

Einleitung

Literatur – 5

Zusammenfassung

Für die Schattenseiten der Führungspersönlichkeit gibt es zahlreiche aktuelle Beispiele. Eine gute Systematisierung subklinischer Persönlichkeitszüge stammt von Paulhus und Williams, die den Begriff der dunklen Triade geprägt und damit einen wichtigen Anstoß für die wirtschaftspsychologische Forschung gegeben haben. Hier setzen wir an und skizzieren die zentralen Fragen, die unsere Monographie beantworten soll.

» *Not all psychopaths are in prison. Some are in the boardroom.*
Robert Hare (2002)

Richard Fuld ist ein amerikanischer Bankmanager und der ehemalige CEO von Lehman Brothers, der Bank, die den größten Bankrott der Geschichte verzeichnete. Bei Außenstehenden löst er zu gleichen Teilen Furcht und Bewunderung aus.

Der Gorilla

Fuld studierte an der New York University und schloss mit einem Master of Business Administration ab. Seine erste Karriere als Pilot bei der US Airforce scheiterte, weil er gegenüber einem Vorgesetzten handgreiflich wurde. Bei Lehman Brothers stieg er als Praktikant ein. Während seines Aufstiegs zum CEO verdiente er sich mit seinen berüchtigten Wutanfällen den Spitznamen „der Gorilla“. Ein ausgestopftes Gorilla-Exemplar war dann später auch in seinem Büro ausgestellt. Fuld verhalf seinem Unternehmen zu enormen Gewinnen, bis zu 48 Millionen Dollar im Jahr 1997. Davon nutzte er 46 Millionen zur Belohnung des oberen Managements und zwei Millionen für die hierarchisch weiter unten angesiedelten Mitarbeiter. Die gewaltigen Gewinnsteigerungen waren mit unkalkulierbaren Risiken verbunden. Auf einem internen Firmenvideo von 2007, das später von der BBC veröffentlicht wurde, tritt er vor seine Führungskräfte und hält unter Beifall die folgende Rede: „If we get this right today, I hope we'll squeeze some of those shorts, and squeeze 'em hard. Not that I wanna hurt 'em, don't get that please, cause that's just not who I am. I am soft, I am loveable. But what I really wanna do, is, I wanna reach in, rip out their heart and eat it, before they die.“ Im Jahr 2008 war Fuld der am längsten amtierende Direktor der Wall Street. Seit dem Zusammenbruch der Bank hat er einmal in der Öffentlichkeit gesprochen. Seine Kernbotschaft war, dass er gar nicht wisse, wie es überhaupt so weit habe kommen können und dass ihn keinerlei Schuld treffe.

Verhalten als Funktion von
Person und Situation

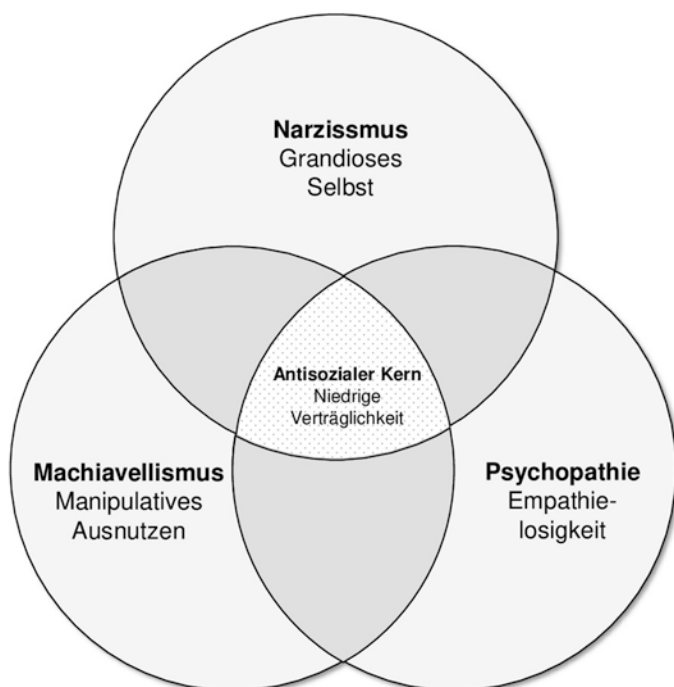
Man muss kein Psychologe sein, um sich zu fragen, was in der oben beschriebenen Geschichte falsch gelaufen ist. Mit Sicherheit kommen hier aus psychologischer Sicht zwei Einflussfaktoren zusammen: erstens die Situation, in der sich ein Manager befindet, und zweitens seine Persönlichkeit. Im Folgenden möchten wir auf den zweitgenannten Aspekt eingehen und damit auf einen Themenkomplex, der in den letzten zehn Jahren in der Organisationspsychologie ein starkes Interesse hervorgerufen hat. Im Fokus stehen dabei insbesondere drei Persönlichkeitseigenschaften: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie.

Im Unterschied zur klinischen Psychologie geht es hierbei allerdings um Eigenschaften im subklinischen Bereich, der sich vom Bereich der Persönlichkeitsstörungen nicht durch die Art des Verhaltens, sondern durch das Ausmaß und die Häufigkeit des Verhaltens unterscheidet (LeBreton et al. 2006).¹

Da Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie häufig zusammen auftreten und in moderatem Maße miteinander korrelieren, haben Paulhus und Williams (2002) die Konstrukte unter dem Label „die dunkle Triade der Persönlichkeit“ zusammengefasst und damit den Impuls für viele weitere Forschungsarbeiten gegeben. Wie ■ Abb. 1.1 zeigt, teilen alle drei Konstrukte einen antisozialen Kern, der sich am besten durch konsequentes Eigeninteresse, manipulatives Verhalten und Empathielosigkeit charakterisieren lässt. Gleichzeitig haben sie aber auch eigenständige und zum Teil gegenläufige Komponenten. So zeichnet sich Machiavellismus z. B. durch kühle Berechnung und langfristiges Taktieren aus, während Psychopathie durch impulsive Nonkonformität geprägt ist. Das macht eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Konstrukten nicht nur notwendig, sondern auch sehr spannend.

Noch gesund oder schon
krank? Subklinische
Persönlichkeitseigenschaften

Die dunkle Triade der
Persönlichkeit



■ **Abb. 1.1** Die dunkle Triade der Persönlichkeit; adaptiert nach Küfner et al. 2014
© Hogrefe

¹ Wenn also fortan von Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen die Rede ist, dann sind stets subklinische Ausprägungen gemeint, der Zusatz entfällt aber zugunsten einer besseren Lesbarkeit.

Aufstieg kommt vor dem Fall

Dunkle Persönlichkeitseigenschaften zeichnen sich zudem durch eine ausgesprochene Zweigesichtigkeit aus. So können sie in moderater Ausprägung durchaus zuträglich für den Erfolg in und von Organisationen sein, weil sie zum Teil mit typischen Anforderungen übereinstimmen, denen sich Führungskräfte stellen müssen. Damit steigen Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen auch schneller und erfolgreicher in Führungspositionen auf als andere. Auf der anderen Seite begünstigen sie die Entgleisung und das Versagen von Managern und bergen äußerst destruktives Potenzial. Denn zu oft offenbart sich die Schattenseite ihrer Persönlichkeit erst, wenn sie in einer verantwortungsvollen Position angekommen sind. Aus einem besseren Verständnis der Dynamik dunkler Persönlichkeitseigenschaften in Organisationen lassen sich also beispielsweise Maßnahmen ableiten, die in einer Verbesserung der Nachhaltigkeit des Managementhandelns und zu einer Vermeidung von Management-Derailment führen können.

Beitrag des Buches für
Wissenschaft und Praxis

Der vorliegende Beitrag soll das Wesentliche zur dunklen Triade liefern und den Leser in konzentrierter Form über den State of the Art der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion über dunkle Persönlichkeitseigenschaften in Organisationen informieren. Daher eignet er sich besonders als einführende Lektüre für Studierende, Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen, für die die dunkle Triade ein noch unbekanntes Themenfeld darstellt. Zudem soll er sich – so gut dies bei dem Thema möglich ist – von populärwissenschaftlichen Publikationen abgrenzen, die sich den schillernden Charakter dieser Eigenschaften zunutze machen und zwar oftmals sehr unterhaltsam zu lesen sind, aber eben auch häufig mit Vereinfachungen arbeiten und zu wenig auf Evidenz basieren.

Dunkle Persönlichkeiten
verstehen

Dazu möchten wir zunächst die zentralen Eigenschaften der einzelnen Konstrukte näher beschreiben und auf ihren Entstehungshintergrund eingehen. Für ein tieferes Verständnis untersucht das daran anschließende Folgekapitel ihren Zusammenhang mit anderen Persönlichkeitseigenschaften. Das dritte Kapitel enthält eine kurze Übersicht zu aktuellen Messinstrumenten, die vorrangig im Kontext der (anwendungsorientierten) Forschung eingesetzt werden können. Anschließend berichten wir aktuelle Befunde, die im Organisationskontext relevant sein dürften, und versuchen erste Antworten auf folgende Fragen zur dunklen Triade zu finden:

- In welchen Berufen oder Arbeitssektoren findet man Personen mit einer hohen Ausprägung?
- In welcher Beziehung stehen diese Eigenschaften zu pro-organisationalem und kontraproduktivem Verhalten?
- Wie versuchen diese Personen andere zu beeinflussen und zu instrumentalisieren?
- Warum steigen sie schnell in Führungspositionen auf? Wie führen sie ihre Mitarbeiter und warum versagen sie als Manager?
- Wie verhalten sie sich im Umgang mit Kunden und wie schneiden sie in Verhandlungen ab?
- Wann geraten sie unter Stress und wie verhalten sie sich dann?

Den Abschluss bildet Kapitel sieben, das einer Frage nachgeht, die trotz ihrer hohen praktischen Bedeutung zu selten näher betrachtet wird: Wie sollen Organisationen mit dem Problem umgehen? Können sie verhindern, dass Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen in Führungspositionen gelangen, und wenn ja wie? Lassen sich Maßnahmen ergreifen, mit denen es gelingen kann, ihr destruktives Verhalten zu unterbinden? Wie sich zeigen wird, lässt sich hier allenfalls verhaltener Optimismus an den Tag legen, wenngleich sie – wie in zahlreichen anderen Handlungsfeldern der Organisationspsychologie auch – der Strategie einer „maximalen Übelminimierung“ folgen. Wir betrachten dies zunächst aus drei Perspektiven: Personal diagnostik, Personalentwicklung und Personalführung. Abschließend beschäftigen wir uns mit dem Einfluss der Situation und leiten daraus Handlungsempfehlungen für die Organisationsgestaltung ab.

Literatur

- Küfner, A. C. P., Dufner, M., & Back, M. D. (2014). Das Dreckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun: Kurzskalen zur Erfassung von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. *Diagnostica*, 61(2), 76–91.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J. (2006). Subclinical psychopaths. In J. C. Thomas & D. Segal (Hrsg.), *Comprehensive handbook of personality and psychopathology: Vol. 1. Personality and everyday functioning* (S. 388–411). New York, NY: Wiley.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.

Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in
Organisationen

Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade

Externbrink, K.; Keil, M.

2018, XI, 100 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17238-1