



# **Dunkle Persönlichkeitseigenschaften in der operativen Personalarbeit?**

**Swiss Assessment**

**27.10.2020**

Prof. Dr. Dominik Schwarzinger

Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft Berlin



# Agenda

- Dark side personality traits
- Die Dunkle Triade der Persönlichkeit am Arbeitsplatz
- Messverfahren und Anforderungen an diese
- Operative Personalarbeit mit der dunklen Seite
- Q&A und Diskussion



# Dark side traits

- Persönlichkeitsaspekte aus zumeist klinischem Hintergrund, die aktuell in **subklinischer Konzeption** betrachtet werden (z.B. Psychopathie)
- Nicht in „normalen“ Persönlichkeitsmodellen (wie Big Five), gehen in **Inhalt** und **Schwere/Stärke** über die hinaus (z.B. Negative Affektivität)
- **Bekanntestes Konzept:** HDS (Hogan & Hogan, 2009), basiert auf 11 klassischen DSM-IV-Störungen: z.B. bold (Narzisstische PS), diligent (Zwanghafte PS). **Aktuell viele weitere**, z.B. Sadismus

## Definition: Dark Side Personality Traits

Dark Side Personality Traits sind dimensional gemessene und normalverteilte Verbundmerkmale, die negativ konnotierte Aspekte menschlichen Verhaltens oder Erlebens zum Inhalt haben, aber nicht notwendigerweise zu negativen Konsequenzen für die eigene Person oder Dritte führen müssen.

Schwarzinger (2020)

# Wieso jetzt verstärkt und warum überhaupt betrachtet?



- Traditionell fast ausschließliche **Fokussierung auf positive Merkmale** in der Forschung, in erster Linie die Big Five (Kaiser et al., 2015)
- **Praxis** beschränkt sich meist auf „**Positiv-Prognose**“: passende Erfahrung, motiviert, intelligent, sympathisch und überzeugend
- **Trend in organisationspsychologischer Forschung** die „dunkle“ Seite der Persönlichkeit mit zu betrachten seit ca. 5-10 Jahren
- **Zumeist negative Effekte auf relevante Kriterien** gezeigt, aber auch einzelne positive vorhanden (z.B. Gaddis & Foster, 2015)
- **Relevanz:** 15-20% der Belegschaft im Karriereverlauf statistisch betroffen (De Fruyt, Wille & Furnham, 2013) und **Konsequenzen potentiell extrem schadhaft und teuer** (z.B. durch Derailment, CWB)



# Trendthema Dunkle Triade

WISSENSCHAFT DIE „DUNKLE TRIADE“

## Warum radikal rücksichtslose Menschen weiter kommen

Von Fanny Jiménez | Veröffentlicht am

## Die Dunkle Triade: Soziale Raubtiere in der Arbeits- und Geschäftswelt

## Chefs: Psychos, Narzissten und Machiavellisten

Hohe Psychopathie

1. CEO
2. Anwalt
3. Medien (Fernsehen/Radio)



## Psychopathen in der Chefetage

## Zeitbomben mit Schlips



# Die Dunkle Triade

## Narzissmus

- Subklinische Variante der NPD (DSM-5; Falkai & Wittchen, 2018). Beispielitem (NPI; Raskin & Hall, 1979):  
*„Ich werde einmal eine bedeutende Persönlichkeit sein.“*



## Machiavellismus

- Persönlichkeitssyndrom aus Zynismus und pragmatischer Moral. Beispielitem (MACH IV; Christie & Geis, 1970):  
*„Erzähle niemanden die Wahrheit, außer es kann Dir nutzen.“*



## Subklinische Psychopathie

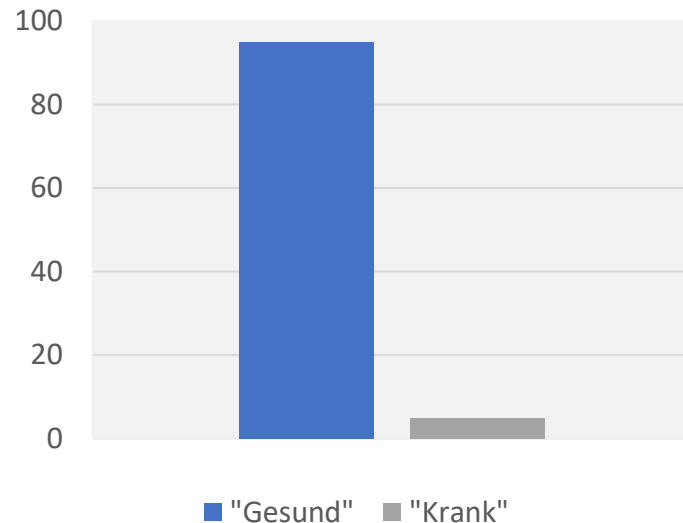
- Subklinische Variante der Persönlichkeitsstörung Psychopathie. Beispielitem (SRP4; Paulhus et al., 2016):  
*„Ich bin bereits in ein Gebäude eingebrochen.“*



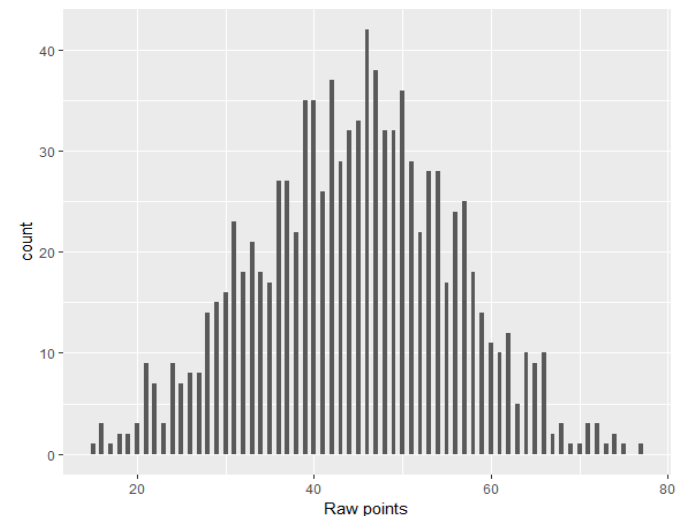


# Störung vs. Eigenschaft

- Dunkle Merkmale sind dimensionale Persönlichkeitseigenschaften, **keine kategorialen klinischen Störungen / Krankheiten**



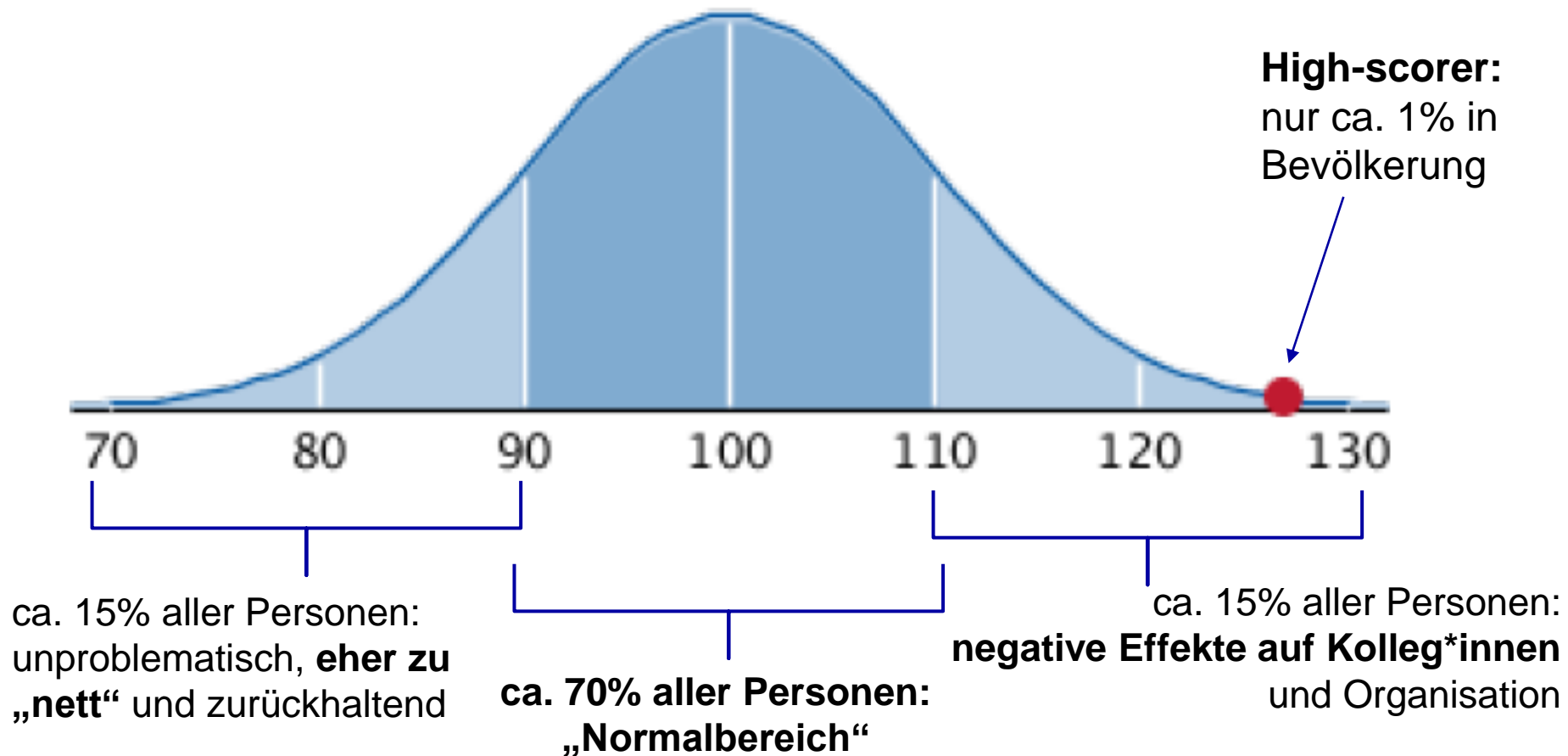
Verteilung  
**Narzisstische Persönlichkeitsstörung**



Verteilung Persönlichkeitseigenschaft  
**Narzissmus**



# Erwartete Werte und Problembereiche







# Wissenschaftliche Befunde für Dunkle Triade Eigenschaften

- **Werden eher Führungskräfte**, zeigen aber **geringere Effektivität** (Grijalva et al., 2015)
- **Schlechtere Berufsleistung**, aber **mehr CWB** (O'Boyle et al., 2012)
- **Geringere Leistung / Zufriedenheit von Geführten** (Sanecka, 2013)
- **Stress bei Mitarbeiter\*innen**, mehr Kündigungsabsichten (Mathieu & Babiak, 2016)
- **Geringes Citizenship behavior** („Kolleg\*innen helfen“) (Becker & O'Hair, 2007)
- **Negative Beurteilungen weiblicher Führungskräfte** (De Hoogh et al., 2015)
- **Vorurteile** gegenüber Migrant\*innen und Homosexuellen (Hodson, 2009; Arvan, 2013)
- **Mehr Mobbing**, beruflich und privat (Baughman et al., 2011)
- Narzissten reagieren mit **Wut auf negatives Feedback** (Stucke, 2003)
- **Inhaftierte Wirtschaftskriminelle** sind narzisistischer (Blickle et al., 2006)

# Ausgewählte Mess-Ansätze zur Dunklen Triade



## **Klassische Messansätze:**

- Paper-pencil Persönlichkeitstests (z.B. SD3; Jones & Paulhus, 2014)
- Peer-ratings (Malesza & Kaczmarek, 2018)
- Proxies für Narzissmus (Chatterjee & Hambrick, 2007; Grijvalva et al., 2019)

## **Klassische IT-gestützte Verfahren:**

- Digitale Arbeitssimulation („SJT“) für Machiavellismus (Dubbelt et al., 2015)
- IAT für „dark tetrad“ (Mörzinger, 2012), CRT für „dunklen Kern“ (Benz, 2018)

## **Moderne IT-gestützte Verfahren:**

- KI-Analyse der Twitter-Kommunikation (Sumner et al., 2012)
- Big Data: Analyse von facebook-Profilen (Vander Molen et al., 2018)

# Voraussetzungen für einen praktischen Einsatz



- **Legalität:** klinische Varianten in Vor-Selektion „illegal“ (da „Krankheitsdiagnose“), bei Relevanz für Stelle nach Jobangebot möglich (Achtung: Basis v.a. US-Recht, hierzulande kaum explizite Regelungen)
- Durch „**grand migration**“ aus der klinischen Sphäre in die „Normalpersönlichkeit“ sind subklinische Varianten „legal“ (Harms et al., 2019)
- **Fachlich-ethische Grenze der Persönlichkeitsdiagnostik:** kein unangemessenes Eindringen in Privatsphäre und Ausforschung der Persönlichkeit zum Selbstzweck (Guenole, 2014; Kersting & Püttner, 2018)
- **DIN 33430** erfordert psychometrische Eignung etc., dafür Dokumentation, Handhabungshinweise usw. zur Überprüfbarkeit notwendig (Kersting, 2018)
- v.a. müssen **Anforderungsbezug und Validität für erfolgsrelevante Kriterien** belegbar sein

# Für operative Personalarbeit?



- **Alle Verfahren haben** gängige psychometrische, persönlichkeits- und datenschutzrechtliche **Standards einzuhalten**, ethische Fragen und Bewerber\*innen-Akzeptanz sind zu beachten
- Standardverfahren psychometrisch i.O., **Items nicht berufsbezogen**, z.T. zu invasiv (Sexualverhalten, Drogenkonsum, Kriminalität), **daher „inadäquat für den Personalauswahlkontext“** (O'Boyle et al., 2012)
- Peer-ratings und proxys **zu ungenau** (nur ca.  $r = .30$ ), nicht für Kriterien validiert, **praktisch schwer** bis unmöglich valide **umzusetzen**
- IT-gestützte Ansätze (SJT, CRT, KI, Big data) **noch nicht nachweislich kriterien-valide**, keine Dokumentation oder Praxis-Tools verfügbar
- soziale Validität und Akzeptanz eingeschränkt sowie erhebliche bestehende **ethische, Datenschutz- und Akzeptanzfragen** bei KI et al.

# Berufsbezogener Test: TOP



- **Dark Triad of Personality at Work (TOP; Schwarzinger & Schuler, 2016)** enthält nur **berufsbezogene Aspekte und Formulierungen**, Validierung im Arbeitskontext (12 Studien, über 1500 Proband\*innen)
- Testmanual mit theoretischer Fundierung, Beschreibung der Entwicklung, Anwendung und Durchführung, Kennwerten sowie Normen (**TBS-TK Rezension verfügbar**)
- Reliabilität, konstrukt- und kriterienbezogene Validität sowie fachlich-rechtliche **Eignung (DIN 33430) grundsätzlich gegeben**
- **Paper-pencil oder IT-gestützt** von Unternehmen eingesetzt, von Bewerber\*innen akzeptiert, geringe Forschungs-Praxis-Effekte („Faking“)
- Erfassung der **Dunklen Triade in Personalauswahl mit der TOP grundsätzlich möglich** („small migration“ in den Berufskontext gelungen)



# Wie kann Praxiseinsatz gelingen?

- **Einbettung** der diagnostizierten Merkmale über ihre Verhaltensergebnisse **in Anforderungsprofile** und Kompetenzmodelle (interne Rechtfertigung und externe rechtliche Absicherung)
- **Berufs- und Anforderungsbezug sicherstellen** und kommunizieren (Relevanz und Akzeptanz herstellen), **verschiedene Modi nutzen** und abgleichen/verifizieren
- **Soziale Validität** (Schuler, 2014) **anstreben**: Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz und Urteilskommunikation/Feedback (Prozess definieren)
- **Rein berufsbezogene Interpretation und Feedback geben**, kein „labeln“ von Personen, keine Kategorisierung, dafür konkrete Verhaltensbeispiele und Rückmeldungen (interne Schulungen und Standards)

# Beispielhafte (gekürzte) berufsbezogene Rückmeldung Narzisstische Arbeitshaltung aus TOP-Feedback



- **Geringer Wert:** [...] Ihre Antworten deuten darauf hin, dass Sie im Vergleich zu anderen möglicherweise **etwas kritisch gegenüber Ihren Fähigkeiten** und / oder Ihrem Selbstvertrauen bei der Arbeit sind und sich daher **unter Umständen nicht so gut präsentieren wie möglich**. [...]
- **Mittlerer Wert (Normalbereich):** [...] zeigen im Vergleich zu anderen ein realistisches und ausgeglichenes Selbstwertgefühl, das eine **effektive Arbeitsleistung** unterstützt. Ergebnisse in diesem Bereich lassen darauf schließen, dass Sie sich als Ihren **Kollegen ähnlich und gleichwertig** betrachten. [...]
- **Hoher Wert:** [...] im Vergleich zu anderen drücken Sie einen starken Wunsch und Überzeugung aus, sich positiv zu präsentieren und Eindruck zu hinterlassen. Reflektieren Sie an Beispielen, ob sich Ihr Selbstvertrauen in **negativen Verhaltensweisen** gegenüber Ihren Arbeitskollegen äußert, die Ihren Erfolg bei der **Arbeit in Teams beeinträchtigen** könnten. [...]

# Dunkle Eigenschaften in der operativen Personalarbeit?



- Dunkle Eigenschaften sind ein vielversprechendes Konzept um berufliche Eignungsdiagnosen durch vernachlässigte, aber hoch relevante Aspekte zu ergänzen (**Validität für relevante Kriterien metaanalytisch belegt**)
- Mehrzahl der vorgeschlagenen Verfahren zum jetzigen Zeitpunkt von Validität und rechtlicher Grundlage her für operative Personalarbeit nicht zu empfehlen, aber **Simulationen (Interview, AC, SJT) ein nach geeigneter Validierung gangbarer Weg**, dringend weiter und in multimodaler Kombination mit Tests zu erforschen
- **Empfehlungen zum jetzigen Zeitpunkt: Klassische Persönlichkeitstests**, damit berufsbezogene Messung entsprechend fachlichen Standards in praktischer Personalarbeit grundsätzlich möglich, **Verifikation/Besprechung im Interview**
- **Sorgfältige Planung** der Anforderungsanalyse, Kommunikation des Einsatzes, der Diagnose und Rückmeldung der Ergebnisse, noch akzentuierter bei **interner Nutzung**





# Fragen?

## **Herzlichen Dank!**

Kontakt:

[d.schwarzinger@hmkw.de](mailto:d.schwarzinger@hmkw.de)