

Um Dark Leadership grundlegend zu verstehen, ist es zunächst vonnöten, eine Einführung in die dunkle Triade der Persönlichkeit (Dark Triad of Personality) zu geben. Die dunkle Triade der Persönlichkeit wurde vor 15 Jahren zum ersten Mal von Paulhus und Williams (2002) beschrieben: Sie beinhaltet Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie¹. Narzissmus ist gekennzeichnet von einer überzogenen Selbstliebe und Ichbezogenheit. Die Beschreibung der narzisstischen Persönlichkeit entstammt aus der klinischen Literatur, welche sich wiederum auf die Geschichte von Narziss aus der antiken griechischen Mythologie bezieht: Der schöne Narziss wurde von beiden Geschlechtern begehrt, wies jedoch alle Umwerbungen aufgrund seiner starken Selbstbezogenheit zurück. Daraufhin wurde Narziss von einem göttlichen Wesen mit unerfüllbarer Selbstliebe bestraft. Er verliebte sich in sein eigenes Spiegelbild. Bis zu seinem Tode erkannte Narziss mehr und mehr, dass die Selbstliebe niemals gesättigt und den hohen Ansprüchen der perfekten und wahren Liebe nicht gerecht werden kann. Machiavellismus repräsentiert eine besonders manipulative Persönlichkeit und wird auf die Staatsphilosophie von Niccolò Machiavelli zurückgeführt, welcher im 15. Jahrhundert ein politischer Berater der Medici Familie war. Christie und Geis (1970) nahmen die unterschiedlichen Werke von Machiavelli (insbesondere seine bekannteste Schrift: *Il Principe – Der Fürst*) als Grundlage und prägten damit in jüngerer Zeit

¹Im Rahmen der dunklen Triade der Persönlichkeit werden Narzissmus und Psychopathie *nicht* als abnorme Störungen betrachtet, sondern sie befinden sich im Bereich des „Normalen“. Bei Narzissmus und Psychopathie handelt es sich demnach nicht um klinische Persönlichkeitsstörungen, sondern um „abgemilderte“ (subklinische) Formen. Die „extremere“ klinischen Ausprägungen von Narzissmus und Psychopathie werden als pathologisch betrachtet.

den Begriff Machiavellismus. Wie Narzissmus entstammt Psychopathie aus der klinischen Literatur. Personen mit hoher Psychopathie sind impulsiv, kaltherzig und erlebnishungrig.

Unter den Dark Triad-Persönlichkeitseigenschaften zählt Narzissmus zur hellsten und positivsten Dimension, während Psychopathie am wenigsten adaptiv und sozial akzeptiert ist. Narzissten, Machiavellisten und Psychopaten haben gemeinsam, dass sie allesamt selbstsüchtig, emotional kalt, und manipulativ sind (Furnham et al. 2013; Paulhus 2014). Dennoch zeigen sich auch klare Unterschiede, beispielsweise im zwischenmenschlichen Verhalten und in sozialen Beziehungen, welchen zwei Motive zugrunde liegen:

1. *Dominanz/Handlungskompetenz*: Sie stehen in Beziehung zu Autonomie und Überlegenheit.
2. *Zugehörigkeit/Gemeinschaft*: Hilfestellung und Pflege sozialer Beziehungen.

Narzissmus und Psychopathie stehen mit einer besonders hohen Dominanz in Verbindung. Im Gegensatz zu Narzissmus zeigen Psychopathie und Machiavellismus nur ein geringes Zugehörigkeitsgefühl zur sozialen Gemeinschaft (Dowgwillo und Pincus 2017). Das heißt, sowohl Narzissten als auch Psychopaten wollen in der sozialen Gemeinschaft eine dominante (Führungs-)Rolle einnehmen, wobei Psychopaten und Machiavellisten nur ein geringes Gemeinschaftsgefühl aufweisen. Hingegen nimmt der soziale Anschluss für Narzissten einen wichtigeren Stellenwert ein. Narzissten sind abhängig von äußerer Anerkennung und Bewunderung. Um diese zu erhalten, benötigen sie eine gewisse Akzeptanz von ihrem sozialen Umfeld. Dies könnte ein möglicher Grund dafür sein, weshalb Narzissmus noch die vergleichsweise sozialste Dimension der dunklen Triade ist und folglich die narzisstische Führung möglicherweise die positivsten Effekte auf die Geführten zeigt.

Wie selbst kontrolliert sind Narzissten, Machiavellisten und Psychopaten? Psychopathie zeigt die höchste Impulsivität (= geringste Selbstkontrolle), gefolgt von Narzissten und den relativ selbst kontrollierten Machiavellisten (Malesza und Ostaszewski 2016; Paulhus 2014). Machiavellismus und Psychopathie haben gemeinsam, dass sie hoch manipulativ sind. Dies bedeutet, dass Machiavellisten und Psychopaten wenig an der Akzeptanz einer sozialen Gemeinschaft interessiert sind. Sie legen ihren Fokus vermehrt auf die taktische Manipulation anderer Personen und haben tendenziell eine negative Art von Humor (aggressiv und kontraproduktiv). Hingegen verfügen Narzissten über eine positivere Form von Humor (Veselka et al. 2010) und eine höhere sozio-emotionale Intelligenz (Nagler et al. 2014). Narzissten fokussieren sich stärker auf ihre Einzigartigkeit und

Großartigkeit, gefolgt von Psychopathen und Machiavellisten, welche keine Tendenz zu Größenfantasien aufweisen. Zusammengefasst betrachtet verfügen die selbstverliebten Narzissten über die höchste soziale Intelligenz, die taktischen Machiavellisten sind selbst kontrolliert, berechnend und zeigen nur wenig Emotionen, während die kalten und unberechenbaren Psychopathen sehr impulsiv und emotional sind. Narzissmus repräsentiert die hellste und Psychopathie die dunkelste Form der dunklen Triade. Um die besondere Bedeutung der dunklen Triade der Persönlichkeit für den Führungskontext näher zu erläutern, wird nachfolgend eine jeweils getrennte Beschreibung von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie gegeben.

1. Narzissmus: Narzissten haben ein übermäßiges Ego, welches sich in einem selbststüchtigen Verhalten zeigt (Paulhus und Williams 2002). Sie sind die typischen Selbstdarsteller und wollen von anderen Menschen die höchste Anerkennung und Bewunderung erfahren. Für Raskin und Hall (1979) setzt sich Narzissmus aus vier zentralen Elementen zusammen: 1) *Großartigkeit*, 2) *Anspruchsrecht*, 3) *Dominanz* und 4) *Überlegenheit*. Ein weiteres Kernmerkmal von Narzissmus ist die Kränkung. Erfahren Narzissten nicht die gewünschte und fortlaufende Anerkennung oder werden sie sogar kritisiert, dann nehmen sie dies sehr persönlich und es folgt unmittelbar die Reaktion einer Kränkung. Diese führt in weiterer Folge zu irrationalen Handlungen. Die Kränkung ist neben der übersteigerten Selbstliebe die größte Schwachstelle eines Narzissten. Mittels ihrer Visionen und ihres Charismas können Narzissten sehr viel erschaffen und äußerst erfolgreich sein. Hingegen können gekränkte Narzissten sogar ihr Lebenswerk zerstören und einen „Trümmerhaufen“ hinterlassen. Auf den ersten Blick wirken diese „selbstzerstörerischen“ narzisstischen Akte für Außenstehende irrational.

Neuere Ansätze zur Beschreibung des Narzissmus fokussieren sich auf eine helle und eine dunkle Seite des Narzissmus: Beispielsweise wird ein *grandioser* (großartiger) versus ein *vulnerabler* (verletzlicher) Narzissmus beschrieben (z. B. Cain et al. 2008). Ähnlich fokussieren sich Back et al. (2013) auf die narzisstische *Bewunderung* versus *Rivalität*. Die narzisstische Bewunderung repräsentiert die helle Seite des Narzissmus: Narzissten streben nach Einzigartigkeit, haben Größenfantasien und zeigen ein lebenswürdiges (charmant) Verhalten. Die narzisstische Rivalität fokussiert sich auf die dunkle Seite des Narzissmus: Rivalisierende Narzissten möchten anderen überlegen sein, indem sie deren Qualitäten und Leistungen abwerten und ein aggressives Verhalten zeigen. Mittel- bis langfristig wird eine rivalisierende und zugleich aggressive Form des Narzissmus von der sozialen Gruppe abgelehnt.

Beispiel: Grandioser versus rivalisierender Narzissmus

Heller Narzissmus: Amelie ist Leiterin für die Produktentwicklung eines namhaften Unternehmens in der IT-Branche. Bereits in der Kindheit fokussierte sie sich auf ihr Streben nach Einzigartigkeit. Für Amelie ist es wichtig, dass sie als etwas Besonderes wahrgenommen wird und auch die entsprechende Anerkennung und Bewunderung von anderen erhält. Ihre Gedanken sind von positiven und herausragenden Vorstellungen der Zukunft getrieben. Wenn auch für ihr Umfeld bestimmte Hürden noch so unüberwindbar scheinen, Amelie ist davon überzeugt, dass sie mit ihrer charismatischen Persönlichkeit alles erreichen kann. Auf Basis ihrer grandiosen Fantasien vermittelt sie ihren Mitarbeitenden hoffnungsvolle Visionen von einer strahlenden und erfolgreichen Zukunft. Obwohl sie ein dominantes und expressives Verhalten zeigt, überzeugt sie ihre Mitarbeitenden mit einer liebenswerten und charmanten Art. Dadurch erreicht sie schließlich ihr Ziel, nämlich die höchste Anerkennung und Bewunderung von ihrem sozialen Umfeld zu erhalten.

Dunkler Narzissmus: Dirk arbeitet als Kunden- und Anlagenberater in einer Regionalbank. Er ist davon getrieben, der internen Konkurrenz überlegen zu sein. Um diese Überlegenheit zu erreichen, nutzt er als zentrales Antriebsmittel den Neid. Erfolge von Kollegen werden abgewertet und zugleich die eigenen Leistungen aufgewertet. Dirk zeigt anderen Personen gegenüber ein aggressives Verhalten. Nicht nur gegenüber seinen Kollegen ist er streitsüchtig, sondern auch von den Kunden wird er durch seine arrogante und herablassende Art als relativ unsympathisch wahrgenommen.

2. Machiavellismus: Machiavellisten sind Meister der taktischen Täuschung und Manipulation. Kalt, berechnend und selbst kontrolliert verfolgen sie ihre mittel- bis langfristigen (Karriere-)Ziele (Paulhus 2014). Für Machiavellisten ist die zwischenmenschliche Manipulation der Schlüssel zum Lebenserfolg. Um ihre Ziele (Geld, Macht, Status) zu erreichen, ist ihnen jedes Mittel recht. Deshalb verspüren Machiavellisten auch nur wenig Reue oder Schuldgefühle, wenn sie die manipulativen und antisozialen Strategien des Lügens, Täuschens und Betrügens einsetzen. Ethik und Moral spielen für sie nur eine untergeordnete Rolle. Die Maxime von Machiavellisten lautet, dass der „Zweck die Mittel heiligt“ und demnach agieren sie kaltherzig und berechnend. Im Gegensatz zu Narzissten interessieren sich Machiavellisten nicht sonderlich für die soziale Anerkennung oder Bewunderung. Für sie ist es wichtig, die *Symbole* der Macht (z. B. Geld, Titel, Status, Besitz, Einfluss) zu erlangen. Während Narzissten gerne auf der Bühne im Mittelpunkt stehen und im Scheinwerferlicht

bewundert werden wollen, verbleiben Machiavellisten als mächtige Produzenten und Regisseure im Hintergrund. Sie sind jene Puppenspieler, welche nachhaltig ihre Positionen sichern, im Hintergrund ihre Macht ausspielen und zugleich nur wenig angreifbar sind. Während narzisstische „Schauspieler“ für eine gewisse Zeit auf der Bühne stehen, um danach möglicherweise ausgetauscht zu werden, spielen Machiavellisten im Hintergrund als einflussreiche Produzenten ihre Macht aus und genießen den (dauerhaften) Erfolg. Aus ihrer Sicht sind ruhmsüchtige Schauspieler austauschbar, während Machiavellisten längerfristig ihre Macht und ihren Status genießen können.

Beispiel: Machiavellismus

Michael arbeitet als Projektleiter in einem Unternehmen der Automobil-Branche, welches sich unter anderem auf die Zulieferung von Lenksäulen für bekannte Automobilhersteller spezialisiert hat. Das Projektteam setzt sich aus sieben technischen Fachspezialisten zusammen. Ingeheim verfolgt er das langfristige Ziel, in die Geschäftsleitung aufzusteigen, um Geld, Macht sowie Status zu erlangen und die Dinge im Hintergrund beeinflussen zu können. Michael versteht es, seine Mitarbeitenden mittels taktischen Tricks, Versprechungen und Täuschungen zu Höchstleistungen zu motivieren. Auf subtile und manipulative Art und Weise spielt er die einzelnen Fachspezialisten gegeneinander aus (jeder erhält nur „portionierte“ und maximal halb wahre Informationen). Michael achtet penibel darauf, dass nur er den Überblick über alle Informationen hat. Fortschritte in der Produktentwicklung verkauft Michael vor der Entwicklungs- und Geschäftsleitung als persönlichen Erfolg. Zudem pflegt er enge Beziehungen zu Schlüsselpositionen in der Entwicklungs- und Geschäftsleitung. Er versteht es, den „Mächtigen“ geschickt einzuschmeicheln und pflegt auch privat ein Naheverhältnis zu den Machthabern der Organisation (z. B. exklusive Weinverkostungen, gemeinsame sportliche Aktivitäten). Obwohl seine Projektmitarbeiter bereits einen leisen Verdacht hegen, dass es sich bei Michael um einen „ausgefuchsten“ Machiavellisten handelt, verbleibt er geschickt im Hintergrund und ist für sie kaum „greifbar“. Seine Projektmitarbeiter nehmen ihn als schlangenhaft und „aalglatt“ wahr: Für sie agiert Michael geschickt und ist nur schwer durchschaubar. Michael achtet sorgsam darauf, dass er mit seiner manipulativen Art nicht auffliegt und sein langfristiges Karriereziel erreicht.

3. Psychopathie: Aufgrund ihrer impulsiven und wenig selbst kontrollierten Art sind Psychopathen häufig sehr unberechenbar. Zugleich sind sie erlebnishungrig und suchen ständig nach einem neuen Reiz. Die geringe Selbstkontrolle

von Psychopathen paart sich mit der geringen Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen (Empathie). Psychopathen sind impulsiv, kalt und gefühllos. Durch ihre impulsive und energische Art verstehen es Psychopathen, andere Menschen zu manipulieren. Die besondere Mischung aus geringer Selbstkontrolle, hoher Impulsivität, Unberechenbarkeit und Gefühlslosigkeit ist ein sozialer „Sprengstoff“, welcher bereits in unzähligen Büchern und Filmen dargestellt wurde. Bei der Beschreibung der nicht-klinischen Psychopathie muss jedoch eine deutliche Abgrenzung von der allgemeinen Vorstellung eines gefühlkalten und skrupellosen Serienmörders vorgenommen werden. Dieser stellt eine klinische Extremform der Psychopathie dar und wird beispielsweise im DSM-5² als antisoziale Persönlichkeitsstörung diagnostiziert.

Hare (2003) unterteilt die Psychopathie in zwei Dimensionen: *Primäre Psychopathie*, welche sich durch gefühlkalte und manipulative Eigenschaften auszeichnet und *sekundäre Psychopathie* mit antisozialen Verhaltenstendenzen. Die zweite („extremere“) Dimension zeigt starke Unterschiede zum Narzissmus und Machiavellismus (Jones und Figueredo 2013). Während Narzissten ihre Impulsivität noch bis zu einem gewissen Grad steuern können, bricht sie bei Psychopathen schon relativ unkontrolliert aus. Demnach haben Psychopathen das zentrale Defizit, ihre (antisozialen) Impulse hemmen zu können. Im Vergleich zu Narzissten und Machiavellisten zeigen Psychopathen ein risikoreicheres und aggressiveres Verhalten. Zudem tyrannisieren, schikanieren und mobben sie ihre Mitmenschen mehr (Baughman et al. 2012; Pailing et al. 2014). Unter der dunklen Triade der Persönlichkeit repräsentiert die Psychopathie demnach die dunkelste Dimension.

Beispiele: Psychopathie

Beispiel 1: Herbert führt ein traditionsreiches mittelständiges Familienunternehmen in dritter Generation. Drei Jahre zuvor hatte er das Unternehmen von seinem Vater unter schwierigen Bedingungen übernommen. Obwohl das Unternehmen mittlerweile wieder schwarze Zahlen schreibt, ist Herbert für seine plötzlichen cholerischen Wutausbrüche berühmt und gefürchtet. Während er an manchen Tagen relativ umgänglich ist, kann er im nächsten Moment – ohne jeglichen ersichtlichen Grund – seine Mitarbeiter anschreien, tyrannisieren oder sogar spontan entlassen. Herbert führt ein Regime der Angst, Furcht und Einschüchterung. Seine Art der Unternehmensführung bewegt sich am schmalen Grat zwischen „Genie“ und „Wahnsinn“.

²Diagnostischer und statistischer Leitfaden psychischer Störungen.

Beispiel 2: In der Fernsehserie „Breaking Bad“ (Staffel 1) trifft der an Lungenkrebs erkrankte Chemie-Lehrer Walther White, welcher aus finanziellen Gründen zunehmend in die kriminelle Szene abdriftet, auf den gefühlskalten Drogenboss Tuco Salamanca, der aufgrund einer Impulskontrollstörung einen prototypischen Psychopathen darstellt. In einer eindrücklichen Szene an einem Schrottplatz für Autorecycling fühlt sich Salamanca von seinem eigenen Mitarbeiter in seiner Macht beschnitten, weil dieser seiner Ansicht nach nicht vor ihm als erster das Wort ergreifen und ihn dadurch als „dumm“ dastehen lassen solle. Nach einer Achterbahn der Gefühle, welche von Moment zu Moment wechselte (schreiende Maßregelung, verzweifelter Lachen, vermeintliche Beruhigung, Zornesausbruch) schlägt er ohne Kontrolle und ununterbrochen auf seinen Mitarbeiter ein. Nachdem sein Mitarbeiter reglos auf dem Boden liegen bleibt, folgt abschließend ein unberechenbar-psychopathisches Lächeln von Salamanca.

Beispiel 3: Die wohl eindrucksvollste filmische Darstellung eines intelligenten Psychopathen in den vergangenen Jahren war die Rolle des Jokers (dargestellt von Heath Ledger) in dem Film „The Dark Knight“. Aus machtdemonstrativen Gründen verlangt der Joker in einem Verhör nach Batman. Im Aufeinandertreffen versucht der Joker zunächst seine manipulative Seite auszuspielen („Wir sitzen in demselben Boot“). Der Joker möchte Batman den Spiegel vorhalten, indem er ihn ebenfalls als einen gefühlskalten Antihelden bezeichnet. Prototypisch für einen Psychopathen sind zudem die raschen Emotionswechsel des Jokers (z. B. rational argumentierend, überzogenes „verrücktes“ Lachen). Der Joker spricht bestimmt und provoziert Batman so lange, bis dieser seine Kontrolle verliert und ihn körperlich schlägt. Ebenfalls spielt der Joker immer wieder auf die Ethik und Moral von Batman an, welche ihn zu einem Gefangenen machen würde, während der Joker gewissenlos und kalt über jeglicher Regel steht und frei ist. Der Joker zeigt Batman seine (mächtige) Überlegenheit, indem er ihn lachend verhöhnt und ihm nicht einmal der von Batman zugefügte körperliche Schmerz etwas anhaben kann. In einer anderen Szene verbrennt der Joker einen Berg aus Geld, welches für den Psychopathen (im Gegensatz zum Machiavellisten) nur relativ wenig Bedeutung hat. Der psychopathische Joker ist auf der ständigen Suche nach einem besonderen Reiz und genießt das Machtspiel an sich.

Dark Leadership

Narzisstische, machiavellistische und psychopathische
Führung

Furtner, M.

2017, IX, 43 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-18188-8