



Personalauswahl mit der Dunklen Triade

So erkennen Sie destruktive Bewerber

Narzissmus, Machiavellismus oder Psychopathie bei Mitarbeitenden und Führungskräften schädigen die Organisation und deren Mitglieder. Ein neues Verfahren bietet nun die Möglichkeit, Ausprägungen der Dunklen Triade bereits im Bewerbungsprozess zu erkennen.

Von Dominik Schwarzinger

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit besteht aus drei verwandten Charakterzügen: Narzissmus ist eine stark überhöhte Form von Selbstwertschätzung, die sich in Überheblichkeit und Selbstdarstellung äussert. Machiavellismus beschreibt eine zynische Haltung, verbunden mit dem unbedingten Fokus auf die Durchsetzung eigener Ziele, auch durch Manipulation. In der Allgemeinbevölkerung bezeichnet subklinische Psychopathie eine emotional kalte und rücksichtslose Persönlichkeit, die durch instrumentellen Charme, betrügerisches und aufbrausend-unkontrolliertes Verhalten gekennzeichnet ist. Die Eigenschaften besitzen eine lange Forschungsgeschichte in der Psychologie, seit Kurzem werden zunehmend ihre Effekte im Berufsleben erkannt und personalpsychologisch erforscht.

Negative Effekte auf Person und Organisation

Mit den Merkmalen gehen einige der typischen Anforderungen an Top-Führungskräfte einher: überzeugendes Auftreten, Durchsetzungsfähigkeit und Abgebühtheit. Auch streben Personen mit hohen Werten nach persönlichem Erfolg, Leistung und Macht; für individuelle Erfolgskriterien wie das erzielte Gehalt zeigen einzelne Studien tatsächlich positive Effekte. Durch ein überproportional häufiges Vorkommen von Psychopathie unter Top-Managern wurde diese sogar mit Führungserfolg in Zusammenhang gebracht. In der Wirtschaftspresse und vor allem in Internetmedien finden sich daher zahlreiche Artikel, die die Merkmale als vorteilhaft oder gar notwendig für eine steile Karriere oder generell in der heutigen Lebens- und Geschäftswelt beschreiben. Das mag für einzelne erfolgreiche Manager zutreffen. Für Personalver-



Psychopathie kommt bei Top-Managern überproportional häufig vor.

antwortliche stellt sich jedoch die Frage, welche Effekte im Allgemeinen, also über eine grosse Zahl von Personen betrachtet, mit den Eigenschaften verbunden sind. Betrachtet man die wissenschaftliche Faktenlage und fasst man die individuellen Effekte der Dunklen Triade mit denen auf Dritte zusammen, ergibt sich ein anderes und eher düsteres Bild.

So gehen nach metaanalytischen Ergebnissen höhere Ausprägungen in dunklen Eigenschaften nicht mit besserer beruflicher Leistung einher; Machiavellismus und Psychopathie stehen sogar mit geringerer Leistung in Verbindung. Auch führen Personen mit einer starken Dunkle-Triade-Ausprägung nicht besser oder erfolgreicher. Im Gegenteil leiden Geführte unter dem missbrauchenden Führungsstil, der diese Führungskräfte auszeichnet. Entsprechend sind Einsatz, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Geführten unter einer psychopathischen Führungskraft geringer. Des Weiteren steht die Dunkle Triade in Zusammenhang zu vermehrten

kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Gemeint sind damit alle absichtlichen Handlungen am Arbeitsplatz, die Einzelne schädigen, wie z.B. Mobbing. Aber auch die Organisation als solche hat unter diesen destruktiven Verhaltensweisen zu leiden, etwa durch Absentismus, Drogenkonsum bei der Arbeit oder Diebstahl am Arbeitsplatz.

Messung der Dunklen Triade

Aufgrund des grossen Risikopotenzials für die Organisation und ihre Mitglieder steigt in Unternehmen der Bedarf nach Messung der Dunklen Triade für praktische Anwendungszwecke, vor allem in der Personalauswahl. Die gängigen Verfahren aus dem Forschungskontext oder der klinischen Psychologie sind jedoch zu invasiv und wenig akzeptabel in organisationalen Kontexten. Zudem sind einige der Items und die Nähe zu klinischer Messung im Auswahlkontext auch als rechtlich bedenklich einzuschätzen. Für neuartige Messmethoden, die aktuell er-



forscht werden, liegen noch keine für die Praxis zugänglichen und ausreichenden Informationen zu Entwicklung und Anwendung der Verfahren sowie Belege ihrer (berufsbezogenen) psychometrischen Qualität vor. Das Vorliegen dieser Daten sowie ein Berufsbezug des Verfahrens sind jedoch Voraussetzung eines fachlich einwandfreien und rechtssicheren Einsatzes personaldiagnostischer Methoden.

Die TOP

Um diesen Defiziten zu begegnen, wurde an der Universität Hohenheim das Testverfahren TOP (Dark Triad of Personality at Work) mit dem Ziel entwickelt, die Eigenschaften der Dunklen Triade der Persönlichkeit berufsbezogen und psychometrischen Standards entsprechend zu erfassen. Die Testentwicklung wurde explizit vor dem Hintergrund des organisationalen Kontexts vorgenommen, alle Entwicklungs- und Validierungsstudien wurden an Personen mit Berufserfahrung durchgeführt. Das Verfahren misst daher nur die für das Arbeitsleben relevanten Aspekte der Dunklen Triade der Persönlichkeit durch explizit berufsbezogen formulierte Items. Die Ergebnisse stellen damit keine vollständigen Messungen der originalen und klinischen Konstrukte dar, sondern lediglich der darin enthaltenen, beruflich relevanten Bestandteile. Das führt zu mehr Akzeptanz und geringeren Verfälschungstendenzen. Studien belegen, dass beides in einem für operative Einsätze von HR-Verantwortlichen ange-

messenen Ausmass gegeben ist. Mit der TOP können nachweislich die Auswirkungen erfasst werden, die die Dunkle Triade so problematisch machen. Hohe Werte auf den TOP-Faktoren stehen mit kontraproduktiven Verhaltensweisen gegen Individuen, z.B. sexuelle Belästigung, und die Organisation, z.B. Diebstahl, in Verbindung. Gleichzeitig sind entsprechende Personen nur am eigenen Erfolg interessiert, nicht bereit, andere zu unterstützen, und zeigen keine besseren beruflichen Leistungen.

Anwendung der TOP

Die TOP kann über den Hogrefe-Verlag in Bern (www.testzentrale.ch) bezogen und im Rahmen des Auswahlprozesses in der Papierversion oder am PC (dann auch online von zu Hause aus) durchgeführt werden. Nach einer kurzen Instruktion sind 60 Aussagen (neun in der optionalen Kurzversion) zu beantworten, die die eigene Einstellung zu berufsbezogenen Situationen oder Haltungen erfragen und so einen Rückschluss auf drei Faktoren zulassen: Wie stark ist eine *narzisstische Arbeitshaltung* ausgeprägt, inwieweit liegen *machiavellistische Arbeitseinstellungen* vor, und gibt es Anzeichen für einen *psychopathischen Arbeitsstil*. Die Auswertung erfolgt durch das eigene Recruiting und vollständig objektiv, entweder automatisiert oder mithilfe von Schablonen. Für alle Ergebnisse, die weiter in insgesamt elf Subskalen wie *Führungsanspruch* oder *Impulsivität* aufgeschlüsselt

werden, stehen Referenzwerte zum Benchmarking der eigenen Bewerber zur Verfügung. Eine detaillierte Beschreibung der Merkmale im Testhandbuch und auf den Ergebnisbogen ermöglicht eine Einordnung der Ergebnisse in den beruflichen Kontext und Rückschluss auf potenzielle Auswirkungen am konkreten Arbeitsplatz.

Nutzen der TOP

Mit der TOP steht erstmalig ein inhaltlich wie psychometrisch geeignetes und rechtlich sowie aus Akzeptanzgesichtspunkten in der Personalpraxis einsetzbares Messinstrument für die Dunkle Triade der Persönlichkeit zur Verfügung. Damit können berufsbezogene Varianten von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der operativen Personalarbeit erfasst und kann das Risikopotenzial von Personen erkannt werden, bevor sie in die Organisation gelangen. Der Einsatz der TOP kann damit einen Beitrag zur Verringerung von kontraproduktiven Verhaltensweisen leisten, die zu schweren finanziellen und persönlichen Schäden für Mitarbeitende und die Organisation führen können.



Dipl. oec. Dominik Schwarzinger, Jahrgang 1983, berät öffentliche Organisationen, KMU und internationale Konzerne zu den Themen faire, valide und nachhaltige Personalarbeit. Er hat mit Prof. Dr. Heinz Schuler das Testverfahren TOP entwickelt.

Seit 1992 – Ihr Partner für

Salärvergleiche
Lohngleichheit

www.salaervergleiche.ch



Landolt & Mächler Consultants