



Dominik Schwarzinger

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl

Narzissmus, Machiavellismus
und subklinische Psychopathie
am Arbeitsplatz

Wirtschaftspsychologie

 **hogrefe**



Dominik Schwarzingen

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl

Narzissmus, Machiavellismus
und subklinische Psychopathie
am Arbeitsplatz

Dominik Schwarzing

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl

**Narzissmus, Machiavellismus und subklinische
Psychopathie am Arbeitsplatz**

 **hogrefe**

Wirtschaftspsychologie

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl

Prof. Dr. Dominik Schwarzingen

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler

Prof. Dr. Dominik Schwarzing, geb. 1983. Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Spezialisierung auf Personalpsychologie an der Universität Hohenheim. Mehrjährige Praxistätigkeit für die HR Diagnostics AG. 2018 Promotion. Seit 2019 Professor im Fachbereich Psychologie der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland

Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images /
twinstterphoto

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: EPUB

1. Auflage 2020

© 2020 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3014-0; E-Book-ISBN [EPUB]
978-3-8444-3014-1)
ISBN 978-3-8017-3014-7
<https://doi.org/10.1026/03014-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden.

Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Zitierfähigkeit: Dieses EPUB beinhaltet Seitenzahlen zwischen senkrechten Strichen (Beispiel: |1|), die den Seitenzahlen der gedruckten Ausgabe und des E-Books im PDF-Format entsprechen.

^[5] **Vorwort**

Drei Klassiker der Psychologie sind in den letzten Jahren wieder zu größerer wissenschaftlicher, vor allem aber öffentlicher Wahrnehmung gelangt – *Narzissmus*, *Machiavellismus* und *Psychopathie*. Gemeinsam gefasst unter dem ansprechenden Titel „dark triad of personality“ ([Paulhus & Williams, 2002](#)) werden sie seither verstärkt in vielerlei Bereichen von der Paarpsychologie bis zur Managementforschung betrachtet. Dabei konnte in nur wenigen Jahren eine enorme Breite an Erkenntnissen zur Dunklen Triade gewonnen werden. Ganz aktuell mehren sich kritische Stimmen, die monieren, dass dabei Tiefe und Stringenz der Beschäftigung teilweise vernachlässigt wurden, was den wissenschaftlichen Fortschritt hemmt, vielfach Missverständnisse erzeugt hat und letztlich insbesondere für angewandte Zwecke erhebliche Gefahren bedeuten kann.

Der vorliegende Band bespricht *Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl* und damit ein angewandtes Feld, das nicht nur rechtlich und fachlich hoch reguliert ist, sondern entsprechend seiner Bedeutung für Person und Organisation auch aus berufsethischen Gründen ein besonderes Augenmaß und Qualität verlangt. Daher sollen in dem folgenden Text alle relevanten Aspekte für einen solchen Einsatz thematisiert werden, um den aktuellen Forschungsstand zu bewerten und der Praxis eine

belastbare Basis für operative Anwendungen der Dunklen Triade bereitzustellen.

Es gibt viele Personen und Organisationen, ohne die das vorliegende Buch nicht möglich gewesen wäre, weshalb hier nur die wichtigsten gewürdigt werden können. Herzlichen Dank an Herrn Professor Heinz Schuler für die jahrelange fachlich inspirierende und menschlich angenehme Zusammenarbeit und die Möglichkeit, meine (stark überarbeitete) Dissertation in seiner Buchreihe Wirtschaftspsychologie zu veröffentlichen. Frau Professor Marion Büttgen und ihrem gesamten Lehrstuhlteam sowie der HR Diagnostics AG für vielfältige und unersetzbare Unterstützung. Dem Hogrefe Verlag für die ausgezeichnete Zusammenarbeit rund um das vorliegende Buchprojekt und den Test TOP, vor allem Frau Tanja Ulbricht und Frau Sara Wellenzohn. Und nicht zuletzt Frau Anne Konz, im Namen aller Leser¹, für unschätzbar wichtige sprachliche Überarbeitungen und Korrekturen am Typoskript.

Berlin, im November 2019

Dominik Schwarzingen

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text die männliche Sprachform gewählt. Selbstverständlich gelten die entsprechenden Aussagen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Die Dunkle Triade der Persönlichkeit – ein Trendthema der vergangenen Jahre

1.2 Zu den Notwendigkeiten der Betrachtung „dunkler“ Persönlichkeitsmerkmale am Arbeitsplatz

1.3 Aufbau des Buches

2 (Dunkle) Persönlichkeit, berufliche Leistung und beruflicher Erfolg

2.1 Von der Schädeldeutung zum Fünf-Faktoren-Modell und dem DSM-5

2.1.1 „Normale“ Persönlichkeit und Persönlichkeitsstörungen

2.1.2 Die Big Five und das Fehlen „dunkler“ Faktoren

2.2 Prognose beruflicher Leistung mit Persönlichkeitsmerkmalen

2.2.1 Berufliche Leistung und beruflicher Erfolg

2.2.2 Berufliche Eignungsdiagnostik mit Persönlichkeitsmerkmalen

2.3 Dark Side Personality Traits als neuer Ansatz in der Personalpsychologie

2.3.1 Eine allgemeine Taxonomie „dunkler“
Persönlichkeit im DSM-5?

2.3.2 Definition und Abgrenzung der „dunklen“
Eigenschaften

2.3.3 „Dunkle“ Persönlichkeitseigenschaften am
Arbeitsplatz

3 Die Dunkle Triade der Persönlichkeit

3.1 Zur Geschichte von Narzissmus, Machiavellismus
und Psychopathie

3.1.1 Narzissmus

3.1.2 Machiavellismus

3.1.3 Psychopathie

3.2 Ausgewählte Befunde der gemeinsamen
Betrachtung der Merkmale

3.2.1 (Evolutions-)biologische Aspekte

3.2.2 Emotionale Defizite und moralische
Vorstellungen

3.2.3 Allgemeine Persönlichkeitsmodelle

3.2.4 Kognitive und verwandte Merkmale

3.2.5 Interpersoneller Verhaltens- und Lebensstil

3.3 Strukturelle und messmethodische Abgrenzung der
Triade-Eigenschaften

3.3.1 Strukturelle Konzeption der Dunklen Triade

3.3.2 Messmethodische Zugänge bei der Erfassung
der Dunklen Triade

3.3.3 Die Subfacetten der Dunklen Triade

4 Eignungsdiagnostisch relevante Befunde zur Dunklen Triade

4.1 Prognose kontraproduktiver Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

4.2 Prognose beruflicher Leistung und beruflichen Erfolgs

4.2.1 Führungserfolg und destruktives, missbräuchliches Führungsverhalten

4.2.2 Individuelle Leistungskriterien

4.2.3 Beruflicher Erfolg

4.3 Weitere personalpsychologische Anwendungsfelder

4.3.1 CEO- und Präsidentenpersönlichkeit sowie Entrepreneurship

4.3.2 Interessen und Berufsorientierung bzw. -wahl

4.3.3 Berufsbezogene Motivation, politische Fertigkeiten und Befinden am Arbeitsplatz

5 Anforderungen an ein in der Praxis einsetzbares eignungsdiagnostisches Verfahren zur Messung der Dunklen Triade

5.1 Überblick der verschiedenen Messansätze und ihrer Besonderheiten

5.1.1 Faking von Testergebnissen

5.1.2 Fremdeinschätzungen und
informationstechnologisch gestützte Messungen

5.1.3 Selbsteinschätzungsverfahren mit Forced-
Choice- vs. Likert-Skalierung

5.2 Rechtliche und fachliche Vorgaben für den
operativen Praxiseinsatz

5.2.1 Legale, subklinische Messung „dunkler“
Persönlichkeitseigenschaften

5.2.2 Fachlich korrekte Messung: Gütekriterien
etablierter Standard- und Kurzverfahren zur
Erfassung der Dunklen Triade

5.3 Die Bewerbersicht – sozial valide, akzeptierte und
berufsbezogene Messung

5.3.1 Soziale Validität

5.3.2 Berufs- und Anforderungsbezug

6 Berufsbezogene Messung der Dunklen Triade – das
Beispiel des Verfahrens TOP

6.1 Konstruktion der TOP

6.1.1 Bedarf, Ziele und Datenbasis der
Testentwicklung sowie Konstruktion der Items

6.1.2 Itemanalysen und Prüfung der Dimensionalität:
Struktur der TOP

6.2 Reliabilität, Validität und Normierung

6.2.1 Objektivität, Reliabilität und
Verteilungseigenschaften

6.2.2 Konstruktbezogene Validität: Verwandte Verfahren, Persönlichkeitsmodelle und Beziehungen zu eignungsdiagnostisch eingesetzten Verfahren und Konstrukten

6.2.3 Zusammenhänge mit Integrität, prosozialem und kontraproduktivem Verhalten

6.2.4 Kriterienbezogene Validität: Beziehungen zu beruflicher Leistung und beruflichem Erfolg

6.3 Evaluation der TOP

7 Empfehlungen für die Praxis und die weitere Forschung

7.1 Empfehlungen für die Forschung

7.1.1 Bedarf weiterer theoretischer Fundierung und methodischer Konsolidierung

7.1.2 Bedarf weiterer berufsbezogener Forschung und praktischer Erfahrungen

7.2 Empfehlungen für die Praxis

7.2.1 Vorgaben und Empfehlungen für die praktische Nutzung der Dunklen Triade

7.2.2 Personalauswahl mit der TOP – Möglichkeiten und Limitationen

7.3 Fazit: Die Dunkle Triade in der Personalauswahl?

Literatur

|9| **1 Einleitung**

1.1 Die Dunkle Triade der Persönlichkeit - ein Trendthema der vergangenen Jahre

Die Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie sind seit ihrer gemeinsamen Betrachtung unter dem Begriff Dunkle Triade der Persönlichkeit zu einem der größten Trendthemen in der psychologischen Forschung der letzten zehn Jahre avanciert. Dies kann mit der Anzahl und der inhaltlichen Breite der wissenschaftlichen Artikel zur Dunklen Triade belegt werden. So wurde die initiale Arbeit von [Paulhus und Williams \(2002\)](#) bislang über 2 000 Mal zitiert und [Muris, Merckelbach, Otgaar und Meijer \(2017\)](#) konnten fast 100 Arbeiten in ihre Metaanalyse mit Datenstand Januar 2016 einbeziehen, die jeweils alle drei Triade-Bestandteile umfassen. Die überwiegende Mehrheit davon ist in den letzten Jahren erschienen und damit ein quasi exponentieller Anstieg der Anzahl von Fachartikeln zu verzeichnen (vgl. [Abbildung 1](#)).

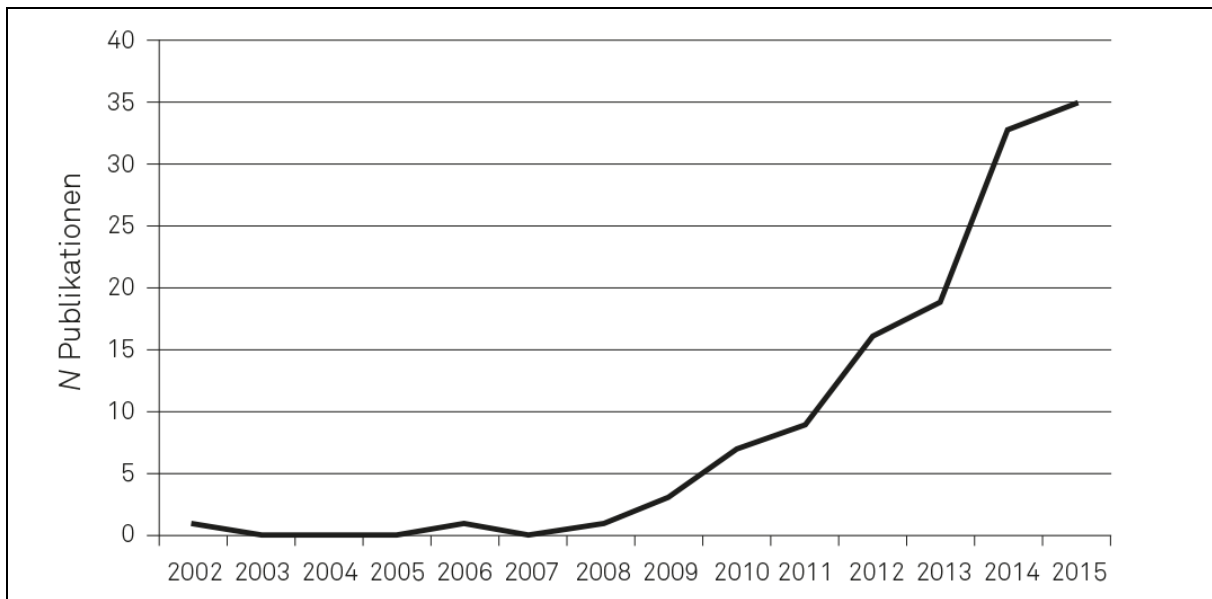


Abbildung 1: Publikationen zur Dunklen Triade seit der Begriffsschöpfung, basierend auf einer Web-of-Science-Recherche (aus [Muris et al., 2017](#), S. 185)

Anfang 2019 – nur drei Jahre nach „Redaktionsschluss“ der Metaanalyse und 17 Jahre nach der „Erfindung“ der Dunklen Triade – lagen bereits mehrere Hundert spezifische Fachpublikationen vor, alleine im Journal *Personality and Individual Differences* erschienen zuletzt über 20 pro Jahr. Eine Auswahl der dort 2018 in Bezug zur Triade behandelten Themen kann die Breite der Beschäftigung illustrieren: Kinderzahl, Intelligenz, Wohnortpräferenzen, akademisches Fehlverhalten, Schlaflosigkeit, Gewalt in Beziehungen, sportliche Aktivität, Verhalten in sozialen Medien.

Der Trend geht so weit, dass in mehreren Publikationen mittlerweile erhebliche Kritik geübt wird (z. B. [Adam, 2019](#); [Miller, Vize, Crowe & Lynam, 2019](#)): weniger am Konzept der

Dunk ^[10] len Triade selbst als an der Art und Weise, wie einige Studien durchgeführt wurden, etwa an deren theoretischer Fundierung und den eingesetzten Messverfahren, vor allem aber daran, wie die Vielzahl der Erkenntnisse (nicht) kumulativ reflektiert und integriert wurde – also an einigen der Grundlagen jeder seriösen wissenschaftlichen Forschung. Man kann die Kritik daher auch als eine an den Beteiligten und dem System lesen, das eine zu unkritisch geprüfte Publikationszahl erzeugt und zugelassen hat, die zum derzeit bestehenden teilweise missverständlichen Forschungsstand beigetragen hat.

Diesen Umstand mag man als eine von Zeit zu Zeit in verschiedenen Wissenschaftsbereichen vorkommende Entwicklung ansehen, welche die betroffene Scientific Community ja auch bereits im Korrigieren begriffen ist, und damit vielleicht als nicht weiter schlimm. Ein vergleichsweise größeres Problem liegt jedoch darin, dass die Dunkle Triade in den letzten Jahren (und damit vor den Korrekturen und uneingedenk der Mahnungen der einschlägigen Fachwelt) auch auf ein überwältigendes Interesse in den der Psychologie angrenzenden Fachbereichen, wie der betriebswirtschaftlichen Management- und Personalforschung, sowie vor allem in der populärwissenschaftlichen und Publikumspressen gestoßen ist – dies in erster Linie aufgrund der Auswirkungen der Dunklen Triade in der Arbeitswelt, einem in jüngerer Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnenden Forschungsschwerpunkt (z. B. [Cohen, 2016](#); [O’Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012](#); [Spain, Harms & LeBreton, 2014](#); [Wille, De Fruyt & De Clercq, 2013](#)). Gerade die hierzu

gewonnenen Ergebnisse werden gerne außerhalb des wissenschaftlichen Bereichs rezipiert, vor allem in Online-Medien jeglichen Hintergrunds und Qualitätsniveaus, aber auch in Karriereteilen von großen Tages- und Wochenzeitungen – es ist ein regelrechter Hype um die Auswirkungen der Merkmale im Berufsleben ausgebrochen.

So titeln beispielsweise Artikel mit Aussagen wie „Die Dunkle Triade – warum radikal rücksichtslose Menschen weiter kommen“, und es werden an verschiedenen Stellen Narzissten und Psychopathen im Top-Management thematisiert. In der aktuellen Diskussion werden erhöhte Werte der Dunklen Triade somit zum Teil als zuträglich für beruflichen Erfolg beschrieben, vor allem in Führungspositionen, entsprechend dem Hintergrund der Merkmale und der umgangssprachlichen Verwendung der Begriffe aber in erster Linie und überwiegend negative Konsequenzen für Dritte mit ihnen verbunden.

Aufgrund der bisherigen wissenschaftlichen Befundlage (oder der medialen Berichterstattung?) ist es jedenfalls wenig überraschend, dass bereits Arbeitgeber Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften „erkennen, loswerden, bestrafen [oder] umschulen“ möchten ([Jonason, Wee, Li & Jackson, 2014](#), S. 122). Für das Merkmal Psychopathie wurde mehrfach gefordert, Screening-Maßnahmen einzusetzen, um gefährliche Personen von bestimmten Positionen fernzuhalten ([Skeem, Polaschek, Patrick & Lilienfeld, 2011](#)). Mehrere einschlägige Autoren verweisen explizit auf einen möglichen eignungsdiagnostischen Einsatz, namentlich die Personalauswahl auf Basis der Dunklen Triade (z. B. [O’Boyle](#)

[et al., 2012](#); [Schyns, 2015](#); [Wu & LeBreton, 2011](#)) – womit sie zu einem Forschungsobjekt der *Berufseignungsdiagnostik* geworden ist.

Eine weitere Erforschung der Auswirkungen der Dunklen Triade am Arbeitsplatz ist dringend angebracht, will man sie nicht nur für wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn und öffentliche Diskussion, sondern für Personalarbeit in der Praxis nutzen. Für die Rechtfertigung eines tatsächlichen operativen Einsatzes der Eigenschaften als Grundlage von Personalentscheidungen müssen sie zunächst in der Lage sein, für diesen Zweck relevante Kriterien sicher vorherzusagen – und die Befundlage hierzu ist weit weniger breit und klar, als es die öffentliche Rezeption vermuten lässt. Allerdings liegen mittlerweile genügend hoch ^[11] wertige empirische Arbeiten vor, die auf der Basis von Daten aus Unternehmen und von Berufstätigen Aussagen darüber zulassen, inwieweit ein Einsatz der Dunklen Triade in der Personalarbeit tatsächlich nutzenbringend ist.

Mit einem angewandten eignungsdiagnostischen Einsatz von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie ist jedoch eine Reihe von potenziellen Problemen verbunden, die von ethischen Erwägungen und fachlich-rechtlichen Vorgaben über ungeklärte theoretische Fragestellungen bis hin zu grundlegenden psychometrischen Anforderungen an die dafür vorgesehenen Verfahren reichen. Diese Fragen sind im Gegensatz zu den bislang meist untersuchten Kriterienbeziehungen noch weitgehend ungeklärt, was in erster Linie daran liegt, dass die Triade-Forschung nicht von

Beginn an berufsbezogen war und erst seit etwa fünf Jahren eine breitere Beschäftigung in dieser Hinsicht stattfindet. Vor allem aber bestehen kaum Erfahrungen aus dem organisationalen Kontext, wie die Anwendung „dunkler“ Persönlichkeit in der praktischen Personalarbeit gelingen kann, auf welche Reaktionen sie trifft und wie wertvoll die gewonnenen Ergebnisse wirklich sind. Hierzu sollen in dem vorliegenden Band erste Beiträge geleistet und geprüft werden, ob der Hype um die Dunkle Triade der Persönlichkeit aus personalpsychologischer Sicht gerechtfertigt ist.

1.2 Zu den Notwendigkeiten der Betrachtung „dunkler“ Persönlichkeitsmerkmale am Arbeitsplatz

Die aktuell verstärkte Hinwendung zu „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften in der Arbeits- und Organisationspsychologie entstammt meist dem Wunsch, Merkmale zu identifizieren, die dafür verantwortlich sind, dass Mitarbeiter auf dem Karriereweg „entgleisen“ – ein Risiko, welches von manchen Autoren für über die Hälfte aller Führungskräfte gesehen wird ([Dalal & Nolan, 2009](#)). [Simonet, Tett, Foster, Angelback und Bartlett \(2018\)](#) gehen auf Basis von Experteneinschätzungen davon aus, dass die Kosten für eine „entgleiste“ Führungskraft in die Millionen gehen können und diese damit nicht nur häufig, sondern auch kostspielig sind.

Bei [De Fruyt, Wille und Furnham \(2013\)](#) weisen über 20 % der getesteten Manager eine potenzielle Persönlichkeitsstörung auf. Die Autoren machen deutlich, dass sich jeder HR-Verantwortliche mit der Thematik beschäftigen sollte, da 15 % der Bevölkerung (hier der USA) im Verlauf ihres Lebens mindestens eine Persönlichkeitsstörung bzw. deren Symptome aufweisen, man also zwangsläufig mit betroffenen Mitarbeitern in Kontakt kommt. Daran zeigt sich auch, dass das Problem nicht nur Manager bzw. Personen in gehobenen Hierarchie-Leveln einer Organisation betrifft, im Gegenteil ist die „dunkle Seite“ der Persönlichkeit eines Menschen (vor allem, wenn man nicht nur klinische Störungen, sondern auch deren viel weiter verbreitete subklinische Formen in die Betrachtung einbezieht) auf allen Ebenen und in allen Wirtschaftsbereichen einer der wesentlichen Einflussfaktoren für deviantes Verhalten (vgl. dazu [Abschnitt 2.2](#) und [4.1](#)).

Auch wenn die Beschäftigung mit „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften sehr relevant und nicht neu ist, stößt sie erst in den letzten Jahren auf breites Interesse in der Arbeits- und Organisationspsychologie und den Managementwissenschaften ([Harms & Spain, 2015](#)), was zu zwei Sonderheften von Fachzeitschriften zu „dark personalities in the workplace“ geführt hat ([Murphy, 2014](#); [Stephan, 2015](#)). Diese und eine Reihe von in den Folgejahren ^[12] erschienenen Arbeiten belegen, dass verschiedenste psychische Störungen und auch harmlosere Auffälligkeiten und sogar Überausprägungen eigentlich positiver Merkmale, wie Perfektionismus, zumeist negativ

mit beruflicher Leistung verbunden sind (z. B. [McCord, Joseph & Grijalva, 2014](#)). Es werden aber auch positive Auswirkungen „dunkler“ Merkmale diskutiert (zumeist für ihren Träger), die jedoch nicht eindeutig sind und nicht für alle Eigenschaften und Berufe in gleicher Form gelten (z. B. [Gaddis & Foster, 2015](#)).

Zusammenfassend wird der potenzielle Mehrwert der Betrachtung der „dunklen Seite“ der Persönlichkeit erkannt, aber sehr deutlich auf den unklaren und widersprüchlichen Forschungsstand hingewiesen und gerade für praktische Anwendungszwecke in der Personalarbeit auf die erheblichen Einschränkungen und Risiken, die noch weitgehend ungeklärt sind und oftmals nicht bedacht werden. [Jackson \(2014\)](#) stellt für maladaptive Persönlichkeitseigenschaften allgemein fest, dass berufsbezogene Forschung angebracht ist, der Schritt hin zur Nutzung für tatsächliche Besetzungsentscheidungen jedoch Herausforderungen bereithält, die alles andere als trivial sind. [Harms und Spain \(2015\)](#) sehen „dunkle“ Eigenschaften zum Mainstream in der Forschung werden, während für die Anwendung der Merkmale in der Organisationspraxis ungeklärte Fragen bezüglich ihrer theoretischen Fundierung bestehen, in erster Linie auch solche, die die praktische Erfassung von „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften angehen.

[Spain et al. \(2014\)](#) weisen beispielsweise in ihrem Review darauf hin, dass die am weitesten verbreiteten Inventare zur Messung der Dunklen Triade aufgrund ihrer psychometrischen Qualität kritisiert und gerade hinsichtlich

der Nutzung in angewandten beruflichen Kontexten praktische und sogar potenzielle rechtliche Probleme aufgeworfen worden sind. [O'Boyle et al. \(2012\)](#) sehen extreme Einschränkungen für die gängigerweise eingesetzten Maße, die sie speziell für die Personalauswahl als inadäquat bezeichnen, weshalb ihre eindeutige Empfehlung für die zukünftige Forschung zur Dunklen Triade, die laut ihnen von vielen Autoren geteilt wird, in ihrer besseren berufsbezogenen Messung liegt.

Dem großen Interesse an der Dunklen Triade und ihrem mutmaßlichen eignungsdiagnostischen Nutzen stehen damit ungeklärte Fragen gegenüber, die ihre tatsächliche Brauchbarkeit und Anwendbarkeit zu Zwecken praktischer Personalarbeit betreffen – in allererster Linie bezüglich der dafür einzusetzenden Messverfahren. In dem vorliegenden Buch sollen daher die angesprochenen Probleme thematisiert und Kenntnislücken bezüglich der Dunklen Triade in der Personalauswahl geschlossen werden. Aufgrund der großen Schäden, die mit diesen „dunklen“ Eigenschaften verbunden sind, und der Chancen, welche die Betrachtung der „dunklen Seite“ bietet, müssen jedoch noch viele weitere Anstrengungen geleistet werden – in Forschung wie Praxis –, um das Potenzial dieser Merkmalsgruppe voll auszuschöpfen und zu verhindern, dabei schwere Fehler im Umgang mit anderen Menschen, namentlich Bewerbern, zu begehen – also selbst durch nicht regelkonformes Verhalten auf die „dunkle Seite“ zu wechseln.

1.3 Aufbau des Buches

Wie im vorigen Abschnitt angesprochen, besteht weiterer Forschungsbedarf zu den berufsbezogenen Auswirkungen der Dunklen Triade der Persönlichkeit und einige Skepsis bezüglich ihrer praktischen Anwendbarkeit, namentlich dem Einsatz der gängigen Messmethodik zu Personalauswahlzwecken. Im vorliegenden Buch soll daher dargestellt werden, inwieweit die Dunkle Triade für operative Personalarbeit, in erster Linie in der Personalauswahl, tatsächlich nutzbar ist. Hierfür werden Befunde aus der Literatur vorgestellt, anhand derer sich die grundsätzliche eignungsdiagnostische Brauchbarkeit von Narzissmus, Machiavellismus und subklinischer Psychopathie beurteilen lässt, und Rahmenbedingungen und Anforderungen für den praktischen Einsatz, speziell zur Personalauswahl, besprochen. Darauf aufbauend wird ein Testverfahren vorgestellt, das den Anforderungen bezüglich rechtlicher und fachlicher Vorgaben und der praktischen Anwendbarkeit im Zielfeld Organisation genügen soll. So wird, ähnlich der „grand migration“ ([Furnham, Richards & Paulhus, 2013](#), S. 200) von klinischer zu subklinischer Sphäre, in diesem Text der Versuch einer „small migration“ der Dunklen Triade von der subklinischen zur Arbeitssphäre vorgenommen.

Die notwendigen Schritte dieser Wanderungsbewegung können in die beiden großen Blöcke *Grundlagen* und *Praktische Anwendung* sortiert werden; die Grundlagen umfassen dabei die [Kapitel 1](#) bis [3](#), die praktische

Anwendung die [Kapitel 4](#) bis [6](#). Den Abschluss bildet mit [Kapitel 7](#) ein Fazit mit Handlungsempfehlungen.

Nach der vorliegenden Einleitung werden in [Kapitel 2](#) die Grundlagen für das Hauptthema – die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl – vorgestellt, es ist daher eher kurz und überblicksartig gehalten. Zunächst erfolgt in [Abschnitt 2.1](#) eine Darstellung des derzeitigen Standes der Persönlichkeitsstrukturforschung und der in der Klinischen Psychologie entstandenen Schemata. Für ersteren wird vor allem auf die breit anerkannten Modelle *Big Five* und *HEXACO* eingegangen, bezüglich der Klinischen Psychologie in erster Linie auf die DSM-Systematik der Amerikanischen Psychiatrischen Vereinigung (APA). Anschließend werden in [Abschnitt 2.2](#) zentrale Befunde zu personalpsychologischen Anwendungsmöglichkeiten von allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen und gängige Konzeptualisierungen beruflichen Erfolgs und Misserfolgs vorgestellt. Der [Abschnitt 2.3](#) beschäftigt sich darauf aufbauend mit dem Konzept der sogenannten „dunklen“ Persönlichkeitseigenschaften, dabei werden der Hintergrund für die wachsende berufsbezogene Beschäftigung mit diesem Ansatz sowie die Begriffsgenese und die unter dem Begriff gefassten Merkmale näher beschrieben. Zudem wird eine Abgrenzung zur DSM-Systematik vorgenommen und das neue *alternative DSM-5-Modell für Persönlichkeitsstörungen* vorgestellt.

Die Dunkle Triade der Persönlichkeit wird in den [Kapiteln 3](#) und [4](#) besprochen. [Abschnitt 3.1](#) gibt eine Einführung in die historische Entwicklung von und den aktuellen

Forschungsstand zu der isolierten Betrachtung der Merkmale Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. In [Abschnitt 3.2](#) werden ausgewählte (nicht-berufsbezogene) Befunde zu den Eigenschaften bezüglich der in der Forschung am stärksten beachteten Fragestellungen beschrieben, die eine Grundlage für das Verständnis der typischen Motivation und Verhaltensweisen von Dunkle-Triade-Merkmalsträgern geben sollen, welche auch für das berufsbezogene Verständnis dieser Merkmale von Bedeutung ist. In [Abschnitt 3.3](#) erfolgt eine Gegenüberstellung von verschiedenen Auffassungen zu Struktur und typischen analytischen Methoden der Dunklen Triade und der forschungsmethodischen Kritik, die in den letzten Jahren besonders hinsichtlich dieser Aspekte formuliert wurde, sowie eine Abgrenzung der Triade-Bestandteile voneinander und die Darstellung ihrer jeweiligen Besonderheiten.

In [Kapitel 4](#) werden nach einleitenden, allgemeinen Ausführungen zur Dunklen Triade im Berufsleben vielfältige Belege für ihre grundsätzliche eignungsdiagnostische Nützlichkeit vorgestellt. In [Abschnitt 4.1](#) zunächst zu ihren Beziehungen mit kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, in [Abschnitt 4.2](#) zu ihren Zusammenhängen mit Kriterien beruflicher Leistung und beruflichen Erfolgs sowie (destruktivem) Führungsverhalten. Der ^[14] [Abschnitt 4.3](#) bespricht weitere eignungsdiagnostische Anwendungsfelder der Dunklen Triade und berufsrelevante Korrelate, die für die praktische Personalarbeit und Berufsberatung von Interesse sind.

[Kapitel 5](#) behandelt die fachlichen, rechtlichen und ethischen Voraussetzungen für eine operative Nutzung der Dunklen Triade. In [Abschnitt 5.1](#) werden die verschiedenen bislang für die Dunkle Triade vorgeschlagenen Messansätze vorgestellt und bezüglich ihrer Qualität und Nutzbarkeit in der Personalpraxis evaluiert. Darauf aufbauend werden in [Abschnitt 5.2](#) die Notwendigkeit eines berufsbezogenen Messverfahrens und die fachlich-rechtlichen Anforderungen besprochen, die für den Einsatz eines solchen in angewandten eignungsdiagnostischen Kontexten bestehen, und in [Abschnitt 5.3](#) wird auf die Sicht der Bewerber und damit verbundene ethische Aspekte eingegangen.

[Kapitel 6](#) gibt, als ein Beispiel für eine explizit berufsbezogene Nutzung der Dunklen Triade, einen Überblick über das Testverfahren *Dark Triad of Personality at Work* (TOP; [Schwarzinger & Schuler, 2016](#)), der in [Abschnitt 6.1](#) zunächst die Zielsetzungen der Testentwicklung zusammenfasst sowie die Konstruktion der TOP von der Formulierung der Items über Itemanalysen und -reduktion bis hin zur faktoriellen Exploration des Itemmaterials beschreibt. In [Abschnitt 6.2](#) werden Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsuntersuchungen bezüglich der Beziehungen der TOP zu externen Variablen, ihren Effekten auf Dritte sowie zu Maßen individueller und kollektiver Leistung und beruflichen Erfolgs berichtet. Zum Abschluss des Kapitels werden in [Abschnitt 6.3](#) Fragen zum Praxiseinsatz der TOP besprochen, was die Statthaftigkeit ihrer Anwendung vor dem Hintergrund fachlich-formaler und rechtlicher Standards sowie die Akzeptanz der Testteilnehmer angeht.