

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit – Hype oder Licht aus der Dunkelheit?

Die Begriffe sind schillernd. Doch welche Rolle spielen Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie wirklich für den beruflichen Erfolg?

„Narzissen in der Wirtschaft“, „Psychopathen in der Chefetage“ oder „Chefs: Psychos, Narzissen und Machiavellisten“. Solche und ähnliche Schlagzeilen mehrten sich im vergangenen Jahr speziell in der Wirtschaftspresse. Dabei werden Merkmale angesprochen, die in der Psychologie zum Teil schon seit über hundert Jahren erforscht werden. Neuerdings schwingt jedoch häufig die Aussage mit, dass diese für den Erfolg in Managementpositionen oder für eine steile Karriere förderlich wären. Der forensische Psychologe Martin Rettenberger von der Universität Mainz sagte 2015 in einem Interview zu der Beziehung von Psychopathie und beruflichem Erfolg, „dass die populärwissenschaftliche Rezeption weit über die ernst zu nehmende empirische Beforschung dieses Themas hinausgeht.“ Dies zu ändern ist dringend geboten, will man die oft anekdotenhaft vorgetragenen Weisheiten an der empirischen Realität messen und das mutmaßliche Potenzial von Narzissmus, Machiavellismus und subklinischer Psychopathie für wirtschaftspsychologische Fragestellungen sachgerecht nutzen.



*Dominik Schwarzingler, Dipl. oec.,
Projektleiter HR Diagnostics und
Doktorand an der Universität
Hohenheim,
Schwarzingler@HR-Diagnostics.de*



*Andreas Frintrup, Dipl. oec.,
CEO HR Diagnostics,
Frintrup@HR-Diagnostics.de*

Woher kommt das Interesse an diesen Merkmalen und welche psychologischen Konstrukte stehen hier im Fokus? Dahinter verbirgt sich ein immer stärker werdendes wissenschaftliches Interesse an der sogenannten „Dunklen Triade der Persönlichkeit“ (Paulhus & Williams, 2002) – drei Charaktereigenschaften, die in den vergangenen Jahren durch den vom kanadischen Psychologie-Professor Delroy Paulhus eingeführten schillernden Oberbegriff eine Art Renaissance erlebt haben, was sich an einer stetig wachsenden Zahl von Fachpublikationen zeigt.

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit besteht aus Narzissmus, Machiavellismus und subklinischer Psychopathie, drei eng verwandten, aber empirisch abgrenzbaren Konstrukten, für die von Paulhus die Sichtweise der „overlapping but distinct constructs“ geprägt wurde. Sie drückt aus, dass es jeweils größere Überschneidungen zwischen den Merkmalen gibt, die unter anderem darin begründet sind, dass sie lange Zeit isoliert erforscht wurden, was zu einem „construct creep“ (Furnham, Richards & Paulhus, 2013) geführt habe; begründet durch Befassung mit gleichen Phänomenen unter verschiedenen Bezeichnungen. Neben differenziellen Beziehungen zu Außenkriterien und zum Teil sogar gegenläufigen berufsbezogenen Effekten hat die Dunkle Triade einen gemeinsamen Kern geringer Ausprägungen in Verträglichkeit, Ehrlichkeit/Bescheidenheit und Integrität (Schwarzingler, Schuler, Gelléri, Mussel & Winter, 2010).

Narzissmus, als dimensionale Entsprechung der narzisstischen Persönlichkeitsstörung – nach dem Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders – stellt eine stark überzogene Form der Selbstwertschätzung dar. Er besteht aus einer überhöhten Einschätzung der eigenen Bedeutung sowie dem Wunsch nach entsprechender Anerkennung und Bewunderung. Anderen gegenüber wird meist überzogenes Anspruchsdenken an den Tag gelegt, das sich in ausbeuterischen und überheblichen Verhaltensweisen manifestiert. *Machiavellismus* als Persönlichkeitskonstrukt wurde auf Basis von Arbeiten von Niccolò Machiavelli konzipiert, dessen Hauptwerk sich mit Strategien zum Machterhalt befasst. Kern der korrespondierenden Persönlichkeitseigenschaft sind Einstellungen von Härte, Kälte und Zynismus gegenüber anderen, gleichzei-

tig eine relativ realistische, kühl-rationale Haltung, auch sich selbst gegenüber. Subklinische *Psychopathie* besteht aus drei Kernaspekten: einem charmanten und betrügerischen interpersonellen Stil (das ist die engste Beziehung zu Narzissmus), einem affektiven Faktor aus Rücksichtslosigkeit, flachem Gefühlsleben und emotionaler Kälte (wiederum die Verwandtschaft zu Machiavellismus) sowie einem Verhaltens- und Lebensstil, der von großer Impulsivität, Verantwortungslosigkeit und vom Fehlen realistischer Ziele geprägt ist und als differenzierendes Merkmal zum Rest der Triade gesehen wird (Schwarzinger & Schuler, in press).

Ein wichtiges Kennzeichen der Dunklen Triade ist die subklinische Konzeption ihrer Bestandteile, die erst die Voraussetzung für ihren rechtlich gangbaren eignungsdiagnostischen Einsatz darstellt. Während manifestierte Persönlichkeitsstörungen kategorial auf Bestehen oder Nicht-Bestehen hin diagnostiziert werden (und damit als medizinische Diagnose engen rechtlichen Grenzen unterworfen beziehungsweise im Auswahlkontext in der Regel nicht statthaft sind), beschreiben dimensionale Merkmale grundsätzlich bei jeder Person mehr oder weniger stark vorhandene Wesenszüge. Wenn daneben noch ein nachweisbarer Bezug zu beruflicher Leistung besteht, ist die Dunkle Triade der Persönlichkeit somit nach herrschender Meinung für betriebliche Personalauswahl- und Entwicklungszwecke einsetzbar (vgl. Püttner, 2014).

Dass dieser Bezug gegeben ist, legen empirische Studien nahe. So wurden die Triade-Merkmale positiv mit individuellen beruflichen Motiven wie Streben nach persönlichem Erfolg, Leistung und Macht in Zusammenhang gebracht. Gleichzeitig konnten negative Beziehungen zu kollektiven Leistungszielen wie gutem Verhalten als „Bürger“ einer Organisation (Organizational Citizenship Behavior; OCB) sowie die erhöhte Neigung zu kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeits-

platz (Counterproduktive Workplace Behavior; CWB) und eine schwach-negative bis inexistente Beziehung zu beruflichem Erfolg metaanalytisch belegt werden (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012).

Diskrepanz zwischen Vermutungen und Belegen

Was klassische Kriterien beruflicher Leistung betrifft, scheint die Dunkle Triade keine Konstellation zuträglicher Merkmale zu sein. Rein deskriptiv wird jedoch immer wieder vertreten (und gern rezipiert), dass es Psychopathen überproportional häufig in Topmanagement-Positionen schaffen oder – gemäß einer aktuellen deutschen Studie – Narzissmus positiv mit Gehalt, Machiavellismus mit Führungsposition verbunden ist (Spurk, Keller & Hirschi, 2015). In dieser Studie wies Psychopathie hingegen eine negative Beziehung zu beiden Kriterien auf. Allein in diesem Widerspruch zeigt sich, dass rein deskriptive Beschreibungen und ex-post gelieferte kausale Erklärungen nicht ausreichen, praktische Wirkungen einer dimensional Merkmalsausprägung zu erklären. Allerdings sind gemessen an dem großen Interesse und mutmaßlichen Potenzial für wirtschaftspsychologische Fragestellungen aussagekräftige Studien zu den Wirkungsmechanismen der Dunklen Triade bislang selten. Selbst im Überblicksartikel zu zehn Jahren Triade-Forschung wird der Arbeitskontext nur am Rande gestreift (vgl. Furnham et al., 2013).

Diese Diskrepanz führt zu mehreren Problemen. Zunächst werden auf Basis einzelner, zumeist schwacher empirischer Befunde in der Publikumspresse stark überzogene und vielfach falsche Erwartungen an die Merkmale geweckt. Insbesondere ist es bedenklich, dass in der öffentlichen Wahrnehmung dadurch der Eindruck entstehen könnte, sie seien Voraussetzungen oder zumindest vorteilhaft für erfolgreiches Führungsverhalten. Hierbei wird individuelles Vorankommen mit tatsächlich wünschenswertem Führungsverhalten

zum Wohle der Organisation vertauscht, in erster Linie durch Ausblendung der Auswirkungen auf (geführte) Dritte. Zum anderen fehlen der Nachweis der uneingeschränkten Nützlichkeit und die damit verbundene Annahme der Linearität des Zusammenhangs von Narzissmus und beruflichem Erfolg. Neuere Befunde sprechen diesbezüglich für kurvilineare Zusammenhänge. So hat ein gewisses Maß an Narzissmus durchaus positiven beruflichen Nutzen, Überausprägungen bewirken jedoch genau das Gegenteil.

Drittens stehen methodisch große Fragezeichen hinter den postulierten Effekten: Ein Großteil der Studien ist rein deskriptiv, es werden keine kausalen Beziehungen geprüft. Da sie aber logisch erscheinen, werden sie gern leichtfertig als solche verkauft. Zudem bedienen sich die Studien Messansätzen, die von psychometrischer Warte aus kritisch zu bewerten sind – so wird zum Teil aus anderen gemessenen Konstrukten auf die Triade-Merkmale geschlossen, es werden allein Proxys oder Fremdurteile zur Einschätzung herangezogen, und ganz allgemein wird auf inhaltlich für den Wirtschaftskontext unpassende Verfahren gesetzt.

Zu guter Letzt stellt in der Berichterstattung die Annahme, die Triade beschreibe eine spezifische Kombination, die etwa Führungskräfte auszeichnen müsse, ein Problem dar. Tatsächlich handelt es sich um drei abgrenzbare Merkmale, die nicht in gleichem Maße ausgeprägt sein müssen und ganz unterschiedliche Beziehungen zu Außenkriterien aufweisen (Schwarzinger & Schuler, in press). Wenn überhaupt, sind somit einzelne Facetten in hoher Ausprägung erwünscht, andere hingegen sollten nur schwach vorhanden sein. Dabei ist bisher nicht geklärt, welche Bestandteile in welchem Kontext vorteilhaft sind oder in welcher Höhe ideale Ausprägungen liegen, und auch nicht, wie sie integriert bezüglich individueller und kollektiver Leistungsziele zu bewerten sind.

HR Diagnostics DarkSide: Berufsbezogene Diagnostik dunkler Persönlichkeitseigenschaften

Entwicklungshintergrund und Aufbau

Das Verfahren DarkSide (seit 2016 im Einsatz) erfasst zentrale, berufsbezogen relevante Aspekte der „Dark Triad of Personality“:

- **Narzissmus** Überzogene Selbstwert-schätzung; Glaube, etwas Besonderes zu sein; Autoritäts- und Dominanzstreben.
- **Machiavellismus** Misstrauen und zynische Sicht gegenüber anderen; manipulatives Handeln.
- **Subklinische Psychopathie** Gefühlskälte; Verantwortungslosigkeit; hoher Bedarf an Sensation-Seeking; Impulsivität.

Aus einem Pool berufsbezogen formulierter Items wurden faktorenanalytisch ($N = 334$) 27 Items in neun Subskalen extrahiert, die auf zwei (euphemistisch bezeichneten) Faktoren laden – eine Struktur, die auch für den Auswahlkontext ($N = 425$) bestätigt werden konnte:

- **Überlegenheit** erfasst narzisstische Tendenzen aus dem Konstrukt Narzissmus und dem interpersonellen Faktor von Psychopathie. Beispiel-Item: „Mein Vorgesetzter weiß, dass er kaum einen Besseren für meine Arbeit finden wird als mich.“
- **Durchsetzungsfähigkeit** erfasst machiavellistische Überzeugungen und psychopathienahe Charakterei-

genschaften wie Impulsivität, Lügen. Beispiel-Item: „Kunden darf man anfangs nicht gleich die ganze Wahrheit erzählen.“

Qualität

Das Verfahren wird onlinebasiert durchgeführt und ausgewertet; Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind damit gegeben. Die Homogenität (α zwischen .77 und .84) und die Mess-Stabilität (zwischen .58 und .76) des Gesamtwerts und der Faktoren sind im guten bis zufriedenstellenden Bereich. Konstruktbezogene Validität kann erwartungskonform wie folgt berichtet werden: geringe Big Five-Verträglichkeit ($-.68^{**}$), wenig HEXACO-Ehrlichkeit/Bescheidenheit ($-.59^{**}$) und Emotionalität ($-.21^{**}$) sowie Integrität ($-.59^{**}$). Zusammenhänge mit Counterproductive Work Behavior ($.37^{**}$) und Organizational Citizenship Behavior ($-.21^{**}$). Theoriekonform weisen die Faktoren Null-Korrelationen zu kognitiven Fähigkeiten auf. Die Faktoren Überlegenheit und Durchsetzungsfähigkeit unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beziehungen zu Außenkriterien wie Neugier ($.36^{**}$ vs. $-.07$), Selbstvertrauen ($.35^{**}$ vs. $-.07$), beruflicher Motivation ($.54^{**}$ vs. $-.01$). Daten zur Kriteriumsvalidität (Berufserfolgsmaße) befinden sich aktuell in Auswertung, sie werden entsprechend der Metaanalyse von O'Boyle et al. (2012) nahe null erwar-

$^{**} = p < .01$; sehr signifikante Beziehung

tet, da kurvilineare Zusammenhänge mit Berufserfolg und ein positiver Zusammenhang mit individuellem karrieristischem Erfolg, nicht jedoch organisationalen Erfolgsmaßen zu erwarten sind.

Anwendung

Das Verfahren sollte nicht isoliert als Instrument der Berufserfolgsprognose, sondern als ergänzendes Diagnostikum zur Vermeidung unerwünschter sozialer Folgen eingesetzt werden. Die vorgeschlagene Entscheidungsration lautet, deutlich erhöhte Werte als ein Ausschlusskriterium zu betrachten, jedoch keine positive Einstellungsentscheidung auf Basis des einzelnen Instruments zu treffen. Aufgrund des zu erwartenden kurvilinearen Zusammenhangs mit beruflichem Erfolg im Sinne von organisationalem und nicht individuell-karrieristischem Erfolg wird in der Ergebnisdarstellung nicht ein übliches Kontinuum, sondern ein individuelles Risikoprofil dargestellt. Mittlere Ergebnisausprägungen entsprechen einem geringen Risiko und sowohl guten organisationalen als auch individuellen Erfolgchancen, während extreme Randausprägungen entweder sowohl als auch oder nur organisationale Erfolgskriterien behindern.

Durchführungsmodus: Das Verfahren ist webbasiert umgesetzt und erfordert eine Bearbeitungsdauer von unter zehn Minuten.

Stand der Dinge und Messansätze

Was bedeutet dieser Zustand für die angewandte Nutzung dunkler Persönlichkeitseigenschaften hierzulande? Zunächst müssen für eine ernsthafte Auseinandersetzung die Merkmale in ihren vielfältigen Facetten und nicht nur unidimensional erfasst werden, wie es mit den Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010) – einem sehr kurzen Messinstrument für die Dunkle Triade – der Fall ist. Zudem müssen für einen rechtlich einwandfreien eignungsdi-

agnostischen Einsatz ein beruflicher Bezug des gemessenen Merkmals gegeben und ausreichend Belege zur Verfahrensqualität vorhanden sein. Und das Verfahren darf ausschließlich subklinische Ausprägungen umfassen (vgl. Püttner, 2014) und muss von den Probanden akzeptiert werden – für eine ehrliche Beantwortung und um negative Effekte auf die Organisation (intern wie extern) zu verhindern. Die von Kufner, Dufner und Back (2015) vorgelegte deutsche Übersetzung der Kurzskala Dirty Dozen stellt einen begrüßenswer-

ten ersten Schritt dar, der allerdings einige der aufgeworfenen Probleme in der praktischen Anwendung genauso wenig löst wie die tradierten Verfahren mit klinischem Entwicklungshintergrund, die aufgrund psychometrischer Eigenschaften, Zeitökonomie der Durchführung, vor allem aber auch ihrer rechtlichen und Akzeptanzprobleme mehrfach kritisiert wurden (etwa Spain, Harms & LeBreton, 2014).

Aus der Notwendigkeit, die Merkmale präzise, valide und akzeptiert zu erfassen, ent-

stand an der Universität Hohenheim ein Forschungsprojekt zur Dunklen Triade der Persönlichkeit im eignungsdiagnostischen Kontext. Als Ergebnis wurde das berufsbezogene Verfahren TOP entwickelt, das alle beruflich relevanten Komponenten der Triade-Merkmale abbildet, gängigen psychometrischen Gütekriterien genügt und Item-Formulierungen entsprechend DIN 33430 enthält (Schwarzinger & Schuler, in press). Weitgehend alle zentralen Befunde zur Dunklen Triade im Berufsleben konnten damit repliziert werden; womit die Merkmale nun kombiniert, valide und rechtssicher in deutscher Sprache für den Arbeitskontext erfasst werden können.

Verfahren mit ausschließlich berufsbezogenen Items

Mit *Dark Side* von HR Diagnostics (siehe Kasten Seite 30) ist ein weiteres, eigenständig entwickeltes Verfahren in deutscher Sprache zur Personalauswahl und als zusätzliche Information bei Entscheidungen zur Besetzung von Führungspositionen verfügbar, das ausschließlich berufsbezogen formulierte Items umfasst, gute psychometrische Qualitäten, rechtliche Statthaftigkeit und von Verwendern akzeptierte Operationalisierungen der Merkmale aufweist. Es wurde in mehreren deutschen Unternehmen erfolgreich eingesetzt und evaluiert. So wurden die zentralen berufsbezogenen Kernmerkmale der Dunklen Triade etwa im Rahmen einer breiteren Diagnose führungsrelevanten Verhaltens oder kombiniert mit anderen kognitiven Merkmalen und Persönlichkeitsmerkmalen in einer größeren Online-Testbatterie gemessen. Mögliche „dunkle Eigenschaften“ können so diagnostiziert und potenzieller Schaden von der Organisation abgewendet werden – damit sich ansonsten schillernde „High Potentials“ später nicht als „Dark Potentials“ erweisen.

Fazit

Ist die Dunkle Triade nur ein Hype oder bringt sie tatsächlich Licht in man-

che Dunkelheit? Der Zusammenhang zum beruflichem Erfolg ist je nach Konzeptualisierung schwach bis nicht vorhanden, auch im Führungskontext sind die Befunde widersprüchlich, und von Merkmalen, die unbedarft als positiv für Führungspositionen gesehen werden könnten, kann keine Rede sein.

Im Gegenteil geben die Zusammenhänge mit kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz größten Anlass zur Sorge, dass eben die Personen, die aufgrund der Verheißung ihrer charismatischen, durchsetzungsstarken Persönlichkeit „eingekauft“ werden, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit später für kollegen- und organisationsschädigende Verhaltensweisen bis hin zur Vernichtung großer Vermögen verantwortlich zeichnen. Davon ist unbesehen, dass eine Reihe ihrer typischen Aspekte tatsächlich jene sind, die von Führungskräften gefordert werden, und die prozentual erhöhten Anteile in Chefetagen eine zwar noch zu erklärende, aber wohl leider nicht von der Hand zu weisende Tatsache sind. Die bisherigen empirischen Befunde rechtfertigen somit in jedem Fall das derzeit große Interesse an diesen Merkmalen, die tatsächlich zu einer neuen, ergänzenden Sichtweise auf vielfältige wirtschaftspsychologische Fragestellungen verhelfen.

Dafür bedarf es jedoch weiterer Forschung, die diese komplexen Merkmale in anwendungsbezogene Fragestellungen integriert und die vielen vermuteten Effekte auf eine empirisch stabile und möglichst kausale Basis stellt. Grundlage hierfür sind geeignete Methoden, alle Facetten der Dunklen Triade der Persönlichkeit berufsbezogen messbar zu machen. Dazu müssen weitere methodische Zugänge, etwa Fremdeinschätzungen, implizite oder Interview-Verfahren entwickelt werden, um eine umfassende, vielschichtige Erfassung und Beurteilung der Dunklen Triade der Persönlichkeit im wirtschaftspsychologischen Kontext zu ermöglichen.

Weiterführende Literatur

- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L.** (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199–216.
- Jonason, P. K. & Webster, G. D.** (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 420–432.
- Küfner, A. C., Dufner, M. & Back, M. D.** (2015). Das Dreieckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun: Kurzskalen zur Erfassung von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. *Diagnostica*, 61, 75–89.
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A.** (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M.** (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- Püttner, I.** (2014). Rechtliche Aspekte der Personalarbeit. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 1201–1228). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzinger, D., Schuler, H., Gellen, P., Mussel, P. & Winter, C.** (2010). *Shedding light from the dark side: Integriertes Verfahren aus der Perspektive der dunklen Triade der Persönlichkeit*. Posterbeitrag auf dem 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bremen.
- Schwarzinger, D. & Schuler, H.** (in press). *TOP: Triad of Personality at work*. Bern: Hogrefe.
- Spain, S. M., Harms, P. & LeBreton, J. M.** (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41–60.
- Spurk, D., Keller, A. C. & Hirschi, R.** (2015). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, published online before print.
- Tschischka, A.** (2015). Psychopathen: Interview mit Dr. Martin Rettenberger. *Report Psychologie*, 40, 242–244.