdarstellung gebildet

werden. Empirisch zeigte sich in einer aktuellen Studie an Verkäufern, dass politische Fertigkeiten weniger den Zugang zu Informationen (Positionszentralität) verbessern, sondern sich vielmehr auf reputationsbezogene Ressourcen durch einflussreiche andere (relationale Zentralität) auswirken (Bolander et al. 2015).

## 4.2 Politische Fertigkeiten und objektiver Laufbahnerfolg

Es wurden auch Effekte auf den objektiven Laufbahnerfolg nachgewiesen. So fanden Seibert et al. (2001) ebenfalls einen Effekt für die Entwicklung des Einkommens. Bei Personen mit guten politischen Kenntnissen steigt das Einkommen schneller als bei Personen, die nur eingeschränkt über politische Kenntnisse verfügen. Ähnliche Befunde berichten Todd und Kollegen (2009). Zusätzlich besteht dieser Zusammenhang auch für das Einkommen ein Jahr später (Blickle et al. 2011c).

In Bezug auf das Einkommen von Personen kommt eine aktuelle Studie zu dem Ergebnis, dass politische Fertigkeiten ein zentraler vermittelnder Wirkmechanismus sind, wenn es darum geht, den Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, Emotionen bei anderen korrekt einzuschätzen, und dem Einkommen der betrachteten Person zu erklären (Momm et al. 2015). Die Autoren konnten anhand einer multiplen Mediationskette zeigen, dass eine hohe Emotionserkennungsfähigkeit eine Vorbedingung politischer Fertigkeiten ist, diese sich positiv auf die eingeschätzte Umgänglichkeit, eine auf Personen gerichtete Form der kontextbezogenen Arbeitsleistung (interpersonal facilitation; Van Scotter und Motowidlo 1996) auswirken und solche Personen dadurch ein höheres Einkommen erhalten. Die Fähigkeit, Emotionen korrekt einzuschätzen zu können, führte in dieser Studie zu besseren politischen Fertigkeiten; durch diese sind Personen vertrauenswürdiger und besser vernetzt, was sich entsprechend bei der Hilfestellung anderer bemerkbar macht und in einer besseren Beurteilung ihrer Umgänglichkeit resultiert. Durch ihren kooperativen und hilfreichen Umgang mit anderen erhalten sie Zugang zu oder steigen in besser bezahlte Positionen auf.

Todd und Kollegen (2009) zeigten, dass politische Fertigkeiten mit den erhaltenen Beförderungen zusammenhängen. Zudem sagen politische Fertigkeiten die Position im Unternehmen ein und zwei Jahre später vorher (Blickle et al. 2011c; Ferris et al. 2008). Politisch geschickte Personen erhalten also mehr Beförderungen als weniger geschickte Personen. Zusätzlich wird der Effekt zwischen politischen Fertigkeiten und hierarchischer Position teilweise durch die Reputation vermittelt (Blickle et al., 2011c). Das positive Bild, das eine politisch geschickte Person von anderen zugeschrieben bekommt, wirkt sich somit auch auf die Position aus, die man im Unternehmen erreicht. Nach Huang et al. (2013) beeinflussen politische Fertigkeiten zudem positiv, ob Personen eine Leitungsfunktion übertragen bekommen würden, da Personalverantwortliche den geschickten und erfolgreichen Umgang mit politischen Situationen als wichtiges Kriterium für Leitungspositionen erachten. Die in einer Studie isoliert untersuchte Netzwerkfähigkeit einer Person beeinflusst auch, ob ein starkes Aufstiegsmotiv sich auch in der Anzahl der erhaltenen Beförderungen niederschlägt (Gansen-Ammann 2014). Führungskräfte mit hohem Aufstiegsmotiv,

also dem Streben nach Status und Anerkennung (Hogan und Shelton 1998), und einer guten Netzwerkfähigkeit erhielten signifikant mehr Beförderungen als wenn das Aufstiegsmotiv und/oder die Netzwerkfähigkeit gering waren. Denn politische Fertigkeiten erleichtern Personen den Zugang zu umkämpften Ressourcen.

Blickle und Kollegen (2012a) zeigten, dass politische Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen der Selbstdarstellungstaktik Bescheidenheit (s. o.) und erreichter hierarchischer Position nach einem Jahr moderierten. Ein positiver Zusammenhang zwischen der Selbstdarstellungstaktik Bescheidenheit und erreichter Position zeigte sich nur, wenn die Person über hohe politische Fertigkeiten verfügte. Besaß sie diese nicht, zeigte sich ein schwach negativer Effekt von Bescheidenheit auf die erreichte Position.

In einer Studie standen politische Fertigkeiten in einem positiven Zusammenhang mit dem selbstberichteten und dem durch Kollegen und Vorgesetzte eingeschätzten Beförderungspotenzial (Gentry et al. 2012). Die Autoren erklären diesen Effekt mit dem Eindruck, den Personen bei anderen hinterlassen und schließen daraus, dass politische Fertigkeiten einen positiven Eindruck fördern. Politische Fertigkeiten helfen zudem, vorhandene Netzwerk-Ressourcen effektiv zu nutzen, und Personen, die über entsprechend viele Ressourcen verfügen und politisch geschickt sind, bekommen ein größeres Laufbahnpotenzial zugeschrieben als Personen mit niedrigen Ressourcen und/oder geringem politischen Geschick (Wei et al. 2012). Auch Todd und Kollegen (2009) konnten zeigen, dass politische Fertigkeiten mit dem externen Marktwert (Eby et al. 2003), also die Attraktivität der Person für andere Arbeitgeber, auf einem Arbeitsmarkt, der um die besten Talente konkurriert (Wihler et al. 2014; Hirschi 2017, in diesem Buch).

Politische Fertigkeiten moderieren auch den Zusammenhang der fremdeingeschätzten Selbstdarstellungstaktik Einschmeicheln, bei der versucht wird, die Sympathie beim Interaktionspartner zu erhöhen, und dem durch den Vorgesetzten beurteilten Beförderungspotenzial (Sibunruang et al. 2014). Ein positiver Zusammenhang bestand nur, wenn die Person über politische Fertigkeiten verfügte. Bei gering ausgeprägten politischen Fertigkeiten zeigte sich hingegen ein schwach negativer Zusammenhang und dadurch ein geringer eingeschätztes Beförderungspotenzial. Politische Fertigkeiten beeinflussen somit den Erfolg des Einschmeichelns beim Vorgesetzten. Ohne politische Fertigkeiten werden Angestellte, die diese Taktik nutzen, negativ wahrgenommen, während Angestellte mit hohen politischen Fertigkeiten durch situationsangemessenes Verhalten ein positives Bild von sich erzeugen und damit ein höheres Beförderungspotenzial zugeschrieben bekommen.

Politische Fertigkeiten moderieren auch den Zusammenhang zwischen dem Aufstiegsmotiv und dem durch Vorgesetzte eingeschätzten Beförderungspotenzial (Blickle et al. 2011a). Hohe politische Fertigkeiten helfen entsprechend ein Aufstiegsmotiv auch in Beförderungspotenzial umzusetzen.

Abschließend sei erwähnt, dass es auch zum objektivem Laufbahnerfolg meta-analytische Befunde gibt (s. Munyon et al. 2015). Politische Fertigkeiten stehen nach diesen Befunden in positiver Beziehung mit dem generellen Laufbahnerfolg sowie der erreichten hierarchischen Position. Zudem zeigt sich ein in der Tendenz generalisierbarer Effekt politischer Fertigkeiten auf das erreichte Einkommen.

Neben dem positiven Einfluss auf subjektive Laufbahnerfolgsmaße beeinflussen politische Fertigkeiten auch den objektiven Aufstieg von Personen. Auch wenn die treibende Kraft der Aufbau und die Nutzung eines Netzwerkes ist, sind die übrigen Facetten politischer Fertigkeiten notwendige Bedingungen, um erfolgreich „netzwerken“ zu können (Ferris et al. 2007). Zudem helfen politische Fertigkeiten dabei, eine positive Reputation (auch im Umgang mit anderen) aufzubauen, damit die zugänglichen, aber limitierten Ressourcen auch im Sinne der Person verteilt werden.

### 4.3 Politische Fertigkeiten und berufliche Leistung

Der Weg zu besseren Laufbahnindikatoren führt auch über eine bessere oder positiv eingeschätzte berufliche Leistung (Momm et al. 2015; Niessen et al. 2017, in diesem Buch). Empirische Studien haben sich daher mit der Wirkung politischer Fertigkeiten auf objektive Leistungsmaße und Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte oder Kollegen auseinandergesetzt. In der ersten Validierungsstudie konnten Ferris und Kollegen (2005) zeigen, dass politische Fertigkeiten positiv mit beruflicher Leistung zusammenhängen, und dieser Effekt zusätzlich über Self-Monitoring, Austauschaktiken, Koalitionsbildung und den nach oben intendierten Eindruck hinaus, also inkrementell, besteht. Dieser Effekt konnte zudem repliziert werden: Politische Fertigkeiten standen positiv mit beruflicher Leistung in Beziehung und zwar über Self-Monitoring, Selbstwirksamkeitserwartungen und emotionale Intelligenz hinaus (Semadar et al. 2006). Auch inkrementelle Effekte von politischen Fertigkeiten über Intelligenz und Persönlichkeit hinaus auf Leistungsbeurteilungen konnten nachgewiesen werden (Blickle et al. 2011b). Metaanalytisch existiert ein positiver Zusammenhang mit beruflicher Leistung (Bing et al. 2011; Munyon et al. 2015). Dabei zeigte sich zum einen, dass dieser Effekt für die umfeldbezogene berufliche Leistung (Borman und Motowidlo 1993) stärker als für die aufgabenbezogene ist (Bing et al. 2011). Zudem haben politische Fertigkeiten über die beiden wichtigen Prädiktoren Gewissenhaftigkeit und allgemeine Intelligenz (Schmidt und Hunter 1998) hinaus einen positiven Effekt (Munyon et al. 2015). Zusätzlich identifizierten die Autoren die Netzwerkfähigkeit als, im Vergleich zu den anderen Facetten politischer Fertigkeiten, stärkstes Korrelat von Leistungsbeurteilungen.

Um die Wirkung von politischen Fertigkeiten auf die berufliche Leistung zu erklären, wurde die persönliche Reputation als Mediator bestätigt (Liu et al. 2007). Personen, die aufgrund ihrer politischen Fertigkeiten eine positive Reputation aufbauen konnten, profitierten dadurch in der Beurteilung ihrer beruflichen Leistung. Zusätzlich konnten Munyon und Kollegen (2015) auch metaanalytisch zeigen, dass der Effekt von politischen Fertigkeiten auf Leistung durch die Reputation, aber auch die Selbstwirksamkeitserwartung vermittelt wird.

Studien, die politische Fertigkeiten als Moderator betrachteten, lag häufig die sozioanalytische Theorie (Hogan und Shelton 1998) zugrunde, die annimmt, dass soziale Fertigkeiten modulieren, wie gut sich Persönlichkeitsmerkmale in eine positive Reputation übersetzen lassen. Entsprechend der Theorie ist auch die durch andere eingeschätzte berufliche Leistung ein Reputationsmaß (Blickle 2014). Dabei

macht die Theorie die Annahme zweier grundlegender Motive, nämlich zum einen das Aufstiegs- (s. oben) und zum anderen das Anschlussmotiv (hohe Bedeutung von sozialen Kontakten mit anderen). Im Rahmen der empirischen Prüfung dieser Theorie konnte gezeigt werden, dass politische Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen beiden Motiven und Beurteilungen beruflicher Leistung moderieren (Blickle et al. 2011a). Dabei unterstützen stark ausgeprägte politische Fertigkeiten die Wirkung beider Motive und führen so zu einer besseren Beurteilung. An einer zweiten Stichprobe konnten die Autoren zudem zeigen, dass dieser Moderationseffekt auch für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und Einschätzungen der Kooperation mit anderen gilt. Ähnliche Effekte wurden für Verträglichkeit (Anschlussmotiv; Blickle et al. 2008) und Gewissenhaftigkeit (Aufstiegsmotiv; Witt und Ferris 2003) sowie die Kombination von Gewissenhaftigkeit und Lernorientierung (ein Teil der Offenheit für neue Erfahrungen komplexer Tätigkeiten (Blickle et al. 2013)) nachgewiesen.

Auch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion als Operationalisierung des Aufstiegsmotivs wurde an einer Stichprobe von Autoverkäufern untersucht. Politische Fertigkeiten moderieren den Zusammenhang zwischen Extraversion und Anzahl verkaufter Autos positiv (Blickle et al. 2010). Die Zahl der verkauften Autos stieg signifikant an, wenn die Verkaufsperson nicht nur über eine hohe Extraversion, sondern auch über hohe politische Fertigkeiten verfügte.

Politische Fertigkeiten beeinflussen jedoch auch das Auftreten und den Erfolg von proaktiven Verhalten (hier Eigeninitiative; Frese et al. 1997). Ein guter sozialer Scharfsinn trägt dazu bei, dass Personen ein proaktivitätsförderliches Arbeitsumfeld erkennen und in mehr eigenes eigeninitiatives Verhalten übersetzen. Ergänzend zeigte sich, dass der Erfolg der gezeigten Eigeninitiative im Sinne positiver Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten vom interpersonalem Einfluss abhängt (Wihler et al. 2014).

Politische Fertigkeiten fördern nicht nur den subjektiven und objektiven Laufbahnerfolg, sondern helfen auch dabei, bessere berufliche Leistungsbeurteilungen zu erhalten, die oftmals einen Grundstein für Beförderungentscheidungen bilden (Niessen et al. 2017, in diesem Buch). Dabei zeigen politische Fertigkeiten direkte Effekte auf berufliche Leistung, wirken aber auch als Moderatoren im Zusammenhang von Mitarbeiterereigenschaften sowie Mitarbeiterverhalten und beruflicher Leistung. Darüber hinaus sagen politische Fertigkeiten auch über mehrere Jahre hinweg den objektiven Erfolg in Verkaufstätigkeiten vorher (Blickle et al. 2012a).

---

## 5 Erfassung und Training von politischen Fertigkeiten

Zur Erfassung von politischen Fertigkeiten liegt ein mittlerweile gut validiertes (Ferris et al. 2005; Ferris et al. 2008) und über Nationen und Kulturen hinweg nutzbares (Lvina et al. 2012) Instrument vor, das sogenannte *Political Skill Inventory* (PSI). Das PSI beinhaltet 18 Fragen, die die vier Facetten sozialer Scharfsinn (Beispielitem: „Ich verstehe andere sehr gut“), interpersonaler Einfluss („Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren“), Netzwerkfähigkeit („Im Arbeitsleben

verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit anderen zu knüpfen“) und dargestellte Aufrichtigkeit („Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen“) erfassen. In mehreren Studien (Ferris et al. 2005; Ferris et al. 2008; Lvina et al. 2012; Wihler et al. 2017) konnte die Struktur des PSI mit vier Faktoren, die einen Faktor höherer Ordnung bilden, faktorenanalytisch nachgewiesen werden.

Das PSI kann sowohl zur Selbsteinschätzung als auch im wissenschaftlichen und Personalauswahlkontext eingesetzt werden. Blickle und Schnitzler (2010) sowie Blickle et al. (2011d) konnten in quasi-experimentellen Studien zeigen, dass sich die Validität des PSI in Bewerbungssituationen nicht verschlechtert. Neben der Möglichkeit des Selbstberichtes zeigen bisherige Forschungsarbeiten auch, dass die politischen Fertigkeiten einer Person auch durch andere mit guter prädiktiver Validität eingeschätzt werden können (z. B. Meurs et al. 2010; Momm et al. 2010, 2013). Blickle und Kollegen (2018) werfen daher die Frage auf, ob es nicht notwendig wäre, andere Verfahren als das PSI zu entwickeln, die besser geeignet sind, die politischen Fertigkeiten von Personen im Fremdbereich zu erfassen.

Obwohl das PSI das bisher am häufigsten eingesetzte Verfahren ist, existieren noch drei weitere Verfahren: eine sechs Items umfassende Version (Ferris et al. 1999), die politische Fertigkeiten unidimensional erfasst, ein Verfahren zur ebenfalls unidimensionalen Erfassung von sozialen Fertigkeiten mit sieben Items (Ferris et al. 2001) sowie ein 17 Items umfassender Fragebogen, der politische Fertigkeiten in fünf Dimensionen einteilt, da zusätzlich die Facette Image Management hinzugefügt wurde.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Entwicklungsmöglichkeit von politischen Fertigkeiten. Ferris und Kollegen (2007) gehen davon aus, dass Entwicklungsprozesse auch einen Einfluss auf das Ausmaß politischer Fertigkeiten haben. Sowohl das Beobachtungslernen (Bandura 1986) als auch Mentoring (Eby 2010; Wihler 2017, in diesem Buch) sollen aus theoretischer Sicht helfen, politische Fertigkeiten zu trainieren (Ferris et al. 2007). Durch die Möglichkeit, Feedback über ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten in sozialen Interaktionen von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten zu erhalten, können politisch weniger geschickte Personen Handlungsalternativen explorieren und so ihre Fertigkeiten ausbauen. Auch die Zusammenarbeit mit einem politisch geschickten Mentor kann helfen, die eigenen politischen Fertigkeiten zu verbessern. Durch die Beobachtung des Mentors in echten Arbeitssituationen können die behavioralen Elemente politischer Fertigkeiten sowie deren Erfolg beobachtet und adaptiert werden. Zudem vermitteln Mentoren in ihrer Rolle ein Verständnis für die vorhandenen Machtstrukturen und geben eine Einführung in die herrschende Mikropolitik und fördern die Entwicklung interpersonaler und sozial effektiver Fertigkeiten (Ferris et al. 2007). Und Ferris et al. (2008) konnten in der Tat einen positiven Zusammenhang von erhaltenem Mentoring und späteren politischen Fertigkeiten finden.

Ein Handlungstraining zur Steigerung der Netzwerkfähigkeit wurde von Schütte und Blickle (2015) entwickelt. Der Fokus dieses Trainings lag darauf, Abiturienten zu helfen, ein Netzwerk für die früher oder spätere notwendige Berufsfindung zu entwickeln (Barthauer et al. 2017, in diesem Buch; Wingender und Wolff 2017, in

diesem Buch). Konzipiert als handlungsorientiertes Training mit nicht-äquivalenten abhängigen Variablen (Frese et al. 2003), beinhaltete das Training die Vermittlung von grundlegenden theoretischen Informationen über das Netzwerken und den Aufbau von Netzwerken sowie Maßnahmen der Verhaltensmodellierung (Wihler et al. 2014) mittels eines positiven und negativen Videobeispiels sowie Rollenspiele. Nach der Vermittlung der Funktion eines informativen Interviews wurde von den Teilnehmern ein Plan zu eigenen Netzwerkaktivitäten entwickelt und besprochen. In der anschließenden vierwöchigen praktischen Phase wurden drei informative Interviews von den Teilnehmern durchgeführt. Bei dieser Art des Trainings gibt es keine Kontrollgruppe, sondern Variablen, die mit dem Trainingsinhalt in Bezug stehen, und Variablen, die keinen Trainingsbezug aufweisen, werden erfasst. Dabei sollte das Training, um effektiv zu sein, nur die trainingsbezogenen jedoch nicht die nicht zielbezogenen Variablen beeinflussen. Die Auswertung zeigte, dass die Teilnehmer nach dem Training eine signifikante Veränderung beim selbst- und fremdberichteten Aufbau eines Netzwerks (Wolff und Moser 2006) zeigten. Zusätzlich veränderten sich die Werte einer Nacherhebung acht Monate später nicht im Vergleich zum Nachtrainingswert, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die vermittelten Trainingsinhalte einen stabilen Effekt besitzen. Während bisher also eher implizit davon ausgegangen wurde, dass sich politische Fertigkeiten weiterentwickeln lassen (Ferris et al. 2007), stellt das Training von Schütte und Blickle (2015) erstmals eine formale Variante dar, mit der zumindest der Aufbau von Netzwerken gezielt verbessert werden kann. Oerder und Kollegen (2014) konnten außerdem zeigen, dass ein starker Bedarf für politische Fertigkeiten im Beruf auch zur Ausbildung besserer politischer Fertigkeiten führt. Entsprechend zeigte sich in dieser Studie eine eher mäßige Stabilität politischer Fertigkeiten und deren Facetten von  $.31 \leq r \leq .69$ .

---

## 6 Fazit: Mit politischen Fertigkeiten zum Laufbahnerfolg

Politische Fertigkeiten sind eine berufliche Einflusskompetenz zur Erreichung persönlicher und/oder organisationaler Ziele. Sie stellen ein spezifisches Set an Fertigkeiten im Arbeitsleben dar und bestehen aus vier Facetten. Diese helfen, soziale Interaktionen zu verstehen, geeignete Verhaltensweisen zu wählen, andere zu beeinflussen oder sogar zu überzeugen, Netzwerke aufzubauen, um Zugang zu knappen Ressourcen und Informationen zu erhalten, und dabei als vertrauenswürdig und ehrlich wahrgenommen zu werden. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass politische Fertigkeiten in Beziehung mit dem subjektiven und objektiven Laufbahnerfolg, der persönlichen Reputation, der fremdeingeschätzten und objektiven beruflichen Leistung stehen sowie den Umgang mit Stressoren positiv beeinflussen. Dabei wurden sowohl direkte Effekte politischer Fertigkeiten nachgewiesen als auch ihre Rolle als Moderator empirisch wiederholt belegt und repliziert. Politische Fertigkeiten haben sowohl dispositionale als auch variable Anteile. Die variablen Anteile lassen sich durch Mentoring, Beobachtungslernen und Trainings beeinflussen. Außerdem können kritische berufliche Situationen eine Steigerung der politischen Fertigkeiten bewirken, indem sie entsprechende Anforderungen an die Person

stellen. Damit stellen politische Fertigkeiten eine wichtige Kompetenz dar, um im Laufe der beruflichen Laufbahn Erfolg zu haben und seine Laufbahn aktiv und positiv zu entwickeln.

In den letzten Jahren wurde die dimensionale Analyse politischer Fertigkeiten in den Vordergrund gerückt (z. B. Munyon et al. 2015; Wihler et al. 2017). Zukünftige Forschungsarbeiten zu politischen Fertigkeiten können diese dimensionale Analyse fortführen und untersuchen, welche Facetten politischer Fertigkeiten bei welchem Laufbahnerfolgskriterium den größten Anteil am positiven Effekt besitzen. Ebenso wichtig ist jedoch auch die Untersuchung des Mechanismus, wie genau politische Fertigkeiten wirken. Die zentrale Frage ist: Was machen politisch geschickte Personen anders als weniger geschickte Personen. Entsprechende Befunde können dann wiederum genutzt werden, um Trainingsmaßnahmen zu entwickeln, die die einzelnen Facetten gezielt verbessern können.

Für die Praxis bieten politische Fertigkeiten aufgrund der auch im Auswahlkontext bestehenden prädiktiven Validität (Blickle et al. 2011d; Blickle und Schnitzler 2010) die Möglichkeit, bei der Personalauswahl Fertigkeiten der Personen zu erfassen, die sowohl positive Effekte für die Organisation als auch für die Personen selbst besitzen. Aktuell gibt es jedoch keine Informationen darüber, ob und mit welchem Erfolg Firmen die Erfassung von politischen Fertigkeiten nutzen. Auch hier besteht noch entsprechendes Potenzial, die empirische Befundlage zu politischen Fertigkeiten für die Personalauswahl nutzbar zu machen.

---

## Literatur

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarner, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309–327.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barthauer, L., Sauer, N., & Kauffeld, S. (2017). Karrierenetzwerke und ihr Einfluss auf die Laufbahnentwicklung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- 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.
- Blickle, G. (2014). Persönlichkeit aus sozioanalytischer Sicht. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 301–323). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Frieder, R., & Ferris, G. R. (2018). Political skill. In D. S. Ones, N. Anderson, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *The SAGE Handbook of industrial, work & organizational psychology* (2. Aufl.).
- Blickle, G., & Schnitzler, A. K. (2010). Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 155–165.
- Blickle, G., & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 983–1026). Göttingen: Hogrefe.
- 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., 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.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehler, S., Pirner, K., Dieltl, E., Hanes, T. J., . . . Ferris, G. R. (2011a). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, *78*, 136–148.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., . . . Momm, T. D. (2011b). 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., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011c). A Predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 3026–3048.
- Blickle, G., von Below, A., & Johannsen, A. (2011d). Self-ratings of political skill in job application: A within- and between-subjects field experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, *19*, 98–104.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y., & Summers, J. K. (2012a). 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., John, J., Ferris, G. R., Momm, T. D., Liu, Y., Haag, R., . . . Oerder, K. (2012b). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review*, *61*, 295–322.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A., & Günther, S. (2013). The interactive effects of conscientiousness, openness to experience, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context. *Journal of Organizational Behavior*, *34*, 1145–1164.
- Bolander, W., Satormino, C. B., Highes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. *Journal of Marketing*. Advance online publication. doi:10.1509/jm.14.0444.
- 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: Jossey-Bass.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*, 653–665.
- Eby, L. T. (2010). Mentoring. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (S. 505–525). Washington, DC: American Psychological Association.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 689–708.
- 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 Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- 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.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). Reputation in organizations. In J. Greenberg (Hrsg.), *Organizational behavior: The state of the science* (2. Aufl., S. 211–246). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- 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., 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.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139–161.
- Frese, M., Beigel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology, 56*, 671–697.
- Gansen-Ammann, D.-N. (2014). Aufstiegsaspiration und soziale Fertigkeit – Identität, Netzwerkfähigkeit und Karriereerfolg. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn: Elektronisch veröffentlichte Dissertation.
- Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., & Leslie, J. B. (2012). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 89–104.
- Hirschi, A. (2017). Berufs- und Laufbahnberatung: Überblick und aktuelle Trends. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance, 11*, 129–144.
- Huang, L., Frideger, M., & Pearce, J. L. (2013). Political skill: Explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions. *Journal of Applied Psychology, 98*, 1005–1017.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 96–111.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance, 21*, 138–157.
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews, 17*, 312–332.
- 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.
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., . . . Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management, 12*, 171–191.
- 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.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*, 133–154.
- Momm, T., Blickle, G., & Liu, Y. (2010). Political skill and emotional cue learning. *Personality and Individual Differences, 49*, 396–401.
- 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.
- 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.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*, 242–266.
- 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.

- Niessen, C., Hommelhoff, S., & Mäder, I. (2017). Arbeitsleistung im Kontext von Laufbahnentwicklung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Oerder, K., Blickle, G., & Summers, J. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 582–599.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.
- 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.
- Schütte, N., & Blickle, G. (2015). Validierung eines Trainings zum Aufbau eines Netzwerkes zur Berufsfindung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 57–69.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.
- 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.
- Sibunruang, H., Capezio, A., & Restubog, S. L. D. (2014). Getting ahead through flattery: Examining the moderating roles of organization-based self-esteem and political skill in the ingratiation-promotability relationship. *Journal of Career Assessment*, 22, 610–626.
- 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, 179–204.
- 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.
- Volmer, J., & Habl, C. (2017). Prognose von Laufbahnerfolg. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Wei, L.-Q., Chiang, F. F. T., & Wu, L.-Z. (2012). Developing and utilizing network resources: Roles of political skill. *Journal of Management Studies*, 49, 381–402.
- Wihler, A. (2017). Mentoring von Erwerbstätigen in Organisationen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: The role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43, 1388–1420.
- Wihler, A., Solga, M., & Blickle, G. (2014). Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 369–405). Bern: Huber.
- Wingender, L. M., & Wolff, H.-G. (2017). Die Rolle von Networking-Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer.
- 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, 809–821.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica*, 52, 161–180.
- 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.