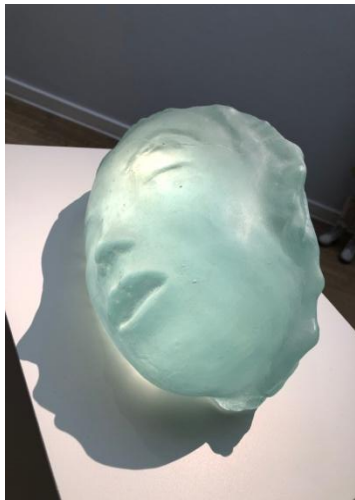




The Dark Triad of Personality in Personnel Selection



Im Verlag hogrefe ist 2022 das Werk von D. Schwarzinger erschienen, das ein schwieriges Thema behandelt, mit dem Personalberater häufig konfrontiert werden. Der Titel des in englischer Sprache verfassten Buches fokussiert sich auf die Zielgruppe von Personen, die mit der Auswahl und der Gewinnung von Führungskräften befasst sind (manchmal auch mit Outplacement).

Narzissmus in Chefetagen ist kein neues Thema, entsprechende Fachliteratur gibt es seit Jahrzehnten. Der Begriff „Dark Triad“ ist jüngerer Datums und umfasst das Dreieck von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie, Komponenten der sogenannten „Dark Leadership“, also der dunklen Führungskraft, die mit allen Mitteln die Erreichung von Zielen anstrebt.

Sie steht im Kontrast zu einer „Bright Leadership“, die visionären und gewinnenden Charakteren zugeschrieben wird; sie operieren nicht mit Angst und Manipulation, sondern entfachen Begeisterung für die Sache. Diese Gegenüberstellung lässt erahnen, dass die Charaktere nicht so plakativ zu fassen und zu sortieren sind. Die Situation ist meist komplexer, zudem wandeln sich im Laufe der Zeit die Anforderungen an CEO oder die Geschäftsführung. Gute Eignungs-Diagnostik ist demnach essentiell.

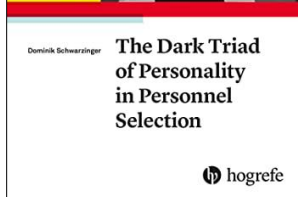
Durchsetzungsfähigkeit und hartnäckige Zielverfolgung sind schon gefragte Persönlichkeitsmerkmale. Ohne Rücksicht auf Verluste? Bis zur Besessenheit?

Es kommt auf die richtige Dosierung an; auch der Grad des akzeptablen Egoismus ist relevant.

Wenn sie jetzt einwenden, eine Psychopathin möchte ich gar nicht in der Organisation haben, da werden viele Ihnen sofort zustimmen. Das Problem besteht aber darin, dass die sogenannten Traits, die persönlichen Merkmale, eher überlappend und interagierend in Erscheinung treten, sie lassen sich nicht immer voneinander isolieren. (Im Übrigen spricht man auch von der „Dark Tetrad“, hier kommt noch als zusätzlicher dunkler Zug, Sadismus im Spiel, der wird aber in diesem Werk nicht thematisiert; den haben wir schon, wenn Schadenfreude, etwa beim Misserfolg des Konkurrenten spürbar wird).

Die Persönlichkeit, die eine Organisation aktuell braucht, ist nicht zuletzt im Kontext der weiteren, verfügbaren Mitglieder, z. B einer Geschäftsführung und im Licht der Wettbewerbssituation, immer wieder neu zu bewerten. Teamfähigkeit wird gern gesehen, es werden aber Einzelne befördert...

Auf knapp 200 Seiten finden wir im Buch von Schwarzinger, seines Zeichens Professor für Psychologie, eine sehr gute Einführung mit Erläuterungen und Grafiken, auch Forschungsdaten und Listen, die aus durchgeführten Studien stammen. Zum überwiegenden Teil ist das Werk stark wissenschaftlich unterfüttert, mit vielen Quellen versehen, die den Verantwortlichen in Search and Selection aber nicht wirklich als Anleitung dienen können. Ein derartiges „Manual“ wäre für die nächste Ausgabe nützlich.



Entsprechend zurückhaltend ist der Autor, wenn es um die Praxis der Personalberatung oder des Headhunting geht. Im letzten Kapitel, 7 „Recommendations for Practice and further Research“ und in 7.3, „Conclusion“, auf ca. 10 Seiten, stellt er weiteren Forschungsbedarf fest und auch die Erkenntnis, dass derartige Führungskräfte besser rechtzeitig (vor ihrer Einstellung oder Beförderung) diagnostiziert werden sollten, denn sie können u. U Schaden anrichten.

Das Buch ist grundsätzlich empfehlenswert und nützlich sowohl bei der Einstellung von potentiellen KandidatInnen als auch bei Entscheidung zur Beförderung an die Spitze oder an höheren Rängen einer Organisation.

Dominik **Schwarzinger**, hogrefe, 2022,
ISBN 978-0-88937-618-2
192 Seiten, 34,95 €