

Die dunkle Triade: Persönlichkeitstendenzen von Führungskräften und deren Folgen für Organisationen

Meike SIEBERT-ADZIC

*Institut für Arbeitswissenschaft, Fachgebiet Arbeits- und
Organisationspsychologie, Universität Kassel
Heinrich-Plett-Straße 40, D-34132 Kassel*

Kurzfassung: Mit der „Dunklen Triade“ werden die drei Persönlichkeitstendenzen Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie bezeichnet (Schiemann & Jonas 2020). Dabei handelt es sich um Persönlichkeitstendenzen von Führungskräften, die unethisch, unmoralisch, vorteilsstrebend sowie macht- und selbstbezogen sind und negative Folgen für Organisationen nach sich ziehen können. Aus Unternehmenssicht ist es daher wünschenswert, Menschen mit solchen Tendenzen nicht in Führungspositionen zu entwickeln und bereits bei der Personalauswahl zu identifizieren. Obwohl es paradox erscheint, brillieren Menschen mit Tendenz zur dunklen Triade in Personalauswahlprozessen häufig durch charismatisches und selbstüberzeugendes Auftreten (Rogoza & Fatfouta 2020), was als positive Führungseigenschaft eingestuft wird. Menschen mit narzisstischen Tendenzen gelangen offenbar sogar in höhere Führungspositionen als andere (Heidbrink et al. 2021). Diese Interviewstudie hat daher das Ziel, Erkenntnisse darüber zu liefern, ob und welche Beobachtungsmerkmale von dritten Personen (Beschäftigte, Personalverantwortliche) bei Führungskräften mit triadischen Tendenzen im Berufskontext beobachtbar sind und welche Folgen daraus für Organisation entstehen können. Eine mögliche Integration solcher Beobachtungsmerkmale in ein 360-Grad-Führungs-Feedback wäre denkbar.

Schlüsselwörter: Dunkle Triade, Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie, Führung, Organisation

1. Einleitung

Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie (subklinisch) vereinen sich im wissenschaftlichen Arbeitskontext in dem Konstrukt der Dunklen Triade. Die drei Konstrukte haben im klinischen Kontext eine lange Forschungstradition und erfuhren nicht zuletzt durch die ersten Arbeiten von Paulhus et al. (2001, 2002) sowie deren Einführung des Begriffs „dark triad of personality“ (Paulhus & Williams 2002) ein verstärktes Forschungsinteresse auch im außerklinischen Bereich.

Narzissmus wird in diesem Zusammenhang u.a. mit Eigenschaften wie einer überzogenen Selbstüberschätzung, Dominanz, Überheblichkeit (Schütz et al. 2004), Autorität, Selbstbewunderung und Arroganz (Emmons 1987) beschrieben. Machiavellismus wurde erstmals in den 1970er Jahren als Persönlichkeitskonstrukt mit stark kontrollierendem und manipulativem Verhalten anderen gegenüber, taktierendem, zynischem und gleichzeitig schmeichelndem Verhalten (Christie 1970a,

1970b) sowie mit Bestrebungen zum Machterhalt oder Machtgewinn, Lügen (Jones & Paulhus 2009), Abgeklärtheit und emotionale Kälte (Geis & Christie 1970) beschrieben. Psychopathische Persönlichkeitstendenzen (subklinisch) werden beschrieben als egozentrisch, manipulativ, impulsiv, rücksichtslos und gleichzeitig charmant und gewinnend Dritten gegenüber (Hare 2005). Die drei Konstrukte lassen sich häufig nicht trennscharf betrachten, sondern überlappen sich in der Zuordnung ihrer Eigenschaften, was aus wissenschaftlicher Sicht unbefriedigend ist und nach wie vor diskutiert wird (Schwarzinger & Schuler 2016). Die drei Dimensionen der Dunklen Triade werden als interpersonell schwierig und negativ beschrieben (Lee & Ashton 2005) z.B. in Form schwieriger zwischenmenschlicher Kontakte mit negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden Dritter (Volmer et al. 2016; Southard et al. 2015) oder auf die Organisation selbst aufgrund übermotivierter, selbstüberschätzender Fehlentscheidungen (Van Dijk & De Cremer 2006). Demgegenüber sind jedoch aus berufsbezogener Sicht, auch positive Aspekte und Auswirkungen erkennbar und im Führungskontext sogar in Anteilen erwünscht, beispielsweise in Form von (selbst-) darstellendem, selbstbewussten und charmant-charismatischem Auftreten (Back et al. 2010; Rogoza & Fatfouta 2020) und analytisch-strategischem Verhalten. Die Einordnung der Verhaltensaspekte in erwünschtes oder unerwünschtes Verhalten insbesondere im Führungskontext ist somit problematisch.

Außerdem zeigt eine aktuelle Studie, dass Personen mit narzisstischen Tendenzen häufiger in höheren Führungspositionen anzutreffen sind, als andere (Heidbrink et al. 2021) und somit offensichtlich Personalauswahlverfahren positiv durchlaufen können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit Organisationen abseits von Auswahlprozessen Personen mit Tendenz zur Dunklen Triade identifizieren können, um dieses Wissen in Personalentscheidungen einzubeziehen und evtl. Schaden von der Organisation abzuwenden. Die vorliegende Interviewstudie geht der Frage nach, inwieweit Tendenzen zur Dunklen Triade im Berufskontext von Dritten beobachtbar sind.

2. Methode und Vorgehen

In der Interviewstudie wurden 22 angestellte Beschäftigte unterschiedlicher Organisationen befragt, ob und welche triadenspezifischen Verhaltensweisen sie bei Führungskräften beobachten und welche Wirkung diese auf Dritte sowie die Organisation haben können. Grundlage für die qualitative Interviewstudie ist der von Schwarzinger und Schuler (2016) entwickelte Fragebogen Dark Triad of Personality at Work (TOP) zur Identifikation der Verhaltensausrprägungen.

2.1 *Dark Triad of Personality (TOP)*

Vor Beginn der Studie stellt sich die Frage, welches Instrument geeignet erscheint, beobachtbares Verhalten in einem standardisierten Format zu identifizieren. Vorhandene Instrumente zur Messung narzisstischer, machiavellistischer oder psychopathischer Tendenzen existieren derzeit in Form von selbsteinschätzenden Tests, z.B. in Form des Short Dark Triad (Jones & Paulhus 2014) (auch ins Deutsche übersetzt) oder des Dirty Dozen (Jonason & Webster 2010). Diese Instrumente fokussieren jedoch nicht den Berufskontext und scheinen damit weniger gut geeignet. Der von Schwarzinger und Schuler (2016) erstellte TOP-Test hingegen ermöglicht es, Persönlichkeitseigenschaften der Dunklen Triade im berufsbezogenen Kontext zu

messen. Der TOP gliedert sich in folgende drei Faktoren und Subskalen mit insgesamt 60 Items:

- a) Berufsbezogene narzisstische Arbeitshaltung mit den Subskalen Führungsanspruch, Überzeugungsglaube, Autoritätsbedürfnis, Risikofreude, Überlegenheitsgefühl. Inhalte sind „ein überzogener Selbstwert bezüglich der eigenen Bedeutung, Führungsfähigkeiten und Wirkung auf andere, das Gefallen an der Autorität über andere und an risikoreichen Aufgaben“ (Schwarzinger & Schuler 2016, S.30).
- b) Berufsbezogene machiavellistische Arbeitseinstellung mit den Subskalen Unsentimentalität, Skepsis und Durchsetzungsglaube. Inhalte sind „emotionale Härte und Abgeklärtheit, misstrauische Haltung gegenüber anderen und die Überzeugung der Wichtigkeit von Stärke und Durchsetzungsfähigkeit“ (ebenda).
- c) Berufsbezogener psychopathischer Arbeitsstil mit den Subskalen Flexibilität, Impulsivität und Beschönigung. Inhalte sind ein „impulsiver, sprunghaft-ungeplanter Lebensstil sowie die Bereitschaft zu lügen“ (vgl. ebenda).

Der TOP ist so gestaltet, dass die Bewertung von Einstellungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen anhand einer 7-stufigen Likertskala erfolgt.

2.2 Vorgehen

Die qualitative, standardisierte Interview-Studie wurde in der Zeit von Oktober bis Dezember 2021 durchgeführt. Für ein Interview sind die Items des TOP in seiner Originalversion jedoch teilweise zu introspektiv formuliert (z.B.: „Ich bin die geborene Führungskraft“, „Meine Kollegen sind austauschbar“) (Schwarzinger & Schuler 2016, TOP, S.2ff.). Gut geeignet scheint der TOP jedoch dafür, die triadischen Persönlichkeitstypen zu beschreiben und zu versinnbildlichen, so dass die Studienteilnehmenden im Alter zwischen 35 und 58 Jahren (aus den Branchen Metall- und Elektroindustrie, Verwaltung und Chemie) daraus beobachtetes Verhalten ableiten können. Dabei werden den Studienteilnehmenden die Faktoren und Subskalen erläutert, verbunden mit der Frage, ob und welche Beobachtungen sie in diesem Zusammenhang bei Führungskräften machen. Ergänzend wird gefragt, welche Auswirkungen diese auf das Verhalten von Dritten oder die Organisation nach sich ziehen. Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse werden die Daten sodann analysiert und geclustert.

3. Analyse und Ergebnisse

Die Studienteilnehmenden beschreiben 76 Fallbeobachtungen, wobei sich 52 Beobachtungen auf narzisstisches, 21 auf machiavellistisches und 3 auf psychopathische Verhaltenstendenzen beziehen. Aufgrund der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Beobachtungen in die Bereiche Kommunikation, Verhalten und Statussymbol kategorisiert. Dabei beziehen sich die Beobachtungsbereiche in der Häufigkeit wie folgt auf die drei Faktoren der Dunklen Triade (Abbildung 1):

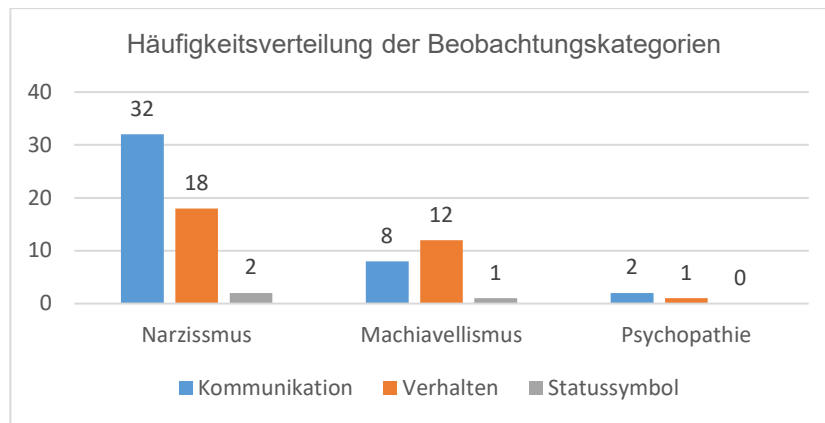


Abbildung 1: Häufigkeitsverteilung der Beobachtungskategorien auf die Faktoren der Dunklen Triade

Abbildung 1 verdeutlicht, dass mit 42 Nennungen die häufigsten Beobachtungen im Bereich Kommunikation gemacht werden, gefolgt von 31 Beobachtungen im Verhaltensbereich und zwei im Bereich Statussymbol. Die Häufigkeitsverteilung der Beobachtungskategorien auf die Subskalen der Faktoren können wie folgt dargestellt werden (Abbildungen 2 und 3):

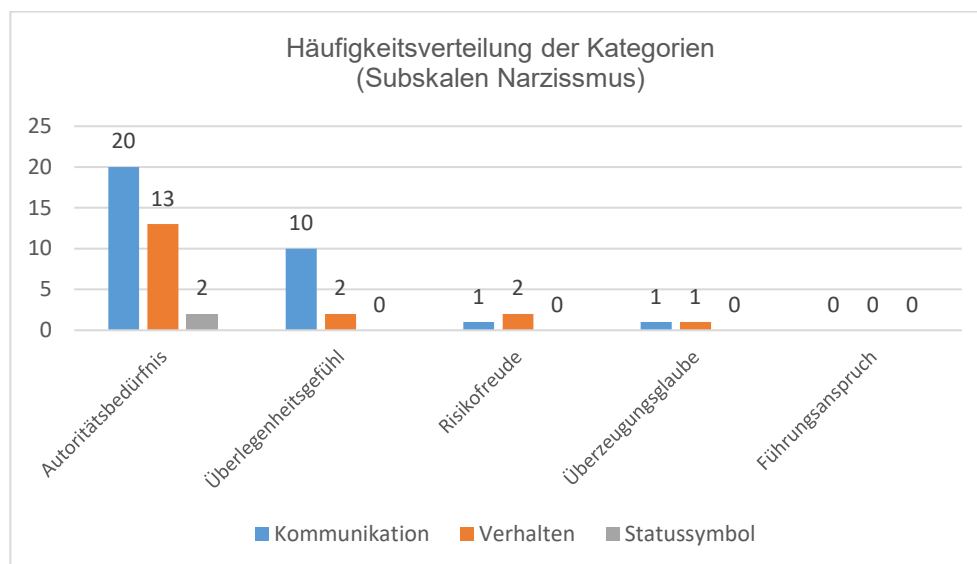


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der Beobachtungskategorien (Subskalen Narzissmus)

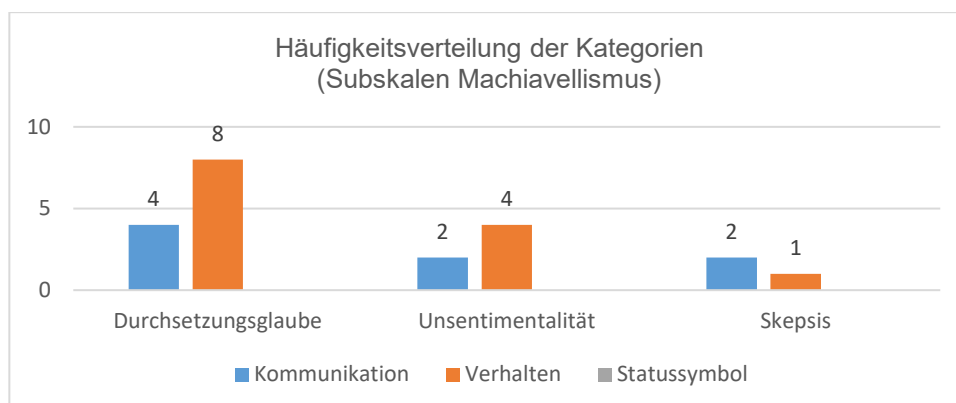


Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung der Beobachtungskategorien (Subskalen Machiavellismus)

Die in Tabelle 1 dargestellten Kommunikations- und Verhaltensbeispiele sowie Statussymbole erläutern den Beobachtungskontext:

Tabelle 1: Beispielnennungen: Kommunikations- und Verhaltensbeobachtungen sowie Statussymbole

	Kommunikation	Verhalten
Autoritätsbedürfnis	vergreift sich im Tonfall (laut) und in der Wortwahl	hält sich nicht an Absprachen
	rechthaberisches Verhalten/ lässt andere Meinungen nicht gelten	trifft wichtige Entscheidungen allein ohne Team
Überlegenheitsgefühl	bewertet Verhalten anderer negativ/ weist anderen Schuld zu	gockelhaftes Auftreten
	nur eigene Meinung ist richtig	stellt sich aufgrund der Position über andere
Durchsetzungsglaube	gemeinsames Feindbild erzeugen (strategisch, manipulativ)	Abteilung schließen
	äußert offen Kritik an anderen vor anderen	profilieren durch Härte in Entscheidungen
Unsentimentalität	sarkastisches Reden	Mitarbeiter versetzen
	Monolog statt Kommunikation	fordert hohen Arbeitseinsatz

Die Statussymbole Parkplatz und Auto wurden in Zusammenhang mit Autoritätsbedürfnis genannt. Im Kontext mit dem Faktor Psychopathie wurden drei Beobachtungen genannt. Zwei beziehen sich auf die Subskala Impulsivität ("verbal laut ausrasten", "Tastatur im Raum werfen"). Eine auf die Subskala Beschönigung ("eigene Leistungen beschönigen"). Die Studienteilnehmenden beschrieben als Auswirkungen (n=52) in Bezug auf Dritte am häufigsten Rückzug/ Kontaktvermeidung (n=19), Krankheit (n=15) und Fluktuation/ Kündigung. In Bezug auf Organisationen wurden die Aspekte finanzieller Verlust sowie Wachstum genannt.

4. Diskussion

Beobachtungen im Kommunikationsverhalten werden von den Studienteilnehmenden am häufigsten genannt, insbesondere im Kontext der narzisstischen Subskalen Autoritätsbedürfnis und Überlegenheitsgefühl. Verhaltensbeobachtungen hingegen werden häufiger in Zusammenhang mit den machiavellistischen Subskalen Durchsetzungsglaube und Unsentimentalität erlebt. Dies deutet darauf hin, dass narzisstisches Verhalten eher verbal, machiavellistisches Verhalten eher durch Verhalten erkennbar sein könnte. Insgesamt betrachtet deuten die Kommunikations- als auch Verhaltensbeobachtungen auf ein rigides und autoritäres Grundverständnis hin, welches einem autokratisch-autoritären Führungsverhalten zugeordnet werden kann. In Zusammenhang mit den am häufigsten genannten Auswirkungen Rückzug/ Kontaktvermeidung, Krankheit sowie Fluktuation/ Kündigung kann vermutet werden, dass Beschäftigte offenbar häufig versuchen, Kontakte zu Führungskräften mit narzisstischen oder machiavellistischen Tendenzen zu vermeiden oder zu reduzieren und hierbei auch Abwesenheiten aufgrund von Krankheit zeigen. Solche Auswirkungen ziehen für Organisationen Kosten aufgrund eines erhöhten Krankenstandes, einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation sowie verlängerter Arbeitsprozesse (Kontaktvermeidung) nach sich. Die vorliegende Studie deutet darauf hin, dass insbesondere narzisstisches und machiavellistisches Verhalten im Arbeitskontext an Kommunikations- und Verhaltensweisen erkennbar zu sein scheint.

und daraus negative Folgen für Organisationen und Beschäftigte auftreten können. Aufgrund der geringen Stichprobengröße der vorliegenden Studie ist zu empfehlen, weitere Forschungen in diesem Zusammenhang durchzuführen.

5. Literatur

- Back M, Schmukle S, Egloff B (2010) What makes narcissists popular when people first meet them? APA PsyNet. <https://doi.org/10.1037/e609602010-006>.
- Christie R (1970a) Why Machiavelli? In: Christie R, Geis F (Hrsg) Studies in Machiavellianism: 1-9.
- Christie R (1970b) Scale construction. In: Christie R, Geis F (Hrsg) Studies in Machiavellianism: 10-34.
- Christie R, Geis FL (1970) Studies in machiavellianism. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/c2013-0-10497-7>.
<https://www.sciencedirect.com/book/9780121744502/studies-in-machiavellianism>.
- Emmons R (1987) Narcissism: theory and measurement. Journal of Personality and Social Psychology, 52:11-17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>.
- Geis F, Christie R (1970) Overview of experimental research. In: Christie R, Geis F (Hrsg) Studies in Machiavellianism, 285-313.
- Hare R (2005) Gewissenlos. Die Psychopaths unter uns. In: Deutsches Ärzteblatt PP 3/2006, 98.
- Heidbrink M, Berg V, Feltes F (2021) Die Jungbullen kommen: Harvard Business Manager, 2021:38-51.
- Jonason P, Webster G (2010) The Dirty Dozen: a concise measure of the Dark Triad. Psychological Assessment, 22:420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>.
- Jones D, Paulhus D (2009) Machiavellianism. In Leary M, Hoyle R (Hrsg) Handbook of individual differences in social behavior, 93-108.
- Jones D, Paulhus D (2014) Introducing the Short Dark Triad (SD3) A brief measure of dark personality traits. Assessment: 28-41. <https://doi.org/10.1177%2F1073191113514105>.
- Lee K, Ashton MC (2005) Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. Personality and Individual Differences, 38(7),1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>.
- Paulhus D, Williams K, Harms P (2001) Shedding light on the dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and Psychopathie. Paper presented at the 2nd annual convention of the society for Personality and Social Psychology, San Antonio. Abgerufen am 16. Dezember, 2021. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.585&rep=rep1&type=pdf>.
- Paulhus DL, Williams KM (2002) The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6).
- Rogoza R, Fatfouta R (2020) Decoding the narcissism-charisma link: a facet approach. Personality and Individual Differences, 156, 109774. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109774>.
- Schiemann SJ, Jonas E (2020) Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 27, 251–263. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00653-9>.
- Schütz A, Marcus B, Sellin I (2004) Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt. Diagnostica, 50, 202-218. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.50.4.202>.
- Schwarzinger D, Schuler H (2016) TOP – Dark Triad of Personality at Work, Manual, Hogrefe.
- Southard AC, Noser AE, Pollock NC, Mercer SH, Zeigler-Hill V (2015) The interpersonal nature of dark personality features. Journal of Social and Clinical Psychology, 34(7), 555–586. <https://doi.org/10.1521/jscp.2015.34.7.555>.
- Van Dijk E, De Cremer D (2006) Self-benefiting in the allocation of scarce resources: leader-follower effects and the moderating effect of social value orientations. Personality and Social Psychology Bulletin, 32(10), 1352–1361. <https://doi.org/10.1177/0146167206290338>.
- Volmer J, Koch IK, Göritz AS (2016) The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: effects on subordinates' career success and well-being. Personality and Individual Differences, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de