



„Es gibt zwei Arten, Hirte zu sein: Der eine läuft hinter der Herde her, treibt sie, wirft mit Steinen, brüllt und drückt. Der gute Hirte macht das ganz anders: Er läuft vornweg, singt, ist fröhlich, und die Schafe folgen ihm.“

(Unbekannt)

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu Beginn unseres Newsletters möchten wir Sie zunächst auf **zwei aktuell laufende Studien** hinweisen. Eine Studie untersucht, wie sich persönliche Ressourcen im Arbeitsleben auf das Wohlbefinden und Arbeitsverhalten von Führungskräften und Beschäftigten auswirken. Weitere Informationen finden Sie als Führungskraft [hier](#) oder als Mitarbeitende*r [hier](#). Eine weitere Studie befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen Persönlichkeit, Situation und Verhalten am Arbeitsplatz. Bei Interesse finden Sie [hier](#) weitere Informationen.

Über viele Jahre hinweg konzentrierten sich Forscher*innen darauf, was „gute“ Führung ausmacht, dahingegen wurde der „dunklen Seite“ von Führung erst in den letzten Jahren zunehmend Beachtung geschenkt (Furtner et al., 2017; Kurtulmuş, 2019). Im heutigen Newsletter wollen wir uns mit dem Thema dark leadership befassen und dabei folgende Aspekte genauer betrachten:

- **Was ist dark leadership?**
- **Die dunkle Triade der Persönlichkeit**
- **Problematische Zusammenhänge von dark leadership**
- **Mögliche Ansatzpunkte für HR-Praktiken**
- **OPEN vhb-Kurs „Emotionale Kompetenz - Theorie und Praxis: Emotionen verstehen, wahrnehmen und regulieren“**
- **Das KAP auf LinkedIn**
- **Abschied von Frau Theresa Fehn**

Zunächst widmen wir uns der Frage, **was dark leadership ist**. Dark leadership liegt dann vor, wenn eine Führungskraft sich wiederholt so verhält, dass Organisationsinteressen verletzt werden, indem beispielsweise Ziele der Organisation oder das Wohlbefinden der Mitarbeitenden missachtet werden (Einarsen et al., 2007). Häufig werden Adjektive wie tyrannisch, destruktiv, toxisch oder dysfunktional verwendet, um ein solches Führungsverhalten zu beschreiben (Kurtulmuş, 2019).

Zur Erklärung des Phänomens dark leadership wird häufig die sogenannte **„dunkle Triade der Persönlichkeit“** herangezogen, welche die drei Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie umfasst (Furtner et al., 2017; Paulhus & Williams, 2002). Dabei handelt es sich um drei unterscheidbare Dimensionen, die einen gemeinsamen antisozialen Kern haben: Sie vereint manipulatives Verhalten, ein Mangel an Empathie sowie schwach ausgeprägte Moral und Verträglichkeit, was sich beispielsweise in geringerer Toleranz und Kooperationsbereitschaft zeigt (Externbrink & Keil, 2018; Schiemann & Jonas, 2020).

Personen mit **narzisstischen Persönlichkeitszügen** streben nach Macht, Status und Bewunderung durch andere, stellen sich gerne selbst dar und zeigen egoistisches Verhalten (Furtner et al., 2017; Externbrink & Keil, 2018). Sie haben ein übersteigertes, grandioses Selbstbild und fühlen sich ihren Mitmenschen überlegen. Auf Zurückweisung und Kritik reagieren sie häufig feindselig (Externbrink & Keil, 2018, LeBreton et al., 2018; Schiemann & Jonas, 2020). In Führungspositionen treten sie als selbstbewusste, erfolgreiche und charismatische Visionäre auf – aber ihr irrationales, unflexibles und unmoralisches Handeln sowie die mangelnde Unterstützung ihrer Mitarbeitenden erweist sich häufig als problematisch (Fehn & Schütz, 2020; Furtner et al., 2017).

Menschen mit **machiavellistischen Persönlichkeitszügen** gelten als ausgesprochen manipulativ, taktisch und zynisch (Furtner et al., 2017). Sie streben nach Geld, Macht und Status und verfolgen ihre persönlichen Ziele oftmals auf Kosten anderer – ohne Rücksicht auf Verluste (Furtner et al., 2017; LeBreton et al., 2018). Als Führungskraft zeichnen sie sich durch strategisches Denken, hohe Flexibilität in sozialen Situationen und taktisches Verhandlungsgeschick aus (Furtner et al., 2017).

Personen mit **psychopathischen Persönlichkeitszügen** gelten als gefühllos, manipulativ, furchtlos und impulsiv und missachten soziale Normen (Externbrink & Keil, 2018; Furtner et al., 2017). In ihrem Handeln sind sie häufig unüberlegt und kurzfristig orientiert. Ihr Führungsverhalten wird einerseits als irrational und unberechenbar, andererseits als charismatisch und durch herausragende Kommunikationsfähigkeiten gekennzeichnet beschrieben (Furtner et al., 2017).

Zwar können einzelne der oben genannten Strategien einer destruktiven Führungskraft für die Organisation von Vorteil sein, insgesamt zeigen sich aber überwiegend **problematische Zusammenhänge von dark leadership** sowohl für die Organisation als auch ihre Beschäftigten (Schyns et al., 2018). So etablieren Führungskräfte der dunklen Triade unter

Umständen Praktiken, die der Organisationskultur schaden (Kurtulmuş, 2019). Scheitern sie, so halten sie oft hartnäckig an ihrem Vorgehen fest, ohne ihr Verhalten zu reflektieren und bisherige Strategien zu verändern (Kurtulmuş, 2019). So gefährden sie unter Umständen das Ansehen und die Performance der Organisation und verursachen möglicherweise kostspielige Rechtsstreitigkeiten (Schyns et al., 2018). Motivation, Leistung, Kreativität, Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden leiden häufig unter solchen Führungskräften (Kurtulmuş, 2019).

Diese Vielzahl negativer Auswirkungen destruktiver Führung verdeutlicht, dass es lohnenswert ist, sich genauer mit dem Phänomen auseinanderzusetzen. Dabei stellt sich die Frage, was Organisationen tun können, um die genannten Probleme zu adressieren. Neben Einstellungsverfahren und Beförderungen können auch Disziplinarmaßnahmen sowie Leistungsbeurteilungs- und Feedbacksysteme **mögliche Ansatzpunkte im Rahmen von HR-Praktiken** darstellen (Schyns et al., 2022). Wenn Sie der wirkungsvolle Umgang mit Führungskräften mit hoher Ausprägung in der dunklen Triade näher interessiert, empfehlen wir Ihnen unser kürzlich erschienenenes Buchkapitel „How to Mitigate Destructive Leadership-Human Resources-Practices that Mitigate Dark Triad Leaders' Destructive Tendencies“ (Schyns et al., 2022).

Destruktive Führung zeigt sich auch darin, dass das Befinden von Mitarbeitenden wenig berücksichtigt wird. Differenzierte Wahrnehmung der Emotionen ist aber eine wichtige Voraussetzung für gute Führung. Diese und weitere Aspekte emotionaler Kompetenz sind Bestandteil von Assessments und Trainings die am Lehrstuhl entwickelt wurden. Neueste Entwicklung ist der in Kooperation mit der Technischen Hochschule Nürnberg entstandene **OPEN vhb-Kurs „Emotionale Kompetenz - Theorie und Praxis: Emotionen verstehen, wahrnehmen und regulieren“**. Im Kurs lernen die Teilnehmenden, wie sie ihre emotionale Kompetenz nachhaltig verbessern können. Nach Registrierung auf der OPEN vhb-Plattform (<https://open.vhb.org/>) steht der Online-Kurs allen interessierten Personen kostenlos zur Verfügung.

Sie finden das **KAP ab sofort auch auf LinkedIn!** Auch auf diesem Weg informieren wir gern über personalpsychologische Themen und Aktuelles. Folgen Sie uns [hier](#). Abschließend möchten wir uns an dieser Stelle **von unserer langjährigen Mitarbeiterin, Frau Theresa Fehn, verabschieden**, die seit Februar neue Aufgaben in der freien Wirtschaft wahrnimmt. Wir danken Frau Fehn herzlich für die herausragende Unterstützung in den letzten Jahren und wünschen ihr für die Zukunft nur das Beste.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Melissa Schütz, M.Sc.

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

Externbrink, K. & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen: Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade*. Springer Wiesbaden.

Fehn, T. & Schütz, A. (2021). What you get is what you see: Other-rated but not self-rated leaders' narcissistic rivalry affects followers negatively. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 549–566. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04604-3>

Furtner, M. R., Maran, T. & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. Clark & C. Gruber (Hrsg.), *Leader Development Deconstructed* (S. 75–99). https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4

Kurtulmuş, B. E. (2019). *The Dark Side of Leadership: An Institutional Perspective*. Palgrave Pivot.

LeBreton, J., Shiverdecker, L. & Grimaldi, E. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>

Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Schiemann, S. J. & Jonas, E. (2020). Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(2), 251–263. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00653-9>

Schyns, B., Gauglitz, I.K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership - Human resources practices that mitigate dark triad leaders' destructive tendencies. In D. Lusk & T.L. Hayes (Eds.), *Overcoming bad leadership in organizations* (pp. 251-274). Oxford University Press.

Schyns, B., Neves, P., Wisse, B. & Knoll, M. (2018). Turning a blind eye to destructive leadership: The forgotten destructive leaders. In R. Riggio (Hrsg.), *What's Wrong with Leadership? Improving Leadership Research and Practice* (S. 189–206). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315163604-11>