Die dunkle Triade

Grenzen und Tipps im Umgang mit «dunklen» Führungskräften

Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie sind toxische Persönlichkeitseigenschaften, die zu viel Leid und Schaden in Unternehmen führen können. Die Flucht vor «dunklen» Führungskräften schien bis anhin der einzige Weg, sich vor den schädlichen Auswirkungen ihrer Handlungen zu schützen. Doch Forschungsergebnisse zeigen Möglichkeiten auf, die überraschend sind und bislang wenig Beachtung erhalten haben.

Von Katharina Chicherio

«Dunkle» Führungskräfte tummeln sich im Management

Persönlichkeitstypen der dunklen Triade streben nach Status, Macht und Geld. Mutig, zielstrebig und charmant streben sie ehrgeizige Karrieren an und nehmen häufig Führungspositionen ein.[1] Studien belegen, dass sie überdurchschnittlich oft im oberen Management von Grossunternehmen vertreten sind. Einmal angekommen, legen sie stark unethisches, unmoralisches und selbstbezogenes Verhalten an den Tag.[2] Sie werden als selbstverliebt, gefühlskalt, manipulativ, impulsiv und betrügerisch beschrieben.

Das Unternehmen wird zum Haifischbecken

«Dunkle» Führungskräfte sind ein grosses Risiko für das Unternehmen. Insbesondere weil der rücksichtslose Konkurrenzkampf «dunkler» Führungskräfte eine Kultur schafft, in der Stärke, Schnelligkeit und Durchsetzungskraft das «Überleben» sichern. In diesem Haifischbecken leiden Peers und insbesondere die Mitarbeitenden «dunkler» Führungskräfte.[3] Als Opfer ihrer Vorgesetzten sind sie voller Misstrauen. Das Gefühl «nicht zu genügen» schwächt den Selbstwert und erzeugt Angst zu versagen. Dies kann zu anhaltendem Stress führen, der sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt und bis hin zur emotionalen Erschöpfung führen kann.[4]



Persönlichkeitstypen der dunklen Triade streben nach Status, Macht und Geld. Studien belegen, dass sie überdurchschnittlich oft im oberen Management von Grossunternehmen vertreten sind.

Grenzen im Umgang mit «dunklen» Führungskräften

Obwohl umfangreiche Forschung zu den schädlichen Auswirkungen sogenannter «dunkler» Führungskräfte vorliegt, gibt es kaum Untersuchungen dazu, wie das Leid der Betroffenen gelindert werden kann.[5] Die Identifizierung von Möglichkeiten für den Umgang mit «dunklen» Vorgesetzten ist deshalb wichtig, da die Empfehlungen, den Arbeitsplatz zu verlassen oder eine andere Position im Unternehmen anzunehmen, für die betroffenen Mitarbeitenden oftmals nicht realisierbar ist.[6]

Veränderungen, die an der «dunklen» Führungspersönlichkeit selbst ansetzen, scheinen wenig erfolgsversprechend zu sein. Denn Personen mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade sind selten veränderungsbereit.[7] Die Notwendigkeit für Veränderungen sehen sie oft bei den anderen Personen. Beispielsweise verhalten sich Menschen der dunklen Triade in der Zusammenarbeit mit Coaches manipulativ, aufmerksamkeitssuchend, unreflektiert, misstrauisch und machtorientiert.

Überraschende Befunde geben Hoffnung

Vor einigen Jahren hat die psychologische Forschung zur dunklen Triade einen überraschenden Befund hervorgebracht.[8] Dieser hat in der Unternehmenspraxis bislang wenig Beachtung erhalten, da er auf den ersten Blick seltsam und kontraintuitiv erscheint. In der besagten Studie von Palmer et al. (2017) zeigten Menschen mit Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade weniger schädliche Verhaltensweisen, wenn sie das Arbeitsumfeld als unterstützend und wirklich um ihr Wohlergehen besorgt wahrgenommen haben.

Diese Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass Unternehmen mit einer hohen wahrgenommenen organisationalen Unterstützung eine hemmende Wirkung auf das schädliche Verhalten von «dunklen» Führungskräften haben können. Wobei die wahrgenommene organisationale Unterstützung die subjektive Bewertung der Angestellten beschreibt, inwiefern das Unternehmen die eigene Leistung wertschätzt und sich um das Wohlbefinden aller kümmert.[9]

Positive Führungskulturen anstreben

Die Lösung im erfolgreichen Umgang mit «dunklen» Führungskräften scheint somit in der Stärkung positiver Führungskulturen zu liegen. Diese Kulturen fördern die organisationale Unterstützung, indem der Fokus auf das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen gelegt wird. In diesen Kulturen wird das unethische Verhalten von «dunklen» Führungskräften gehemmt und somit können die negativen Effekte auf die Gesundheit der Betroffenen abgepuffert und vermieden werden.

In positiven Führungskulturen, die auf ethischen und moralischen Grundsätzen basieren, erhalten die Betroffenen eine direkte Möglichkeit, sich gegen das unethische Verhalten ihrer Vorgesetzten abzuwenden. Zudem kann angenommen werden, dass «dunkle» Führungskräfte weniger Fehlverhalten zeigen, wenn sie in einem Unternehmen arbeiten, das um



das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden besorgt ist.[8]

Hoffnungsvoll ist, dass zunehmend mehr Unternehmen nach positiven Führungskulturen streben und Führungskräfte wollen, die genau dem Gegenteil der dunklen Triade entsprechen. Sie sollen mit einer hohen Ausprägung an sozialer Intelligenz eine positive Führungskultur etablieren, die auf Stärken und flexible Lösungen fokussiert ist.[10]

Der Lösungsansatz für die Praxis

Um positive Führungskulturen zu schaffen, muss an den nicht-sichtbaren Kulturelementen gearbeitet werden. Dazu gehören Werte, Normen und Einstellungen. Das Positive Leadership bietet auf dieser Ebene einen praxiserprobten Lösungsansatz.[11] Dabei handelt es sich um einen stärken- und lösungsorientierten Führungsansatz, der gezielt das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen fördert und damit einen gewinnbringenden Kreislauf hin zu Höchstleistungen auslöst.

Dieser gewinnbringende Kreislauf lässt sich dadurch erklären, dass glückliche und zufriedene Menschen ihre Ziele schneller und erfolgreicher erreichen (s. Abbildung). Und Menschen, die ihren persönlichen Beitrag zur Zielerreichung erkennen sowie Wertschätzung und Anerkennung erfahren, steigern dadurch direkt ihr Wohlbefinden (s. Abbildung).



Für die erfolgreiche Umsetzung des Positive Leaderships sind in einem ersten Schritt drei wichtige Meilensteine zu erreichen. Diese sind im Folgenden mit einigen Praxistipps erläutert.

1. **Verfolgung einer starken Vision**
   Zeigen Sie den Sinn und Zweck Ihres Tuns auf! Eine starke Vision gibt der Unternehmung und ihren Mitarbeitenden einen Sinn und Zweck. Denn Menschen wollen wissen, warum und wozu sie etwas tun. Eine starke Vision gibt uns Struktur und Klarheit für unser Handeln. Und darüber hinaus auch Antrieb und Kraft für das eigene Tun.

   Praxistipp: Prüfen Sie die Vision Ihrer Unternehmung, indem Sie die folgenden Fragen beantworten. Wenn Sie diese Fragen nicht oder nur lückenhaft beantworten können, ist die Vision anzupassen.
   - Was ist der Sinn und Zweck des Unternehmens, für welches ich arbeite?
   - Wofür werde ich von meinen Kunden bezahlt?
   - Welcher Sinn leitet sich daraus für mich und mein Team ab?

2. **Aufbau eines «Positive Mindsets»**
   Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung! Eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre kann nur dann entstehen, wenn sich die Mitarbeitenden in der Gemeinschaft wohl fühlen. Dies tritt ein, wenn wir die Stärken jeder und jedes einzelnen stärken und die Schwächen akzeptieren. Was es dafür braucht, ist eine stärkenorientierte Haltung in der Position «ich bin ok, du bist ok». Dafür ist es in einem ersten Schritt wichtig, die eigenen Stärken kennenzulernen und sich bewusst zu machen, wie diese im Arbeitsalltag eingesetzt und gefördert werden können.

   Praxistipp: Decken Sie mit dem Fragebogen VIA-IS unter https://charakterstaerken.org Ihre persönlichen Stärken auf.

3. **Training der Positive-Leadership-Kompetenzen**
   Erweitern Sie Ihr Wissen! Führung umfasst Kompetenzen, die wie vieles andere, erlernt werden müssen. Dafür braucht es den Wissensaufbau als auch das Training dieser Positive-Leadership-Kompetenzen in der Praxis. Denn Führung funktioniert wie ein Muskel, der an Stärke gewinnt, wenn er eingesetzt und trainiert wird.

Mit der Etablierung positiver Führungskulturen anhand des Positive Leaderships können «dunkle» Führungskräfte in ihrem negativen Verhalten gehemmt oder gänzlich aus dem Unternehmen verbannt werden. Darüber hinaus profitieren alle von einem Arbeitsumfeld, das auf das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen fokussiert ist und damit Freude und Energie für die Erreichung höchster unternehmerischer Ziele freisetzt.

SEMINARTIPP

Positive Leadership

Erfolgreich führen mit dem PERMA-Modell

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Katharina Chicherio

- Dienstag, 5. November 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Quellen und Hinweise

1 Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. Human Resource Management Review, 21(4), 268–284. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007

2 Lee, K., & Ashton, M. C. (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

3 Ellen, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 106(12), 1950–1961. https://doi.org/10.1037/apl0000880

4 Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (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

5 Ellen, B. P., Kiewitz, C., Garcia, P. R. J. M., & Hochwarter, W. A. (2017). Dealing with the full-of-self- boss: Interactive effects of supervisor narcissism and subordinate resource management ability on work outcomes. Journal of Business Ethics, 157(3), 847–864. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3666-4

6 DuBrin, A. J. (2012). Narcissism in the Workplace: Research, Opinion and Practice. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781781001363

7 Schiemann, S. J., & 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

8 Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? Personality and Individual Differences, 110, 31–37. https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018

9 Eisenberger, R., et al. (1986) Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

10 Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Schäffer-Poeschel.

11 Ebner, M. (2019). Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celo Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Coaching (Dipl.), Psychologie (BSc) und Betriebswirtschaft (MSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, begleitet Kulturveränderungsprojekte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.