

# Neuigkeiten Ihrer Sparkassenakademie

Personaldiagnostik  
ist einfach. Mit dem  
richtigen Partner an Ihrer  
Seite.



Sparkassenverband  
Baden-Württemberg



## Newsletter Wirtschaftspsychologie #5 Die „Dunkle Triade“ - Die dunkle Seite der Macht



### Unsere heutige Frage: Selbstbewusstsein - je mehr, desto besser?

Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit sind im Berufskontext sehr gefragt. Nicht nur für das Voranbringen der eigenen Karriere sind diese Eigenschaften förderlich - die Forschung zeigt, dass Menschen mit einem positiven Selbstwert gesünder leben und zufriedener sind. Jedoch gibt es einen Unterschied zwischen gesundem Selbstbewusstsein und Narzissmus. Letzteres bezeichnet eine übersteigerte Selbstliebe und umfasst Aspekte wie die Überzeugung etwas Besseres zu sein und einen Mangel an Empathie. Narzissmus zeigt dabei Überschneidungen mit zwei weiteren Merkmalen: Machiavellismus (Streben nach Macht, Glaube „Zweck heiligt die Mittel“) und subklinische Psychopathie (impulsiv, über Normen hinweg setzen und kein Problem darin sehen). Alle drei gehen mit unmoralischem und selbstbezogenen Verhalten einher und werden gemeinsam als „Dunkle Triade“ bezeichnet.

Die „Dunkle Triade“ wird hauptsächlich im Führungskontext untersucht. Es gibt noch keine konkreten Zahlen, wie viele Führungskräfte diese negativen Persönlichkeitszüge aufweisen, vermutlich sind es weniger als 10%. Jedoch zeigt eine Meta-Analyse, dass die wenigen, die es betrifft, einen ausgeprägten Hang zu kontraproduktivem Verhalten haben, wodurch sie ihren Arbeitgeber schädigen. Dazu gehört die Anwendung von unethischen Strategien, wie z.B. Lügen, Mobbing und unfaires Führungsverhalten. Darüber hinaus zeigen Studien, dass Personalentwicklungsmaßnahmen für Personen mit Anzeichen einer dunklen Triade keine Veränderung in deren Führung oder individuellen Weiterentwicklung bewirkten. Ein Grund hierfür ist, dass sie die notwendige Veränderung weniger bei sich, sondern mehr bei den anderen sehen.

### Unsere Tipps für die Praxis:

- Achten Sie schon bei der Personalauswahl auf Anzeichen für die „Dunkle Triade“.
- Prüfen Sie auch Mitarbeiter mit langer Berufserfahrung kritisch auf ihre Führungseignung. Nur weil jemand erfahren ist und selbstbewusst auftritt, ist er oder sie noch keine gute Führungskraft.
- Klären Sie bei der Besetzung von Führungspositionen im Idealfall die Ausprägung der „Dunklen Triade“ ab. Ein geeignetes Messinstrument stellt das Online-Verfahren „Dark Triad of Personality at Work (TOP)“ dar, das [wir gerne für Sie durchführen](#).

**Unsere Antwort:** Ein gesundes Selbstbewusstsein ist wichtig für persönliche Gesundheit, Zufriedenheit und Erfolg im Beruf. Es wird dann kritisch, wenn das eigene Wohl dauerhaft über das anderer gestellt wird. Daher lohnt es sich besonders bei verantwortungsvollen Führungspositionen, schon bei der Personalauswahl einen Blick auf das Thema „Dunkle Triade“ zu werfen.

#### Weiterführende Quellen:

- Schuler, H. & Schwarzinger, D. (2017): Die Dunkle Triade der Persönlichkeit. in: *reportpsychologie*.
- Schiemann, S.J. & Jonas, E. (2020): Streben nach Macht fern von Ethik: Die „Dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 27, S. 251-263
- [Interview](#): 5 Fragen an Prof. Dr. Uwe. P. Kanning, von Susanne Koch

© Sparkassenakademie Baden-Württemberg. Die Weitergabe innerhalb der der Sparkassen-Finanzgruppe ist gerne möglich. Außerhalb dessen, bitten wir um Rücksprache.

#### Sparkassen-Finanzgruppe

Sparkassen Landesbank Baden-Württemberg  
LBS Südwest SV Sparkassenversicherung  
DekaBank Deutsche Leasing Sparkassen-Stiftungen

Weiterer Standort:  
Sparkassenakademie  
Pariser Platz 3 A  
70173 Stuttgart  
[www.spk-akademie.de](http://www.spk-akademie.de)

Sparkassenverband  
Baden-Württemberg  
Am Hauptbahnhof 2  
70173 Stuttgart  
[www.sv-bw.de](http://www.sv-bw.de)