

Prof. Dr. Thomas Merz
DFK 18.02.2021



HOCHSCHULE
für Management
University of Applied Sciences

Die dunkle und helle Triade der Macht – Was bedeuten sie für den Unternehmenserfolg?

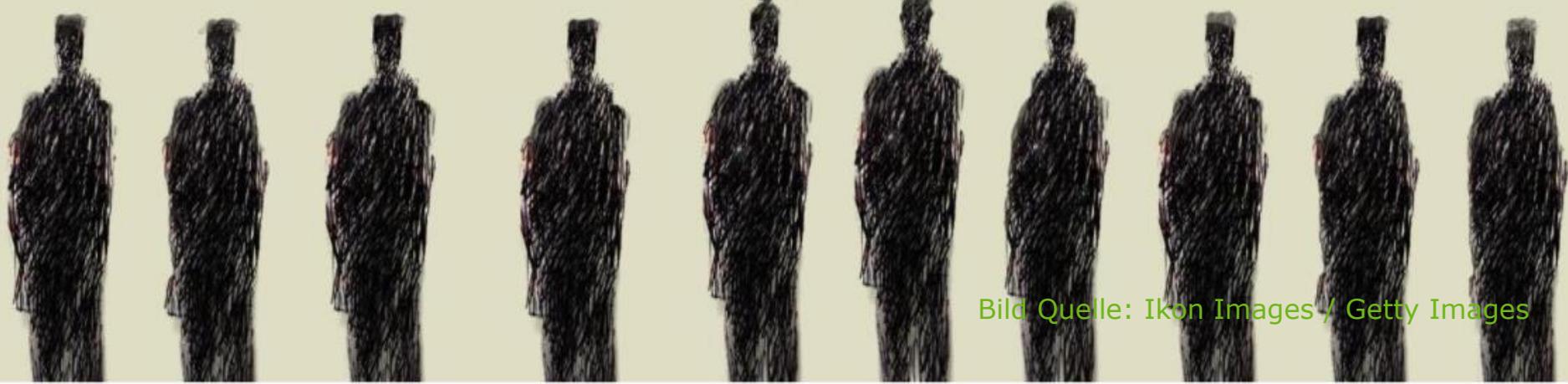


Bild Quelle: Ikon Images / Getty Images

Warum dieses Thema?



Prof. Dr. Thomas Merz
email: tmerz@ist-hochschule.de



- ▶ Bankausbildung und Arbeit bei der Deutschen Bank AG
- ▶ Studium an der Fern Universität Hagen (Wirtschaftswissenschaften)
- ▶ Promotion an der Universität Kassel (Banken und Finanzen)
- ▶ Langjährige Erfahrung im Weiterbildungssektor
- ▶ 20 Jahre Berufserfahrung in den Niederlanden (Dozent und Manager), Fontys Hogescholen Venlo
- ▶ Vizepräsident und Professor für Dienstleistungsmanagement, IST Hochschule für Management, Düsseldorf

Mein Arbeitgeber

Gegründet 2013

Stand 01/2021: mehr als 5.000 Studenten

Blended Learning Hochschule



Was können Sie heute erwarten ... und was nicht?

Erkennen von Verhaltensmustern ... keine Verurteilungen

Ansätze zur (Selbst)reflexion ... keine psychologischen Rezepte

Ein Vortrag basierend auf Theorie ... kein wissenschaftlicher Vortrag

Themen

➤ Leadership 2020

➤ Die dunkle Triade

- Definitionen
- Beispiele
- Korrelationen

➤ Die helle Triade

- Definitionen
- Beispiele

➤ „Zum Mitnehmen“

Leadership 2020

[Management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/](https://management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/)

Flache Hierarchien (schnelle Informationswege /
Vertrauen; kein „Elfenbeinturm“)

Menschenkenntnis & Empathie (Face Reading)

Corporate Social Responsibility (Spenden / Fairtrade
/Klimaschutz-Maßnahmen)

Leadership 2020

[Management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/](https://management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/)

Employer Branding (Werte, „Leben der Werte“, Sinnhaftigkeit der Arbeit)

Agile Methoden (Interaktion vor Regelwerk; Flexibilität vor Planverfolgung)

Vorbildfunktion als Coach und Mentor (durch Fragen führen; Vertrauensbasis)

Leadership 2020

[Management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/](https://management-circle.de/blog/trends-fuehrung-2020/)

Führen auf Distanz (Kommunikation, methodische Kompetenz)

Shared Leadership (Motivator, Teambuilder, Fachexperte)

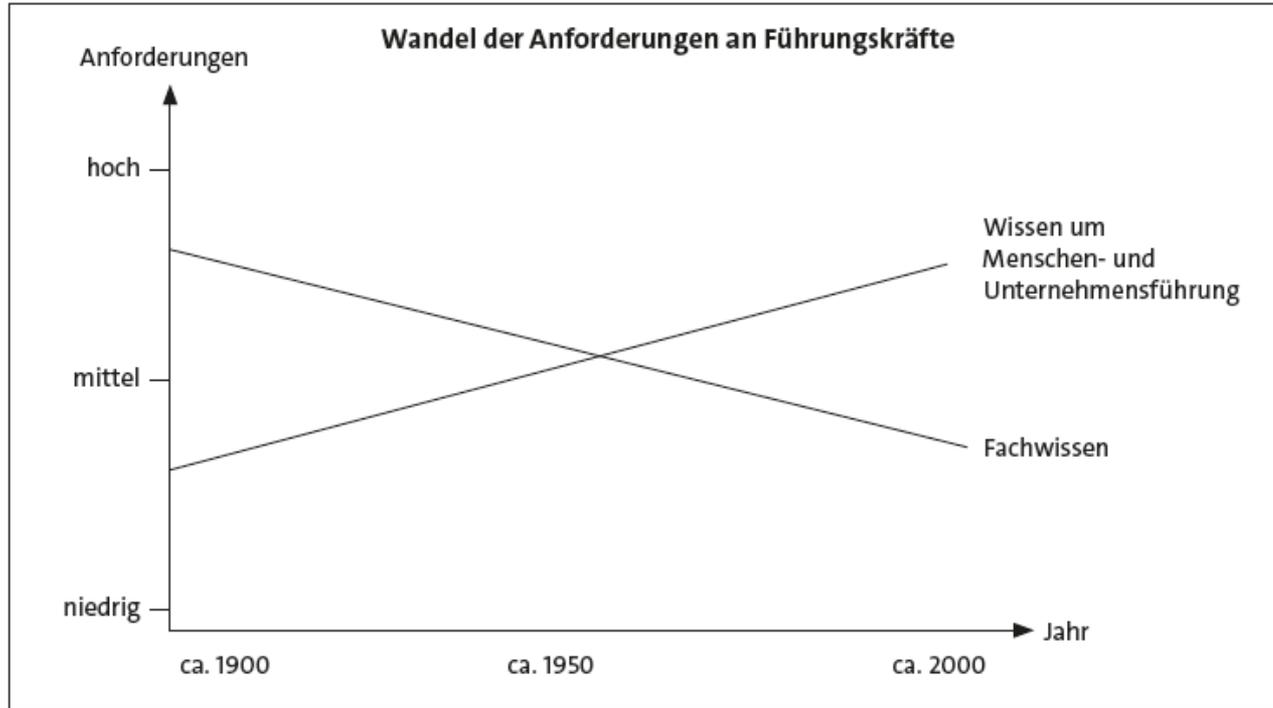
empathisch

positives Menschenbild

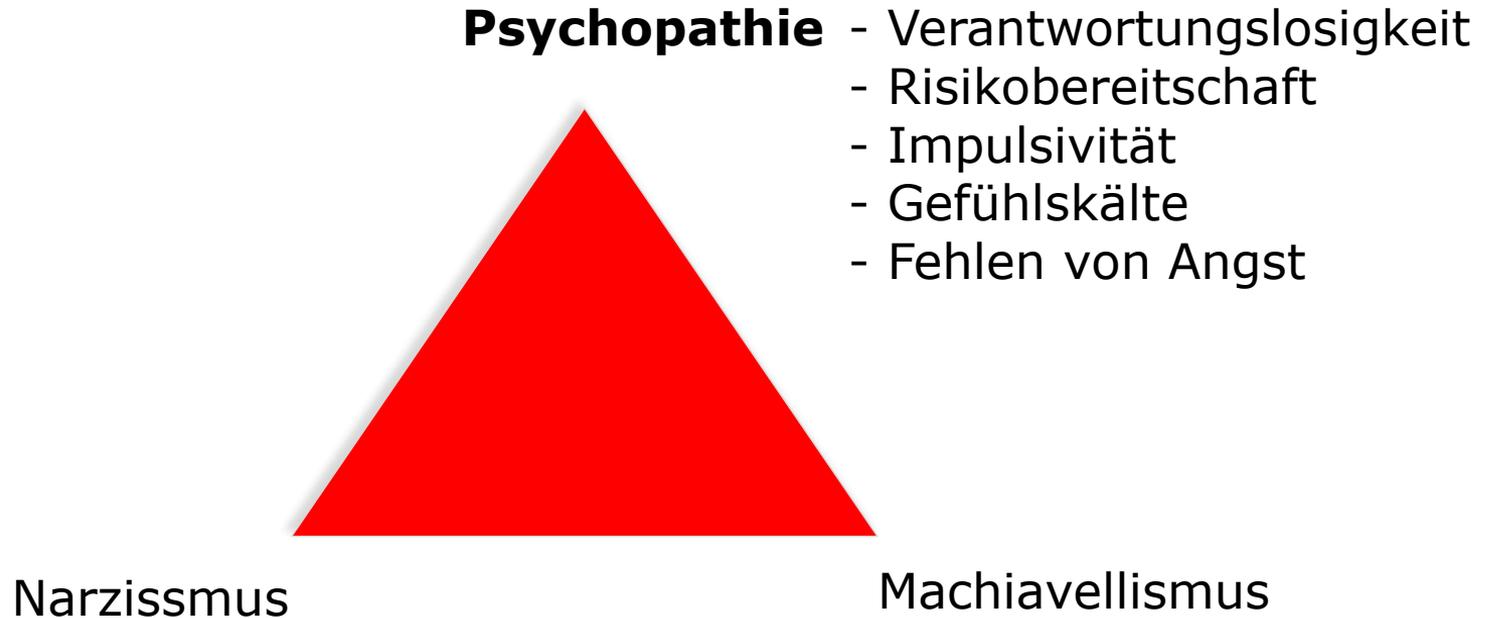
„teilend“ (Wissen & Macht) verantwortungsbewusst

Anforderungen an Führungskräfte

(Bunk 1996)

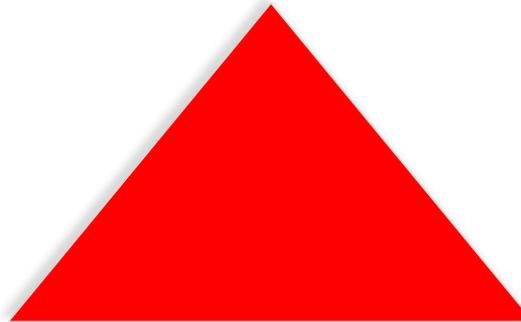


Die dunkle Triade



Die dunkle Triade

Psychopathie

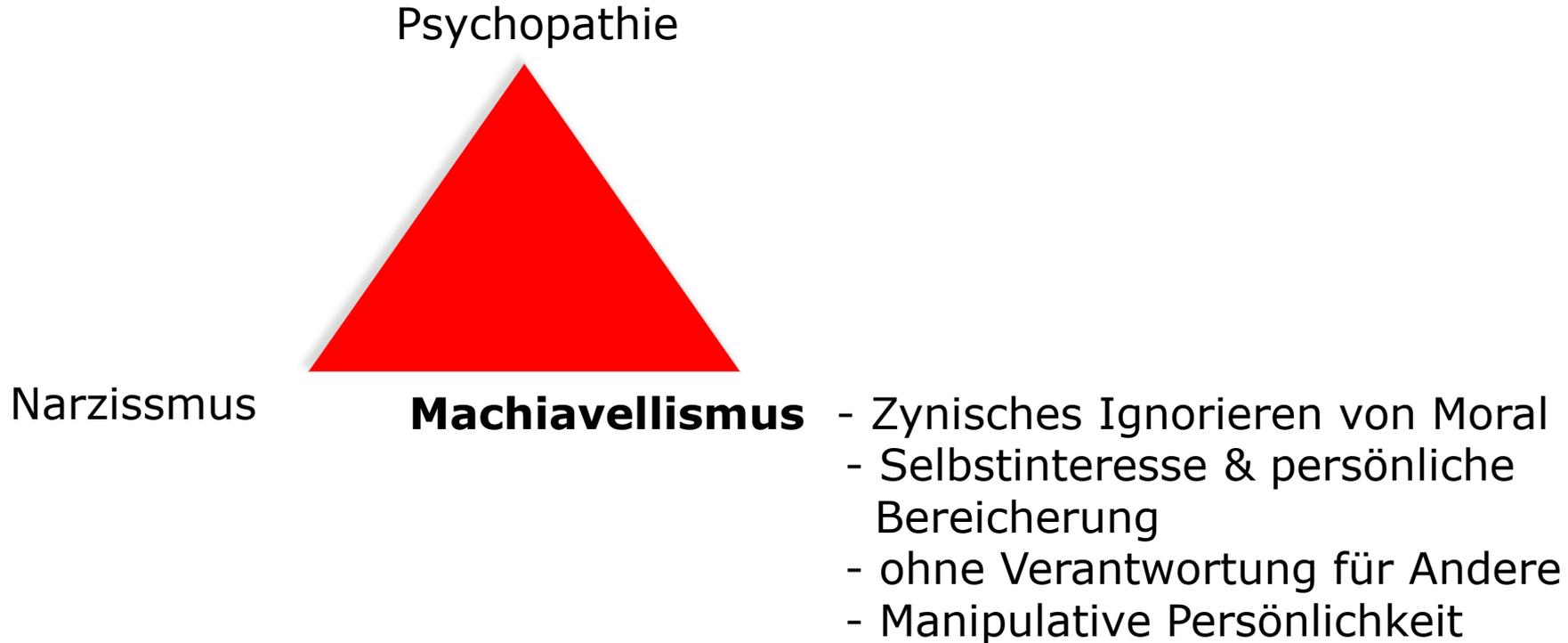


Narzissmus

- selbstbewusstes Auftreten
- egoistisches Bewundern
- Stolz, Dominanz
- Risikofreudigkeit
- aber: insgeheim negatives, instabiles Selbstbild

Machiavellismus

Die dunkle Triade



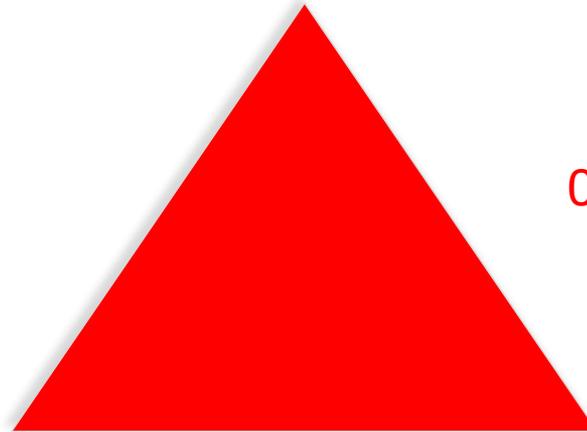
Quelle: Muris et. al. 2017, Hazelnut Consulting 2021

In Schlagwörtern zusammengefasst

Psychopathie „Andere als Objekte“

0.38

0.58

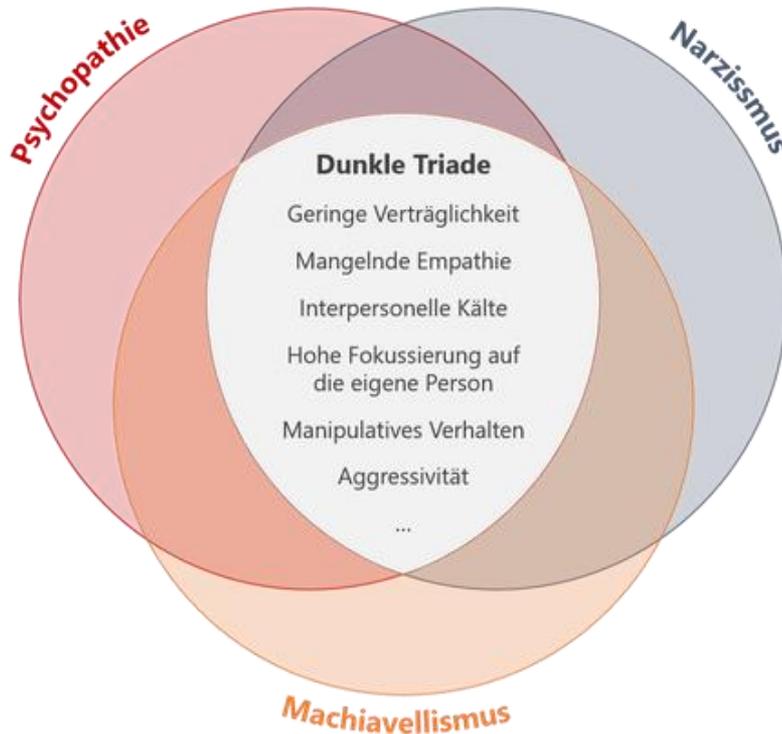


Narzissmus „Die anderen sollen mich bewundern“ 0.34

Machiavellismus „Der Zweck heiligt die Mittel“

Quelle: Kienbaum 2020

Die Folge



„Not all psychopaths are in prison. Some are in the Boardroom“ R.Hare, The predators among us

Aber: „ein bisschen schadet nicht“

Beispiel „psychopathische Züge“

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung über 1.500 Personen aus dem Top-Management befragt

Probanden sind signifikant stärker ausgeprägt bei:

- Wenig harmonieorientiert
- Dominanter
- Statusorientierter
- Extravertierter
- Selbstkontrollierter
- Flexibler
- Leistungsmotivierter

Gründe für diese Eigenschaften

1. Menschen (Manager) suchen gezielt Tätigkeiten, die ihrer Motivationsstruktur entsprechen
2. Eigenschaften sind hilfreich bei der Bewältigung typischer Management-Aufgaben
3. Persönlichkeit wurde durch das Umfeld geprägt (verändertes Selbstkonzept, Wahrnehmung von Macht verändert das Verhalten)

Exkurs: Big Five



Quelle: Blueprints.de 2021

Exkurs: Big Five

1. Neurotizismus: Emotionale (In-)Stabilität (Umgang mit Angst, Trauer, Unsicherheit)
2. Extraversion (Gesprächig, gesellig, aktiv, optimistisch)
3. Offen für (neue) Erfahrungen (wissbegierig, kreativ)
4. Verträglichkeit (mitfühlend, verständnisvoll)
5. Gewissenhaftigkeit („typisch deutsche Eigenschaft“, pünktlich, zuverlässig, diszipliniert)

➤ „Kehrseite der Medaille“

Dunkle Triade/Typ	Korrelationen in den Big Five	Chancen für das Unternehmen	Gefahren für das Unternehmen
Narzissen	Höhere Extraversion, niedrige Verträglichkeit	Typ Charismatiker, Visionäre und charismatische Kommunikation	Vertreibt Menschen, die ihn nicht bewundern und damit mitunter wertvolle Mitarbeiter
Psychopathen	Niedrige Verträglichkeit, hohe Gewissenhaftigkeit, hohe Risikoaffinität (kein/wenig Neurotizismus)	Typ knallharter Restrukturierer und Strategie: Analytisch-berechnende und risikofreudige Strategen	Sieht keine Gefahren, geht über Leichen
Machiavellisten	Niedrige Verträglichkeit, niedrige Gewissenhaftigkeit	Typ Fähnchen im Wind und anpassungsfreudiger Parteisoldat: Verfolgt Ziele (sofern es die eigenen sind)	Unehrliches, unethisches Verhalten

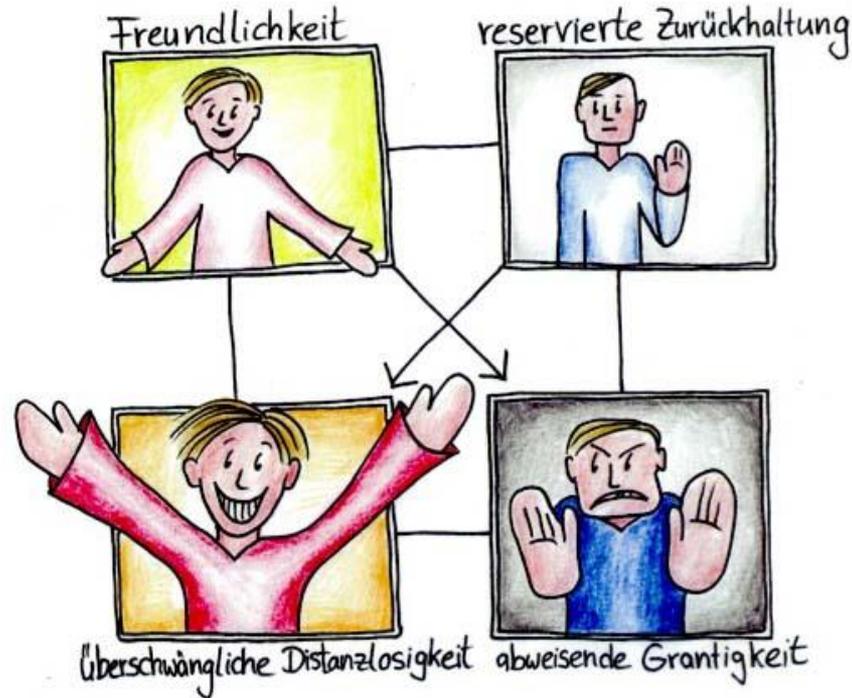
Quelle: Hofert 2021

Gründe für „dunkle Manager“ „bad leader“

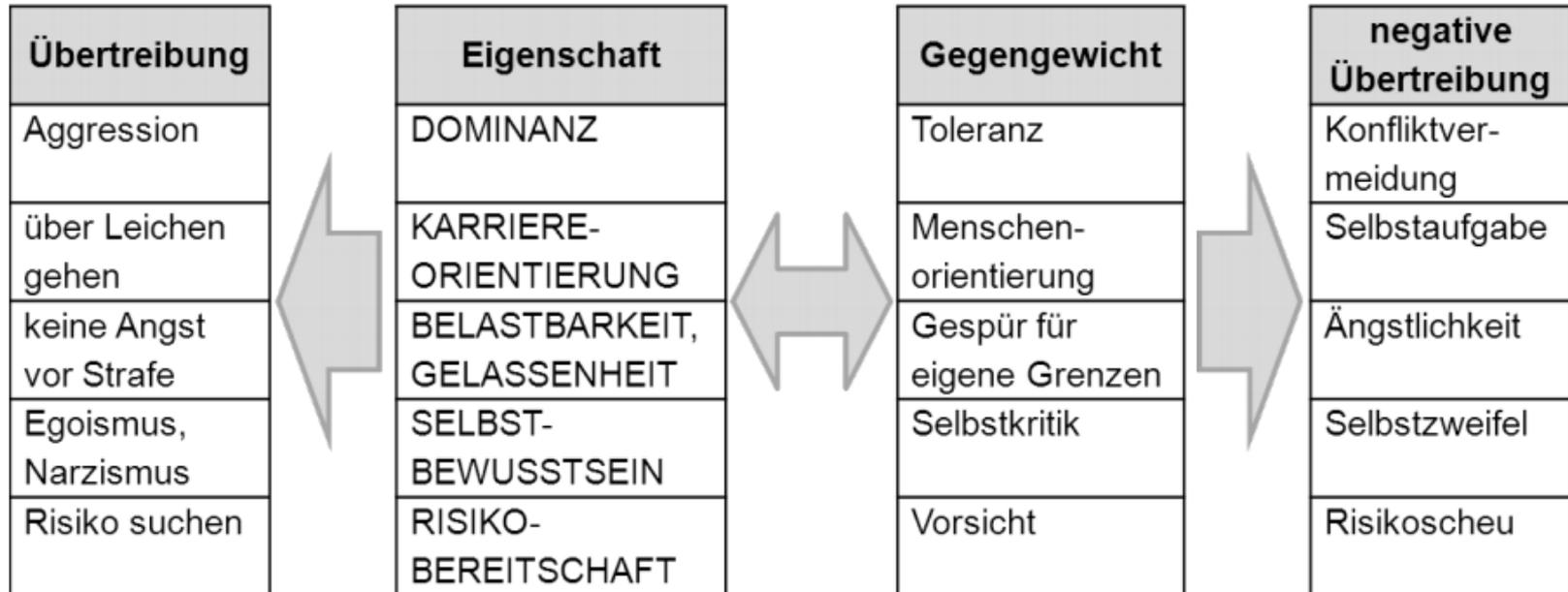
- ❖ Gleichgesinnte einstellen
- ❖ Überzeugungskraft während der Bewerbungsgespräche
- ❖ Tendenz moralische Defizite zu übersehen („Erfolg ist wichtiger“)
- ❖ In Krisenzeiten vertrauen Menschen charismatischen Führern
- ❖ Fehlinterpretation insbesondere psychopathischer Verhaltensmuster (Furcht- und Gewissenlosigkeit -> Wagemut & Visionär)

- ❖ (positive) „Kehrseite der Medaille“

Exkurs: Wertequadrat von Schulz v. Thun



Das Wertquadrat am Beispiel charakteristischer Managereigenschaften



Quelle: Westermann 2007 & Hossiep / Ringelband 2014

Zwischenfazit

- ✓ Kein Schubladendenken
- ✓ Gewisse Ausprägungen sind zur Erfüllung der (Management-)Aufgabe hilfreich
- ✓ „Ein Ritt auf der Rasierklinge“ (Annahme und Verhältnis zum Manager)

Aber:

- ✓ Lösung im Sinne von „Leadership 2020“ möglich?
- ✓ Ein Gegenstück zur „dunklen Triade“?

Die helle Triade

Scott Kaufman 2019 Columbia Universität



„Yes, everyday psychopaths exist.
But so do everyday saints“ Scott Kaufman 2019

-> Leadership 2020

-> „Shared Leadership“

-> Vergleich „Dunkle Triade“ –
„Ausprägungen in uns“

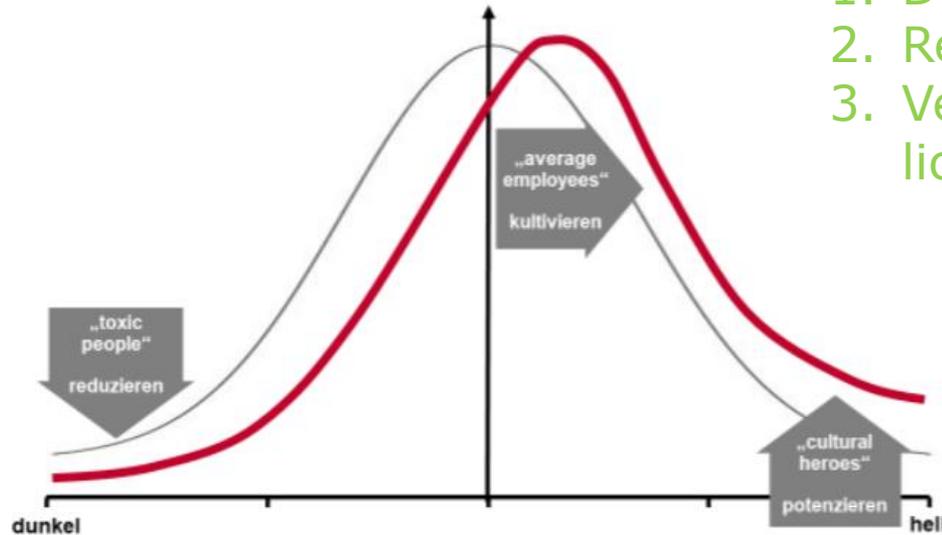
-> Realität?

Quelle: faz-Personaljournal.de 2021

Was können Sie ändern?

Drei Schritte zur Verbesserung der Situation

1. Dunkle Extreme „ausbremsen“
2. Realitätssinn für „Everyday Saints“
3. Verbesserung des „durchschnittlichen Verhaltens“



Quelle: People-consulting.de 2021

Fazit

- ✓ Kein Schubladendenken
- ✓ Gewisse Ausprägungen beider Extreme sind zur Erfüllung der (Management-)Aufgabe hilfreich
- ✓ „Ein Ritt auf der Rasierklinge“ (Annahme und Verhältnis zum Manager)
- ✓ Helle Triade schließt bei den Wertvorstellungen der Generation Y und Z an
- ✓ Mix ist und bleibt wichtig – „Normalverteilung“
- ✓ Achten Sie mehr auf den „durchschnittlichen Mitarbeiter“



Bildquelle: Springerprofessional.de 2021

Haben Sie noch
Fragen?

Kontakt:
tmerz@ist-hochschule.de

**Vielen Dank
für Ihr
Interesse!**

**Was haben Sie für sich
mitgenommen?**

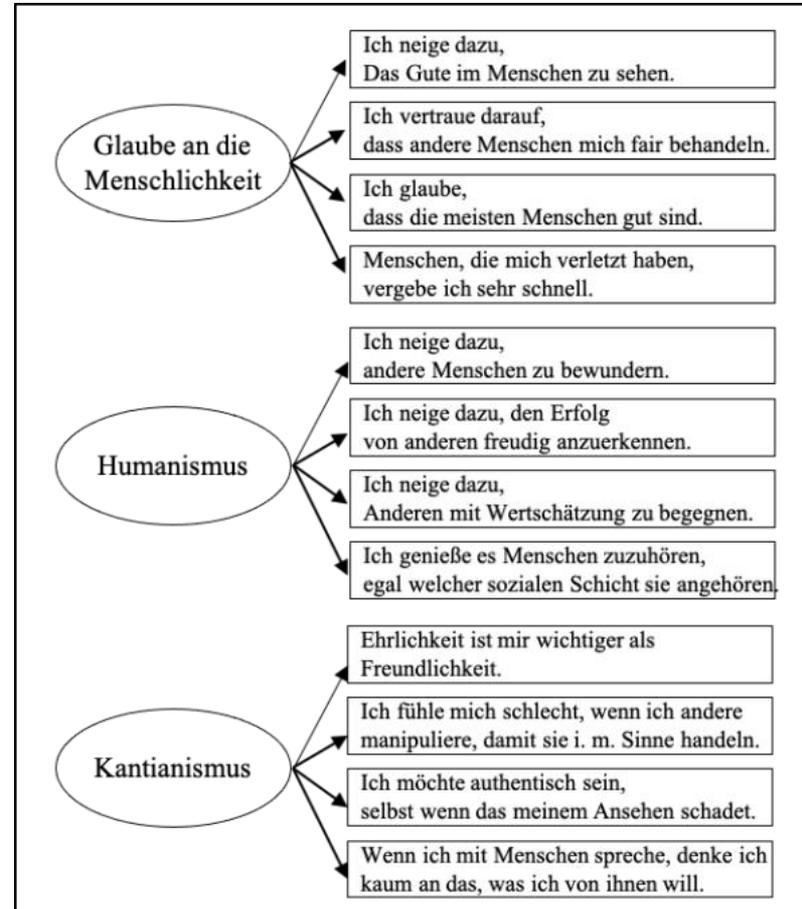
Tests

„Dreckigen Neun“

- 1. Neige ich dazu, andere zu manipulieren, um meinen Willen durchzusetzen?**
- 2. Neige ich dazu, keine Gewissensbisse zu haben?**
- 3. Neige ich dazu, von anderen bewundert werden zu wollen?**
- 4. Habe ich getäuscht oder gelogen, um meinen Willen durchzusetzen?**
- 5. Neige ich dazu, mich nicht um die Moral meiner Handlungen zu kümmern?**
- 6. Neige ich dazu, von anderen beachtet werden zu wollen?**
- 7. Habe ich gezieltes Einschmeicheln genutzt, um meinen Willen durchzusetzen?**
- 8. Neige ich dazu, gefühllos oder unsensibel zu sein?**
- 9. Neige ich dazu, nach Ansehen oder Status zu streben?**

Tests

12 „Everyday-Saint“-Einstellungen



Literaturhinweise (Auswahl)

Originäre Quellen:

- Kaufman et al. (2019): The Light vs. Dark Triad of Personality: Contrasting Two Very Different Profiles of Human Nature; <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6423069/>
- Muris et al. (2017): The Malevolent Side of Human Nature: A Meta-Analysis and Critical Review of the Literature on the Dark Triad (Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy); in: Perspectives on Psychological Science 2017, Vol. 12(2) 183–204

Weiterführende Quellen:

- Claßen, Martin (2021): Persönlichkeitstypen; <http://www.peopleconsulting.de/fileadmin/media/pdf/Pers%C3%B6nlichkeitstypen.pdf>
- Hazelnut Consulting (2021): Eine breite Spur gebrochener Herzen, zerstörter Erwartungen sowie leerer Geldbeutel – Psychopathen in Nadelstreifen, [www. Hazelnutco.de/newsletter/dunkle-triade](http://www.hazelnutco.de/newsletter/dunkle-triade)
- Hossiep/Ringelband (2014): Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern, in: Zeitschrift Wirtschaftspsychologie, Themenheft „Managerversagen und Derailment“
- Schiemann/Jonas (2020): Streben nach Macht fern von Ethik: die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für die Organisation, online publiziert, doi.org/10.1007/s116113-020-00653-9
- Weibler (2020): Die dunkle und die helle Triade der Führungspersönlichkeit, <https://www.leadership-insiders.de/die-dunkle-und-die-helle-triade-der-fuehrungspersoenlichkeit-perspektiven-fuer-eine-verantwortungsbewusste-fuehrung/>