

**Summary zum Vortrag "Dunkle Persönlichkeitseigenschaften in der operativen Personalarbeit?"
von Prof. Dr. Dominik Schwarzinger, 27.10.2020**

Sabrina Messmer (M. Sc. Psychologie) für Swiss Assessment

Anmerkung: Die in den Klammern angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf die Folien zum Vortrag. Der Foliensatz ist auf der Website von Swiss Assessment publiziert und kann heruntergeladen werden.

Dunkle Persönlichkeitseigenschaften – ein Begriff, der zweifellos für Aufmerksamkeit sorgt. Auch in den Medien wird die in diesem Zusammenhang oft genannte "Dunkle Triade", vermehrt thematisiert. Nicht selten werden dabei reisserische Überschriften verwendet. In der Personalarbeit stellt sich damit zunehmend die Frage, ob und wie diese Persönlichkeitsmerkmale bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollen. Lassen sich die Eigenschaften messen? Und wenn ja, in welchem Zusammenhang stehen sie mit berufsrelevanten Kriterien wie Leistung oder Arbeitszufriedenheit? Wie kann diesem Thema in der Personalarbeit angemessen begegnet werden?

Was sind dunkle Persönlichkeitseigenschaften?

Zunächst einmal soll jedoch die Frage beantwortet werden, was genau man unter "dunklen Eigenschaften" versteht. Es handelt sich hier grundsätzlich um ganz "normale" Persönlichkeitseigenschaften, die negativ konnotierte Aspekte menschlichen Verhaltens oder Erlebens zum Inhalt haben. Sie müssen aber nicht zwingend zu negativen Konsequenzen führen (Schwarzinger, 2020). Der Unterschied zu den klassischen Persönlichkeitseigenschaften wie den "Big Five" (Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit) liegt im Inhalt sowie der Schwere und Stärke der Merkmale.

Das bekannteste Konzept ist die "Dunkle Triade" (Paulhus & Williams, 2002). Es umfasst die drei Persönlichkeitsmerkmale Narzissmus, Machiavellismus und Subklinische Psychopathie (p. 6). Unter Narzissmus versteht man eine ausgeprägte Selbstüberhöhung und Anspruchshaltung anderen gegenüber. Ein Beispielitem aus dem NPI (Narzisstisches Persönlichkeitsinventar, Raskin & Hall, 1979) heisst: *Ich werde einmal eine bedeutende Persönlichkeit sein*. Machiavellisten hingegen zeichnen sich durch manipulative Züge, wenig Mitgefühl für andere und starker Durchsetzungsfähigkeit aus. Ein passendes Beispielitem aus dem MACH-IV (Machiavellism-Test, Christie & Geis, 1970) lautet: *Erzähle niemandem die Wahrheit, ausser es kann dir nutzen*. Die Subklinische Psychopathie lässt sich mit den Adjektiven kaltherzig, impulsiv und rücksichtslos umschreiben. Es handelt sich um die "schlimmste" der drei Eigenschaften. Ein Beispielitem aus dem SRP4 (Self-Report Psychopathy Scale, Paulhus et al., 2016) ist der Satz: *Ich bin bereits in ein Gebäude eingebrochen*. Wichtig ist hier anzumerken, dass es sich bei den Merkmalen um dimensionale Eigenschaften handelt, die grundsätzlich normalverteilt sind und somit bei jedem Menschen in einer bestimmten Ausprägung vorhanden sind (p. 7). Im Hinblick auf den

Unternehmensalltag ist bei Personen mit überdurchschnittlichen Werten (ca. 15% der Gesamtpopulation) mit negativen Auswirkungen auf Kollegen*innen und die Organisation zu rechnen (p.8).

Dunkle Persönlichkeitseigenschaften in Forschung und Praxis

Die Erforschung der dunklen Persönlichkeitseigenschaften in der Personalarbeit ist allerdings noch ein eher junges Phänomen. Der Fokus liegt hauptsächlich auf positiven Merkmalen, also denjenigen Eigenschaften, welche im Unternehmen als wünschenswert angesehen werden (z.B. Motivation, Erfahrung, Intelligenz). Ein Blick auf Forschungsergebnisse zu negativen Auswirkungen von dunklen Persönlichkeitsmerkmalen auf berufsbezogene Kriterien zeigt aber, dass die Relevanz für eine verstärkte Berücksichtigung der dark traits durchaus gegeben ist (p. 9): Personen mit hoher Ausprägung neigen eher zu rassistischen Vorurteilen (Hodson et al., 2009), verfügen über tieferes citizenship behavior (im Sinne von: Kollegen*innen helfen; Becker & O'Hair, 2007) und können schlecht mit Feedback umgehen (Stucke, 2003). Sind sie als Führungskräfte tätig, so ist die Zufriedenheit ihrer Unterstellten tiefer und die Leistung geringer (Sanecka, 2013).

Im Gegenzug ist zu erwähnen, dass auch ein zu geringes Ausmass an dunklen Eigenschaften mit Schwierigkeiten verbunden sein kann. So werden Menschen mit sehr tiefer Narzissmus-Ausprägung gerne als "zu" nett bezeichnet und können unter Minderwertigkeitsgefühlen leiden.

Im Hinblick auf die genannten negativen Befunde stellt sich die Frage, wie die dunklen Eigenschaften in der Praxis erkannt, beziehungsweise gemessen werden können. Die Forschung hat hierzu in den vergangenen Jahren eine beträchtliche Anzahl an Instrumenten entwickelt (p. 10), die von klassischen paper-pencil Persönlichkeitstests bis zu modernen, IT-gestützten Verfahren reichen. Die praktische Anwendung dieser Verfahren ist jedoch mit einem kritischen Auge zu betrachten: Die meisten Verfahren verfügen nämlich nicht über ausreichende (externe) Validitätsbefunde. Es existiert eine Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis. In einer Meta-Analyse zu diesem Thema kommen die Autoren zum Schluss, dass die Standardverfahren im Personalauswahlkontext inadäquat sind (O'Boyle et al., 2012). Zu oft fehlt beispielsweise der konkrete Berufs- und Anforderungsbezug. Ein weiterer Aspekt, der bei der Anwendung der Verfahren beachtet werden muss, ist die Legalität und Ethik. Messverfahren zu dunklen Persönlichkeitseigenschaften beinhalten oft Fragen, die sehr stark in die Privatsphäre eingreifen. Dazu zählen Fragen zu Drogenkonsum, Sexualität oder Religion. Solche Art von Fragen können in der Personalselektion als unangemessen erachtet werden und stossen auch auf geringe Akzeptanz. In den USA dürfen klinische Varianten zur Messung der dark traits nicht eingesetzt werden, da sie zu einem kategorialen Urteil führen (gesund vs. krank).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es zwar wissenschaftliche Verfahren zur Messung von dunklen Persönlichkeitseigenschaften gibt, die psychometrischen Kennwerte für die Anwendung in der Personalarbeit aber ungenügend sind, insbesondere in Bezug auf das Vorhandensein von berufsbezogenen Erfolgskriterien. Ein neuer Ansatz, welcher diesem Punkt Rechnung trägt, ist der **TOP** (Dark triad of personality at work, Schwarzinger, & Schuler, 2016). Dieser enthält ausschliesslich berufsbezogene Aspekte und Formulierungen und wurde im Arbeitskontext validiert (12 Studien, 15000 Personen). Die psychometrischen Kennwerte sind bei diesem Verfahren grundsätzlich gegeben, weiter wird es bereits eingesetzt und von den Probanden*innen akzeptiert (p. 13).

Wie kann der Einsatz von Verfahren zur Messung von dunklen Persönlichkeitsmerkmalen in der Personalauswahl gelingen?

Zunächst einmal ist es wichtig, dass nicht einfach nur Merkmale per se diagnostiziert werden. Vielmehr sollen die Merkmale über Verhaltensergebnisse in Anforderungs- und Kompetenzprofilen eingebettet werden. Menschen sollen nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit "abgelehnt" werden oder in bestimmte Kategorien gesteckt werden (soziale Validität). Weiter ist bei der Rückmeldung an die Bewerber*innen darauf zu achten, dass ausschliesslich berufsbezogenes Feedback gegeben wird. Wenn immer möglich, sollen dabei konkrete Verhaltensbeispiele genannt werden (Beispiele p. 15). Zuletzt sollten bei der Selektion unterschiedliche Modi genutzt und miteinander abgeglichen werden. Die Empfehlung zum jetzigen Zeitpunkt ist die Kombination von klassischen Persönlichkeitstests mit anschliessender Verifikation und Besprechung im Interview.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass dunkle Persönlichkeitseigenschaften messbar sind und bei hoher Ausprägung nachweislich negative Effekte auf tatsächliche berufs- und erfolgsrelevante Kriterien haben. Deshalb sollten sie in der Personalarbeit in angemessener Weise berücksichtigt werden, indem Verfahren genutzt werden, die die einschlägigen psychometrischen Kennwerte erfüllen und ausreichende Werte hinsichtlich sozialer Validität aufweisen.

Literatur

Becker, J., O'Hair, D. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246-267.

Hodson, G., Hogg, S.M, MacInnis, C. (2009). The role of "dark personalities" (narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686-690.

Paulhus, D.L., Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.

Sanecka, E. (2013). The effects of supervisors subclinical psychopathy on subordinates organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with supervisor. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 4(2), 172-191.

Schwarzinger, D., Schuler, H. (2016). *TOP – Dark Triad of Personality at Work*. Göttingen: Hogrefe.

Stucke, T.S. (2003), Who's to blame? Narcissism and self-serving attributions following feedback. *European Journal of Personality*, 17, 465-478.

Schwarzinger, D. (2020). Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl. Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.

Leseempfehlung

Schwarzinger, D. (2020). Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl. Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.