



# 18. Impulsveranstaltung DIE DUNKLE TRIADE

dunkle Seiten der Führungs- Innovationskultur

David Spoerlé, IDEE-FHS





# Die dunkle Triade – die Kehrseite der Führung



Quelle: <https://www.northwestleader.com/2014/underbelly-christian-leadership/>

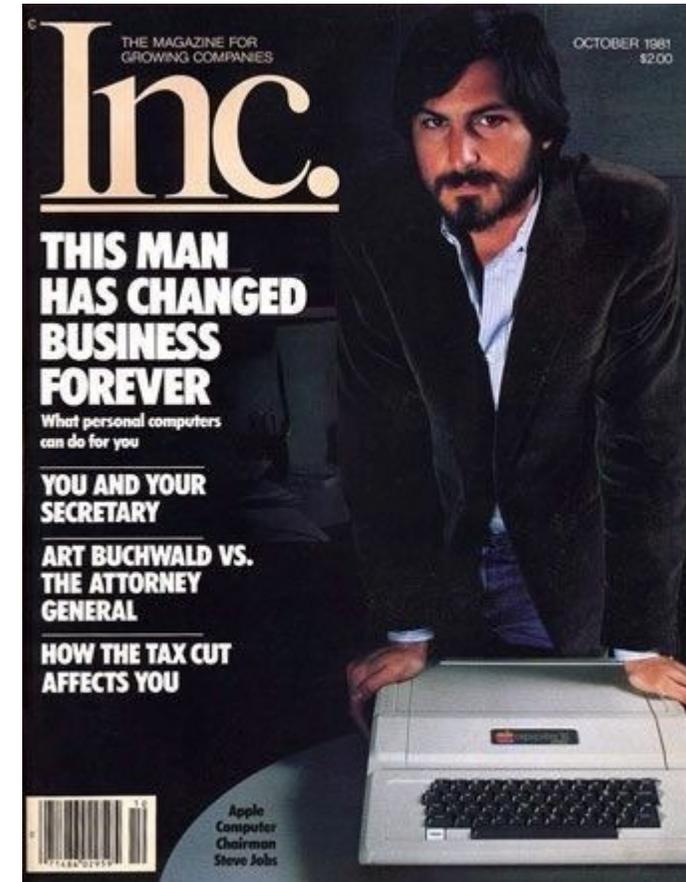
# Führungsforschung - Historie

## Von der Kunst, die Mitarbeiter zu «verwandeln»

Führung ist ein zwischenmenschlicher Austauschprozess. Die Forschung zeigt, dass Führung dann besonders gut gelingt, wenn die Mitarbeitenden nicht nur gemanagt, sondern auch auf der gefühlsmässigen Ebene angesprochen werden.

---

Klaus Jonas, Tobias Heilmann  
1.6.2011

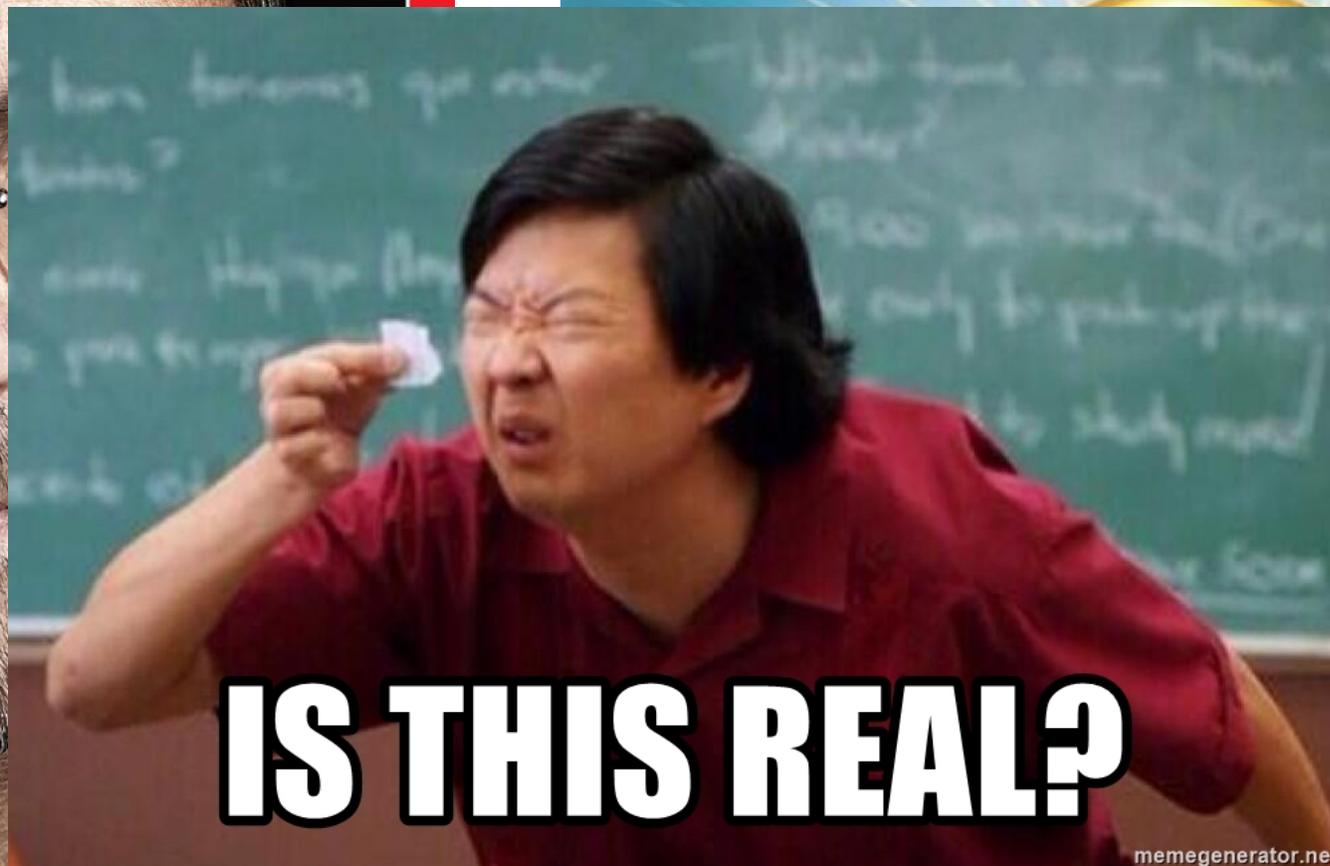


Environment Special: The Perils of Plastic

# TIME

## Inside Steve's Pad

How Jobs works *by Stephen Fry*  
The tale of the tablet *by Lev Grossman*



# Erster Widerstand schon 1989



# Ein (etwas) realistischeres Bild stellt sich ein...

## Steve Jobs: Weinen auf der Achterbahn



Steve Jobs, der iGod

# Was ist die dunkle Triade?



Delroy L. Paulhus



Kevin M. Williams



ACADEMIC  
PRESS

Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)



Journal of Research in Personality 36 (2002) 556–563

JOURNAL OF  
RESEARCH IN  
PERSONALITY

[www.academicpress.com](http://www.academicpress.com)

Brief report

## The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy

Delroy L. Paulhus\* and Kevin M. Williams

*Department of Psychology, The University of British Columbia, Vancouver V6T 1Z4, Canada*

### Abstract

Of the offensive yet non-pathological personalities in the literature, three are especially prominent: Machiavellianism, subclinical narcissism, and subclinical psychopathy. We evaluated the recent contention that, in normal samples, this 'Dark Triad' of constructs are one and the same. In a sample of 245 students, we measured the three constructs with standard measures and examined a variety of laboratory and self-report correlates. The measures were moderately inter-correlated, but certainly were not equivalent. Their only common Big Five correlate was disagreeableness. Subclinical psychopaths were distinguished by low neuroticism; Machiavellians, and psychopaths were low in conscientiousness; narcissism showed small positive associations with cognitive ability. Narcissists and, to a lesser extent, psychopaths exhibited self-enhancement on two objectively scored indexes. We conclude that the Dark Triad of personalities, as currently measured, are overlapping but distinct constructs.

© 2002 Elsevier Science (USA). All rights reserved.

### 1. Introduction

Among the socially aversive personalities cited in Kowalski (2001), three have attracted the most empirical attention: Machiavellianism, narcissism, and psychopathy. The construct of Machiavellianism—in short, the manipulative personality—emerged from Richard Christie's selection of statements from Machiavelli's original books (see Christie & Geis, 1970).

\* Corresponding author.

# Was ist die dunkle Triade?



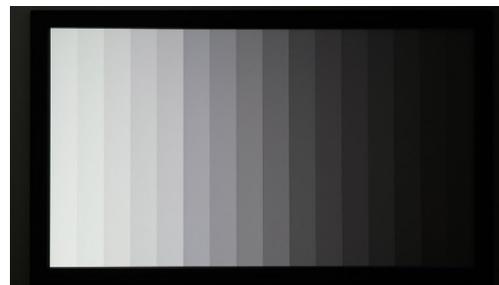
Narzissmus



Machiavellismus



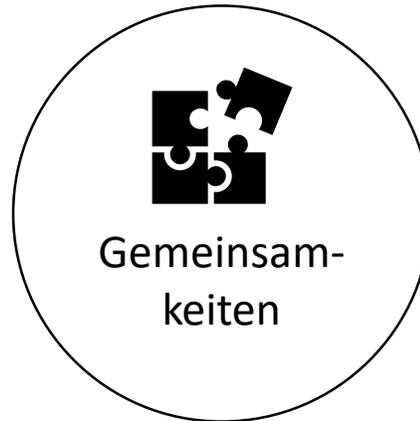
Psychopathie



# Was ist die dunkle Triade?



selbstsüchtig



Gemeinsam-  
keiten

manipulativ



Emotionale Kälte



# Was ist die dunkle Triade?



Zwischenmenschliches  
Verhalten



Soziale Beziehungen

# Narzissmus



# Narzissmus – typisches Verhalten & Merkmale



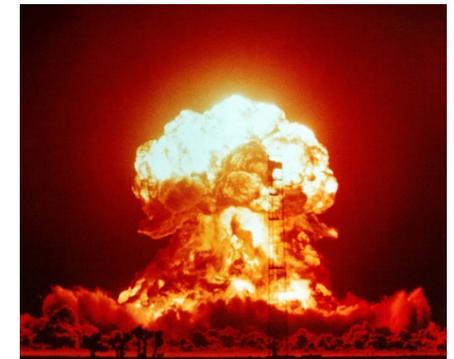
Selbstdarsteller



Anerkennung /  
Bewunderung



Kränkung



Irrationale Handlung  
als Folge der Kränkung



# Narzissmus – zwei Ausprägungen

## Bewunderung

vs.

## Rivalität

- Einzigartigkeit
- Größenfantasie und Visionen
- Zeigen liebenswürdiges, charmantes Verhalten

- Möchten überlegen sein
- werten Qualitäten und Leistungen von anderen Personen ab
- Zeigen aggressives, dominantes Verhalten

# Machiavellismus



# Machiavellismus – typisches Verhalten & Merkmale



Meister der taktischen  
Täuschung



Manipulation als  
Schlüssel zum Erfolg



Lügen, Täuschen  
& Betrügen



Verfolgen langfristige  
(persönliche) Ziele

# Psychopathie



# Psychopathie – typisches Verhalten & Merkmale



Geringe Selbstkontrolle



Hohe Impulsivität



Unberechenbarkeit



Gefühlslosigkeit

# Was bedeutet dies nun für Führungskräfte?



# Narzisstische Führung

---

- Besetzen viele wirtschaftliche, politische, militärische und religiöse Führungspositionen
- Werden häufig von der Gruppe als Führungskraft bestimmt
- Sehr effektive Führungskräfte
- Extravertiert und hohe Selbstführung
- Sehr aktives und effektives Führungsverhalten(Charismatic Leadership)

**Tab. 3.1** Helle und dunkle Seite der narzisstischen Führung

Helle und dunkle Seite der narzisstischen Führung (Judge et al. 2009)	
Hell	Dunkel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charismatisch</li> <li>• Innovativ</li> <li>• Hohe Führungseffektivität</li> <li>• Konsensorientiert (sowohl in politischen als auch in Beeinflussungsprozessen)</li> <li>• Hohe organisationale Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großartige Selbstliebe (andere Menschen sind ihnen unterlegen)</li> <li>• Arrogant</li> <li>• Unsensibel und feindselig</li> <li>• Mangel an Empathie</li> </ul>
Vor- und Nachteile der narzisstischen Führung (Maccoby 2000)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Visionäre</li> <li>• Charismatisch</li> <li>• Hohe Begabung, die Geführten in ihren Bann zu ziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagieren übersensibel auf Kritik</li> <li>• Schlechte Zuhörer</li> <li>• Mangel an Einfühlungsvermögen</li> <li>• Mangel, andere Menschen zu beraten</li> <li>• Konkurrierend (rivalisierend)</li> </ul>
Vor- und Nachteile der narzisstischen Führung (Rosenthal und Pittinsky 2006)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchst zuversichtlich und dominant</li> <li>• Inspirieren ihre Geführten auf Basis großer Visionen</li> <li>• Formen die Zukunft</li> <li>• Verfügen über ein starkes Charisma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrogant</li> <li>• Gefühle der Minderwertigkeit und inneren Leere</li> <li>• Bedürfnis nach Anerkennung und Überlegenheit</li> <li>• Übermäßig sensibel und verärgert</li> <li>• Unmoralisch</li> <li>• Irrational und unflexibel</li> <li>• Paranoid (Feinde werden geschaffen, obwohl offensichtlich keine existieren)</li> </ul>

Quelle: Furtner (2017)





# Machiavellistische Führung

---

- Relativ geringe Leistung und destruktives Arbeitsverhalten (unabhängig ob Top- oder mittleres Management)
- Geringe oder hohes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Organisation ist ihnen egal
- Wollen Macht, Status, Geld und subtilen Einfluss
- Lehnen helfende und soziale Berufe ab
- Die Krux: nur «schlechte» Machiavellisten werden enttarnt!



**Tab. 3.2** Helle und dunkle Seite der machiavellistischen Führung

Hell	Dunkel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ selbst kontrolliert</li> <li>• Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Scharfsinnige und pragmatische Politiker</li> <li>• Ausgeprägtes strategisches Denken</li> <li>• Sehr gute Manager (planen, koordinieren, organisieren und kontrollieren)</li> <li>• Effektiv in der organisationalen Administration</li> <li>• Sehr gutes taktisches Verhandlungsgeschick</li> <li>• Breites Spektrum an Beeinflussungstaktiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark manipulativ</li> <li>• Wenig rücksichtsvoll</li> <li>• „Politische“ Führung</li> <li>• Hohe berechnende Form der Führungsmotivation</li> <li>• Handeln eigennützig</li> <li>• Reduzieren die intrinsische Arbeitsmotivation der Geführten</li> </ul>

# Psychopatische Führung

---

- Noch relative unerforscht
- Geringe Leistung und sehr kontraproduktives Verhalten
- Impulsives und auf Lügen basierendes Verhalten, harte Beeinflussungstaktiken (Drohung)
- Interessieren sich für praktische oder realistische Berufe, wollen autonom agieren ohne grosse soziale Interaktion
- Negativer Einfluss auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Geführten



**Tab. 3.3** Negative Konsequenzen der psychopathischen Führung auf die Geführten und die Organisation

Verhalten der psychopathischen Führungskraft	Negative Konsequenzen für die Geführten	Negative Konsequenzen für die Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsives, gefühlskaltetes und unberechenbares Verhalten</li> <li>• Druck und Mobbing auf die Geführten</li> <li>• Antisoziale Verhaltenstendenzen</li> <li>• Betrügerische Aktivitäten</li> <li>• Kurzfristige und unüberlegte Entscheidungen</li> <li>• Fokus auf die eigene Machtposition und äußere Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgebeutete Geführte</li> <li>• Geringe Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Geringe Arbeitsmotivation</li> <li>• Hohe Fluktuation (Kündigung) und Fehlzeiten (Krankensstände)</li> <li>• Geringes organisationales Commitment</li> <li>• Geringe Kreativität und Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima der organisationalen Angst</li> <li>• Möglicher Konkurs (Insolvenz)</li> </ul>

# Der Kern der dunklen Triade

- Die dunkle Triade hat eine geringe Verträglichkeit, je “dunkler” die Ausprägung umso stärker
- Alle Ausprägungen haben eine stark negative Beziehung zu Ehrlichkeit und Bescheidenheit
- Ein geringes Einfühlungsvermögen ist allen gemein, Narzisst und Machiavellist haben eine kalte Empathie
- Alle teilen ein hohes, selbstsüchtiges Machtmotiv
- Soziale Dominanzorientierung

# Etwas aktuelles!

- Jüngste Forschung zeigt, dass eine vierte Dimension existiert: die sadistische Führungskraft!
- Diese genießt es, andere Menschen körperlich und verbal zu quälen
- Dieses Quälen demonstriert ihnen die eigene Macht und Stärke
- Tyrannisieren ihre Gefolgsleute öffentlich, um deren Scham und Leid zu erhöhen

# Ein weiterführender Gedanke...

---

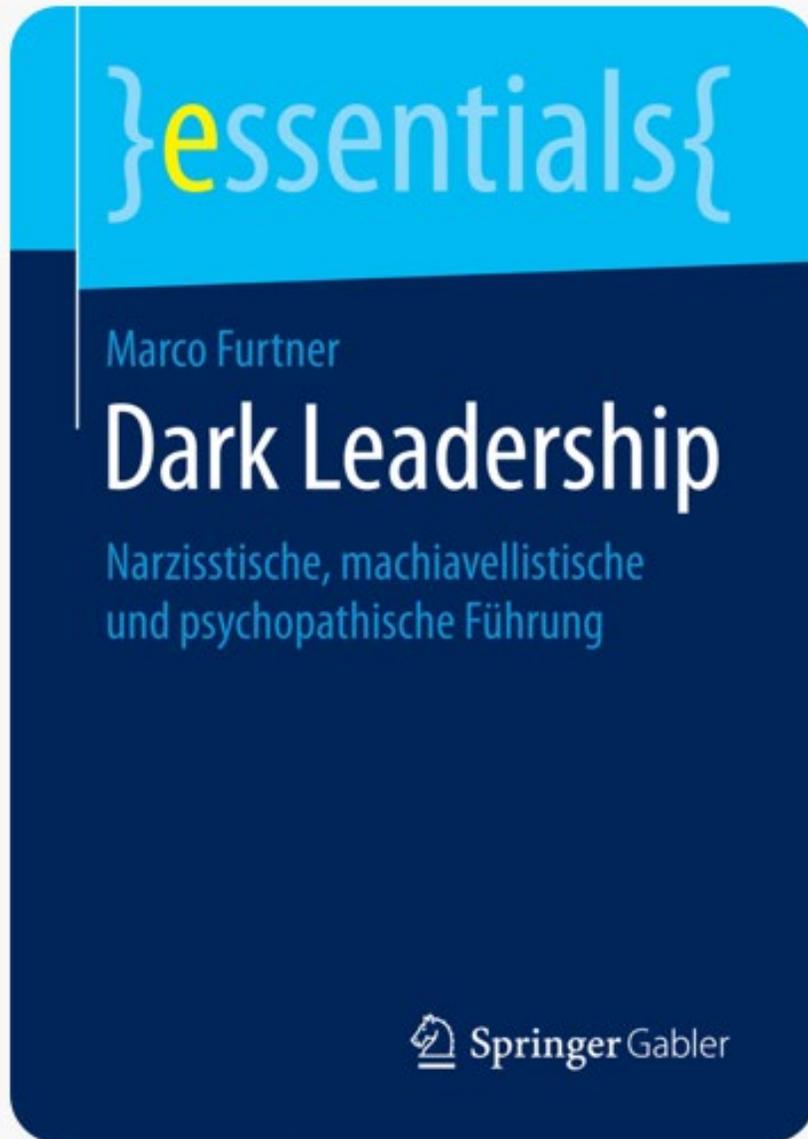
- Führungskraft nutzt stärken der narzisstischen Führung (visionär, inspirierend, charismatisch und charmant)
- Verfügt über die Selbstkontrolle und taktisches Manipulationsgeschick des Machiavellisten
- Machiavellistische Nüchternheit federt die psychopatische Impulsivität ab – nutzt aber die Stärken des spontanen und unberechenbaren Moments
- Schikaniert nach Bedarf die Geführten zur Bestätigung der eigenen Macht



# Was nehme ich mit?

---

- Die dunkle Seite der Führung wurde lange Zeit ignoriert und verdrängt
- Es handelt sich um Ausprägungen, nicht Merkmale im Sinne von betroffen oder nicht
- Im Führungsalltag existieren eine grosse Anzahl an Führungskräften, welche Dark Leadership-Tendenzen aufweisen
- Dark Leadership bildet die andere Seite der Medallie im Kontext der Führungsforschung und bildet eine Einheit mit der hellen Seite und kann demzufolge unser Verständnis für das komplexe Thema Leadership verbessern!



# Eine Literaturempfehlung...

# Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt Daten:

David Spoerlé

[david.spoerle@fhsg.ch](mailto:david.spoerle@fhsg.ch)

Tel.: 071 226 12 96

Institut für Innovation, Design und Engineering IDEE-FHS

Rosenbergstrasse 59

CH-9001 St. Gallen

071 226 12 90

[idee@fhsg.ch](mailto:idee@fhsg.ch)

[www.fhsg.ch/idee](http://www.fhsg.ch/idee)



# Kompetenz-Ranking

