



## Subjektive Führungskompetenz und arbeitsrelevante Personenvariablen Studierender

Lothar Bildat & Carolin Martin

EBC Hochschule Hamburg und Leuphana Universität Lüneburg

### ZUSAMMENFASSUNG

In dieser fragebogenbasierten Querschnittsanalyse werden Zusammenhänge zwischen Narzissmus, Machiavellismus, Fehlerbelastetheit, führungsspezifischer und studienbezogener Selbstwirksamkeit, Mitarbeiterorientierung sowie Intelligenz untersucht. Teilnehmende waren 95 Studierende wirtschaftsnaher Studiengänge an einer norddeutschen Hochschule. Ergebnisse: Theoriekonform korrelierte Narzissmus mit Machiavellismus sowie mit führungsspezifischer und studienbezogener Selbstwirksamkeit, nicht jedoch mit Mitarbeiterorientierung. Narzissmus zeigte keine Zusammenhänge mit kristalliner Intelligenz. Explorative Analysen ergaben eine negative Korrelation mit Fehlerbelastetheit. Führungsspezifische Selbstwirksamkeit ließ sich zum Teil durch Narzissmus, Geschlecht und studienbezogene Selbstwirksamkeit aufklären. Geschlechtsunterschiede werden ebenso diskutiert wie theoretische und praktische Implikationen.

*Schlüsselbegriffe: Führungskompetenzen, Führungskräfte-Entwicklung, Intelligenz, Machiavellismus, Narzissmus, Selbstwirksamkeit.*

### 1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesen

Aus Sicht der Organisationspsychologie ist die Frage nach der Führungseignung nach wie vor interessant (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Bartram & Ingeoglu, 2011). Auch wenn klar ist, dass Führungsverhalten prinzipiell erlernbar ist (Frese, Beimeel & Schoenborn, 2003), so gehen doch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften mit Führungserfolg einher. Judge et al. (2002) beispielsweise konnten zeigen, dass vier der fünf Big-Five-Variablen (Costa & McCrae, 1992) substanzial und positiv mit Maßen des Führungserfolges korrelieren, dazu zählen Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit für Neues und emotionale Stabilität ( $\rho$  zwischen .24 und .31).

Für Organisationen stellen Hochschulen eine wichtige Quelle des Führungskräftenachwuchses dar, Talentmanagement im Rahmen des Personalmarketings ist nach wie vor ein wichtiges Thema (Felser, 2010). Auch wenn eine rein berufliche Bildung nach wie vor ebenfalls bedeutsam ist, um eine Führungsposition zu erlangen, besitzen 60 Prozent der Führungskräfte in Deutschland einen akademischen Abschluss (Franz & Voss-Dahm, 2011). Sicher haben nicht alle Absolventen wirtschaftsnaher Studiengänge eine Karriere als Führungskraft im Blick, aber es liegt nahe anzunehmen, dass viele von ihnen früher oder später auch Führungsrollen übernehmen werden. Damit sind nicht notwendigerweise Vorstands- oder Aufsichtsratsposten gemeint, sondern die organisationale Einflussnahme auf Individuen und/oder Gruppen zur Erreichung gemeinsamer Ziele in allen Positionen. Dazu zählt beispielsweise auch das Anleiten von Auszubildenden.

In den USA ist die systematische und wissenschaftliche Begleitung studentischer Führungsaktivitäten seit rund 40 Jahren etabliert (Komives & Dugan, 2014). Dort finden sich 14 Journals, die sich explizit mit führungsbezogener Kompetenzentwicklung bei Studierenden beschäftigen (ebenda), in Deutschland gibt es nichts Vergleichbares. In der vorliegenden Untersuchung konnte nun der Versuch unternommen werden, die führungsspezifische Selbstwirksamkeit (Paglis, 2010) im studentischen Kontext zu untersuchen. Dazu wurde die Vorversion einer deutschsprachigen Skala des Erstautors eingesetzt.

Selbstwirksamkeit als zugrundeliegendes Konstrukt ist eine der am besten untersuchten Variablen in der Organisationspsychologie. Sie ist ein bedeutsamer Prädiktor beruflicher Leistung in Abhängigkeit individueller und kontextueller Unterschiede (Judge, Jackson, Shaw, Scott & Rich, 2007; Pajares, 1996; Schmitz & Schwarzer, 2002). Auf Gruppen- oder Teamebene zeigt sich kollektive Selbstwirksamkeit als bedeutsamer Mediator zwischen Gruppenpotenzial und Leistungsindikatoren (Stajkovic & Nyberg, 2009). Das Konzept geht auf frühe Arbeiten von Albert Bandura zurück (Bandura, 1965, 1982) und beschreibt eine Handlungs-Erfolgserwartung, also den Glauben an die Wirksamkeit eigenen Tuns. Selbstwirksamkeit kann global oder bereichsspezifisch erfasst werden. Neben der allgemeinen Selbstwirksamkeit (Schwarzer, 1993) finden sich spezifischere Formen wie beispielsweise die berufliche (Schyns & von Collani, 2010) oder die studienbezogene Selbstwirksamkeit (Schiefele & Moschner, 1997). Wenngleich die Konstrukte unterschiedliche Themen fokussie-

ren, sind alle von dem generellen Glauben an die Wirksamkeit eigenen Handelns beeinflusst. Daher sollte beispielsweise auch Selbstwirksamkeit im Führungskontext (Hannah, Avolio, Luthans & Harms, 2008) einhergehen mit Selbstwirksamkeit auf der Ebene studienbezogener Leistungen.

In den letzten 15 Jahren konnten in umfangreichen Studien die Zusammenhänge zwischen potenziell problematischen Personenvariablen und dem Verhalten von Führungskräften aufgezeigt werden. Zu diesen Personenmerkmalen zählen beispielsweise subklinischer Narzissmus und Machiavellismus (Paulhus & Williams, 2002). Diese Eigenschaften treten häufig gemeinsam auf, sie sind moderat korreliert (Dammann, 2007; Keller Hansbrough & Jones, 2014; O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012) und werden im Kontext des Themenkomplexes „Management Derailment“ diskutiert (vgl. Westermann & Dick, 2014). Unseres Wissens gibt es aber keine diesbezüglichen Studien im Kontext der Führungskompetenz-Entwicklung bei Studierenden.

### 1.1 Narzissmus

„Narkissos verliebte sich in sein Spiegelbild und verschmachtete oder er tötete sich aus unerfüllter Liebe“ (Kerényi, 1988, S. 138) – dieser kurze Blick in die griechische Mythologie zeigt einen wesentlichen Aspekt des Narzissmus, nämlich die Selbstverliebtheit. Das Konzept hat auch psychoanalytische Wurzeln, einen Überblick über diesbezügliche Ausführungen bei Sigmund Freud gibt beispielsweise Kutter (1989). Narzisstische Personen halten sich ihren Mitmenschen gegenüber für prinzipiell überlegen, finden sich großartig, kontrollieren gerne andere und benötigen eine Umwelt von Bewunderern. Sie übertreiben ihre eigenen Leistungen, blocken Kritik massiv ab, wirken u.a. arrogant, kompromisslos, werden bei Ich-Bedrohung leicht aggressiv und streben gerne Führungspositionen an (Morf, Horvath & Torchetti, 2011; O'Boyle et al., 2012). Das kann in organisationalen Kontexten heikel werden, denn ggf. überschätzen sie auch ihre arbeits- und/oder führungsbezogene Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, schwierige Führungsaufgaben erfolgreich zu lösen (sensu Bandura, 1982). Ferner kann vermutet werden, dass Narzissmus mit einem geringen Maß an Mitarbeiterorientierung einhergeht, da Narzissten vor allem ihr eigenes Fortkommen im Blick haben. Narzissmus erzeugt ggf. einen qualitativ schlechteren sozialen Austausch und resultiert in negativen Wahrnehmungen über Personen, inklusive Spannungen im Arbeitskontext (Kaiser & Craig, 2014). Allerdings sind Narzissten nicht notwendigerweise unproduktiv, sondern mögen sogar glänzen, sobald sie in einer Position mit entsprechender Autorität ausgestattet sind (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2011), ihre absolute Überzeugtheit von sich selbst kann beeindruckend und sogar karriereförderlich für Mitarbeiter sein (Hirschi & Jaensch, 2015).

Der Hang zur Selbstüberhöhung von Narzissten könnte aber zur verzerrten Wahrnehmung eigener (Un-)Fehlbarkeit führen (Morf, Horvath & Torchetti, 2011; Schwar-

zinger & Schuler, 2017). In diesem Kontext scheint es daher lohnenswert zu erfassen, ob Narzissmus und Fehlerbelastetheit zusammenhängen. Letztgenanntes Konstrukt fragt danach, wie sehr man durch selbst begangene Fehler belastet ist (Rybowiak, Garst, Frese & Batinic, 1999). Der Umgang mit Fehlern ist wichtig, da menschliches Fehlverhalten in der Arbeitswelt unvermeidlich ist (Reason, 2008) und beispielsweise Feedbacksysteme in Organisationen den konstruktiven Umgang damit thematisieren (Atwater, Brett & Charles, 2007). Im organisationalen Kontext sind Trainings, in denen zum Fehlermachen ausdrücklich ermuntert wird (Error Management Trainings), Fehlervermeidungstrainings zum Teil deutlich überlegen (Keith & Frese, 2008). Dennoch ist das Aufstellen von Hypothesen in diesem Kontext schwierig, da Narzissten sowohl von der absoluten Richtigkeit ihres Tuns überzeugt sein, aber Fehler ebenso als bedrohlich erleben könnten. Daher wird hier explorativ vorgegangen und auf die Vorhersage möglicher Zusammenhänge verzichtet.

Narzisstische Personen neigen zwar dazu, ihre eigenen (auch kognitiven) Leistungen zu überschätzen (Morf, Horvath & Torchetti, 2011), sie sollten aber nicht per se über- oder unterdurchschnittliche Intelligenz aufweisen. Intelligenz gilt als bedeutsamster Prädiktor beruflicher Leistung (Schmidt & Hunter, 1998; Kramer, 2009), daher war es in unserem Kontext von Interesse, ein objektives Maß einzusetzen, um den Zusammenhang zu prüfen. O'Boyle, Forsyth, Banks und Story (2013, S. 791) subsumieren in einer rezenten Metaanalyse: “[...] we find no evidence that the DT [incl. narcissism and Machiavellianism] and GMA are significantly related.”

In einer weiteren Metaanalyse konnte gezeigt werden, dass schlechtes Führungsverhalten wie beispielsweise verbale Attacken, Machtmissbrauch, Abwertungen aller Art, die für Narzissten typisch sind, substantziell negative Auswirkungen auf Mitarbeiterverhalten und -wahrnehmungen hat (Schyns & Schilling, 2013). Selbstzentriertes Verhalten und mangelhafte Kommunikation (nicht zuhören) von Führungskräften hängen auch substantziell und signifikant mit Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Erschöpfung und depressiven Symptomen zusammen (Theorell et al., 2012). Aktuelle Metaanalysen bzw. Reviews zeigen aber ein „schillerndes“ Bild des Narzissmus auf Führungsebene: Grijalva und Kollegen (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis & Fraley, 2015) konnten belegen, dass Narzissmus mit Führungsrollenübernahme (leadership emergence) einhergeht. Ferner fanden sie, dass fremdeingeschätzte Leistung und Narzissmus nicht zusammenhängen, sehr wohl aber selbsteingeschätzte Leistung und Narzissmus. Narzissmus kann in bestimmten Fällen risikoreiches Verhalten triggern, welches durchaus von Vorteil für Unternehmen sein kann (Chatterjee & Hambrick, 2007). In einem umfangreichen Literatur-Review stellt Braun (2017, S. 17) fest: „The reviewed original articles suggest that there are few positive outcomes of leader narcissism across levels of analysis.“ Neben den wenigen positiven, finden sich bei Braun (ebenda) allerdings viele negative Effekte einer hohen Ausprägung dieses Persönlichkeitsmerkmals. Es werden

negative Zusammenhänge mit beispielsweise Teamerfolg, Emotionen von Mitarbeitern und positive bezüglich unternehmensschädigender Verhaltensweisen berichtet (ebenda).

## 1.2 Machiavellismus

Niccolo Machiavelli wurde bekannt durch sein Handbuch der politischen Einflussnahme „Der Fürst“ (1532/1950, in O'Boyle et al., 2012, S. 2). Die Kernthemen umfassen geschicktes, taktisches Manövrieren, kaltherzige, skrupellose Instrumentalisierung menschlicher Beziehungen und – wie wir heute sagen würden – Netzwerken und Instrumentalisierungen von Personen allein zum Zwecke des persönlichen Weiterkommens in Organisationen (Christie & Geis, 1979; Neuberger, 2006). Machiavellisten zeichnen sich ferner aus durch emotionale Kälte und Distanz, eine zynische Haltung gegenüber Dritten sowie dem Betonen der Notwendigkeit von Stärke und Härte (Schwarzinger & Schuler, 2017). Machiavellismus korreliert moderat negativ mit Arbeitsleistung, positiv mit unternehmensschädigendem Arbeitsverhalten und zeigt moderat positive Zusammenhänge mit Narzissmus und starke Zusammenhänge mit subklinischer Psychopathie (O'Boyle et al., 2012). Dahling, Kuyumcu und Librizzi (2013) stellen ebenfalls vielfältige Befunde dazu zusammen. Sie berichten deutliche positive Zusammenhänge von Machiavellismus (bei Mitarbeitern) mit Diebstahl, Lügen und Betrügen, Sabotage und mangelnder Compliance sowie mangelndem ethischen Verhalten. Machiavellismus bei Führungskräften geht einher mit einem Mehr an Ängstlichkeit und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei Mitarbeitern (ebenda). Belschak und Den Hartog (2015) konnten in einigen Studien allerdings zeigen, dass das Verhalten von Machiavellisten relativ gut durch Führungskräfte beeinflussbar ist, da erstgenannte stark auf Belohnungen von außen reagieren, wohingegen sie ggf. ethische Führung als Schwäche interpretieren.

Im Rahmen der Bachelorarbeit der Zweitautorin ergab sich nunmehr die Möglichkeit der empirischen Überprüfung einiger genannter Zusammenhänge. Im Folgenden führen wir die aus den oben genannten Annahmen abgeleiteten Hypothesen auf.

### *Hypothese 1:*

Narzissmus geht einher mit Machiavellismus.

### *Hypothese 2:*

Narzissmus geht einher mit einer erhöhten Einschätzung eigener Selbstwirksamkeit sowohl bezüglich des Studiums als auch zukünftiger Führungsaufgaben.

### *Hypothese 3:*

Narzissmus zeigt einen negativen Zusammenhang mit Mitarbeiterorientierung.

### *Hypothese 4:*

Narzissmus und Intelligenz zeigen keinen Zusammenhang.

## 2 Methode

### 2.1 Stichprobe

An der Untersuchung nahmen 95 Studierende aus vier Studienrichtungen der EBC Hochschule an den Standorten Hamburg, Düsseldorf, Berlin und Stuttgart teil. Befragt wurden 25 Männer und 69 Frauen (eine Angabe fehlend) im Alter von durchschnittlich 21,87 Jahren ( $SD = 2,19$ ) teil. Der Semesterdurchschnitt betrug 4,68 ( $SD = 1,50$ ). Der Großteil der Studierenden hatte eine Berufserfahrung von bis zu einem Jahr (31,2 %) beziehungsweise von einem bis zwei Jahren (34,4 %). Dabei hatten 67,4 Prozent der Studierenden bereits Führungserfahrung auch außerhalb des Arbeitskontextes in Sportteams oder Jugendgruppen sammeln können, 32,6 Prozent hatten hingegen keine Führungserfahrung.

### 2.2 Material

Alle Konstrukte wurden per Papier-Bleistift-Fragebogen erfasst. Zur Operationalisierung der führungsspezifischen Selbstwirksamkeit wurde eine Kurzskala zur allgemeinen Einschätzung von Führungshandeln verwendet (Bildat, 2015). Ein beispielhaftes Item aus dieser Skala war: „Wenn ich mich genügend vorbereite, gelingt es mir immer, Führungsaufgaben zu übernehmen“. Zur Erfassung der studienspezifischen Selbstwirksamkeit wurde eine gekürzte Skala verwendet (nach Schiefele & Moschner, 1997). Ein Beispiel-Item: „Wenn ich mich genügend vorbereite, gelingt es mir immer, gute Leistungen zu erzielen.“ Zur Erfassung von narzisstischen Tendenzen bei den Studierenden wurde eine modifizierte gekürzte Version des deutschen Narcissistic Personality Inventory (von Collani, 2011) benutzt. Ein Beispiel-Item: „Ich bin fähiger als andere Leute.“. Zur Operationalisierung von Machiavellismus erfolgte eine gekürzte Skala zur Erfassung machiavellistischer Einstellungen (Ulbrich-Herrmann, 2014). Ein Beispiel-Item: „Jeder ist sich selbst der Nächste.“ Mitarbeiterorientierung und Vertrauen angehender Führungskräfte wurde mit Hilfe adaptierter Skalen der deutschen Leader-Member Exchange Skala (Schyns & Paul, 2010) erhoben. Ein Beispiel-Item: „Als Führungskraft würde ich meinen Einfluss nutzen, um Mitarbeitern bei Arbeitsproblemen zu helfen.“ Zur Erfassung der Fehlerbelastetheit bei den Studierenden wurde die Subskala Fehlerbelastetheit („Error Strain“) des Error Orientation Questionnaires (Rybowiak et al., 1999) verwendet. Ein Beispiel-Item aus dieser Skala war: „Wenn mir ein Fehler passiert ist, schäme ich mich dafür.“ Die Skalen nutzten i.d.R. fünfstufige Antwortformate („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft völlig zu“).

Zur Erfassung der kristallinen Intelligenz wurde das Verfahren BEFKI GC-K (Schipolowski et al., 2014) eingesetzt. Die Kurzskala umfasst 12 Items, welche deklaratives Wissen aus den Bereichen der Natur-, Geistes-, und Sozialwissenschaften abprüfen.

### 2.3 Setting

Die Untersuchung fand im Sommersemester 2015 an der EBC Hochschule Hamburg statt (private, staatlich aner-

kannte Fachhochschule mit internationaler, wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung an den Standorten in Hamburg, Berlin und Düsseldorf). Der eingesetzte Fragebogen wurde nach kurzer Information und Instruktion im Rahmen diverser Lehrveranstaltungen an Studierende ausgegeben. Diese füllten die Bögen aus und gaben sie an die anwesenden Versuchsleiter zurück. Die Bearbeitung nahm ca. 10-15 Minuten in Anspruch.

### 3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt.

#### 3.1 Testtheoretische Parameter

Die führungsspezifische Selbstwirksamkeit erwies sich im Gegensatz zu den anderen Skalen als gering reliabel (Cronbachs  $\alpha = .48$ ). Sie wurde ferner nach Inspektion der Trennschärfekoeffizienten um ein Item gekürzt. Die Exploration der Korrelationen zeigte hingegen Hinweise auf konvergente und diskriminante Validität (vgl. Tabelle 2), wenngleich die Ergebnisse aufgrund der geringen Reliabilität vorsichtig interpretiert werden müssen. Bei den Konstrukten Fehlerbelastetheit, Narzissmus und Machiavellismus, welche anfällig für soziale Erwünschtheit sind, war der Range der Antworten größer als bei den restlichen Skalen. Nach einem Mediansplit der eingesetzten Lügenskala (Ling, 2014) zeigten sich allerdings keine signifikanten Unterschiede in den Variablen. Personen mit hohen Werten in der Lügenskala unterschieden sich somit nicht von jenen mit geringen Werten.

**Tabelle 1: Range, Mittelwerte, Standardabweichung und Antwortformate**

	Range	M	SD	Item – Anzahl
Narzissmus <sup>1)</sup>	2-5	3,34	,53	9
Machiavellismus <sup>3)</sup>	1-6	2,90	,91	5
Mitarbeiterorientierung <sup>1)</sup>	3-5	3,98	,44	6
Fehlerbelastetheit <sup>1)</sup>	1-5	2,94	,74	5
Studienspezifische Selbstwirksamkeit <sup>2)</sup>	2-4	3,17	,44	5
Führungsspezifische Selbstwirksamkeit <sup>1)</sup>	3-5	3,85	,45	4
Kristalline Intell. <sup>4)</sup>	0-1	7,3	2,41	12

Anmerkung:  $N = 95$ ;  $M$  = arithmetisches Mittel der Skala,  $SD$  = Standardabweichung. <sup>1)</sup> 5-stufig von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“; <sup>2)</sup> 4-stufig von „trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“; <sup>3)</sup> 6-stufig von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“; <sup>4)</sup> dichotom (1=richtig/0=falsch).

#### 3.2 Hypothesenprüfung

Im Folgenden werden in Tabelle 2 die bivariaten Korrelationen der zentralen Variablen dargestellt.

Die Hypothese 1, dass hohe Werte in Narzissmus mit erhöhten machiavellistischen Tendenzen einhergehen, wird durch die Ergebnisse gestützt. Es zeigte sich ein relativ starker positiver Zusammenhang zwischen den Skalen Narzissmus und Machiavellismus ( $r = .56, p < .01$ ). Ferner untermauern eine starke positive Korrelation zwischen

Narzissmus und führungsspezifischer Selbstwirksamkeit ( $r = .59, p < .01$ ) sowie ein moderat positiver Zusammenhang zwischen Narzissmus und studienspezifischer Selbstwirksamkeit ( $r = .28, p < .01$ ) die Hypothese 2. Studierende mit höheren narzisstischen Tendenzen schätzten sich in ihrer Selbstwirksamkeit hinsichtlich ihres Führungsverhaltens wie auch im Studium besser ein als Studierende mit geringerer Ausprägung dieser Variable. Zwischen Narzissmus und der Mitarbeiterorientierung war indes kein signifikanter Zusammenhang nachweisbar, somit musste Hypothese 3 abgelehnt werden. Lediglich Machiavellismus korrelierte moderat negativ mit Mitarbeiterorientierung ( $r = -.32, p < 0.1$ ). Bei der explorativen Analyse von Narzissmus und der Fehlerbelastetheit konnte eine moderat negative Korrelation ( $r = -.27, p < .01$ ) zwischen den beiden Konstrukten aufgezeigt werden. Also geben Studierende mit höheren narzisstischen Tendenzen an, eine geringere emotionale Belastung beim Begehen von Fehlern zu empfinden als ihre Kommilitonen mit geringen Ausprägungen dieser Variable.

Weiterhin zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Skala Narzissmus und Werten im Test kristalliner Intelligenz. Für den in den Sozialwissenschaften eher seltenen Fall der Prüfung auf Beibehaltung der  $H_0$  wurde eine Power-Analyse durchgeführt. Hier wird die sogenannte Teststärke ermittelt, die zur Kontrolle des  $\beta$ -Fehlers dient (Bortz & Döring, 2016). Die Analyse erfolgte unter Zuhilfenahme des Programmes G\*Power (Erdfelder, Faul & Buchner, 1996). Bei gegebenem  $\alpha$ -Fehlerrisiko von 0,05,  $n = 90$  gültigen Werten und der Effektstärke von  $f^2 = 0.105$  ergab sich eine Teststärke ( $1-\beta$ ) von 0,86. Zur Einschätzung dieser Kenngröße: „Eine Teststärke von mindestens 80 Prozent wird mittlerweile von der Scientific Community als ausreichend akzeptiert“ (Bortz & Döring, 2016, S. 873).

#### Ex-Post-Berechnungen der Geschlechtsunterschiede

Die Prüfung von Geschlechtsunterschieden wird hier kurz referiert, da das Geschlecht im nächsten Analyseschritt eine Rolle spielt. Narzisstische Tendenzen waren bei männlichen Studierenden signifikant stärker ausgeprägt ( $M = 3.63, SD = 0.58, n = 25$ ) als bei ihren Kommilitoninnen ( $M = 3.23, SD = 0.47, n = 64$ ),  $t(87) = 3.37, p = .001$  (zweiseitige Testung). Dies galt auch für Männer bezüglich des Machiavellismus ( $M = 3.35, SD = 0.93, n = 25$ ) im Vergleich mit ihren Kommilitoninnen ( $M = 2.74, SD = 0.85, n = 64$ ),  $t(87) = 2.97, p = .004$  (zweiseitige Testung). Geschlechtsunterschiede zugunsten männlicher Studierender ( $M = 4.04, SD = 0.48; n = 25$ ) fanden sich schließlich auch bezüglich der Einschätzung führungsspezifischer Selbstwirksamkeit im Vergleich zu ihren Kommilitoninnen ( $M = 3.78, SD = 0.42, n = 64$ ),  $t(87) = 2.54, p = .01$  (zweiseitige Testung). Diese Ergebnisse gehen einher mit entsprechenden empirischen Befunden (Paulhus & Williams, 2002). Zur Ermittlung der Effektstärke wurde Cohens  $d$  genutzt (Lenhard & Lenhard, 2016). Der Effekt des Geschlechtsunterschieds in der Variable Narzissmus ist als groß zu bezeichnen ( $d_{\text{Cohen}} = .79$ ; vgl. Cohen, 1988). Das Ergebnis ist verlässlich, das 90%-Konfidenzintervall exkludiert den Wert

Null (.394-1.195). Der Effekt des Geschlechtsunterschieds in der Variable Machiavellismus ist als mittelstark zu bezeichnen ( $d_{\text{Cohen}} = .70$ ). Das Ergebnis ist ebenfalls verlässlich, das 90%-Konfidenzintervall exkludiert den Wert Null (.30-1.098). Der Effekt des Geschlechtsunterschieds in der Variable Führungsspezifische Selbstwirksamkeit ist ebenfalls als mittelstark zu bezeichnen ( $d_{\text{Cohen}} = .60$ ). Auch hier ist das Ergebnis verlässlich, das 90%-Konfidenzintervall exkludiert den Wert Null (.20-.99).

#### Vorhersage Führungsspezifischer Selbstwirksamkeit: Ex-post-Betrachtung

Um in ex-post-Betrachtungen auf der Basis der o. g. bivariaten Korrelationen zu prüfen, wie sich führungsspezifische Selbstwirksamkeit in unserem Kontext erklären lässt, führten wir im Nachhinein eine multiple lineare Regression durch. Da es – wie gezeigt – Geschlechtsunterschiede in Narzissmus und führungsspezifischer Selbstwirksamkeit gab, wurde das Geschlecht in die Regression aufgenommen, ebenso die Variablen Narzissmus, Studienspezifische Selbstwirksamkeit und Mitarbeiterorientierung. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Prädiktoren und das Kriterium.

Das Geschlecht hatte zunächst keinen signifikanten Einfluss, ebenso wie die Mitarbeiterorientierung. Einzig die

Variablen Narzissmus und studienspezifische Selbstwirksamkeit lieferten signifikante Vorhersagebeiträge. Der Gesamtanteil aufgeklärter Varianz lag bei 38 Prozent. Auch hier lässt sich die Effektstärke bestimmen, beispielsweise als Cohens  $d$  (mit der Formel  $f = \sqrt{R^2/1-R^2}$ ; Cohen, 1992). Sie beträgt 0,613 und ist als stark zu bezeichnen (ebenda).

Um die Frage zu klären, ob das Geschlecht und Machiavellismus zusätzlich Varianz aufklären, wurde schließlich noch eine schrittweise multiple Regression durchgeführt. Inhaltlich verwandte Variablen wurden im Falle des Narzissmus und des Machiavellismus zu einem Block zusammengefasst (vgl. Diehl & Staufenbiel, 2007). Tabelle 4 zeigt die Zusammenfassung des Gesamtmodells.

Die aufgeklärte Gesamtvarianz beträgt nach wie vor 38 Prozent, das Geschlecht liefert jetzt einen Beitrag in Höhe von 7 Prozent. Die Hinzunahme der Variablen Narzissmus und Machiavellismus im zweiten Schritt ist substanziell und signifikant, Machiavellismus liefert aber auch in Kombination mit Narzissmus keinen wesentlich größeren Beitrag als Narzissmus alleine. Selbstwirksamkeit liefert einen Beitrag in Höhe von 4 Prozent, vergleichbar mit dem Modell der blockweisen Regression (Tabelle 3).

**Tabelle 2: Bivariate Korrelationen zentraler Variablen**

Skala	1	2	3	4	5	6
1 Narzissmus	<b>.72</b>					
2 Machiavellismus	.56**	<b>.81</b>				
3 Fehlerbelastetheit	-.27**	-.07	<b>.81</b>			
4 Führungsspez. Selbstwirksamkeit	.59**	.36**	-.21	<b>.48</b>		
5 Studienspez. Selbstwirksamkeit	.28*	.06	-.20	.34**	<b>.73</b>	
6 Mitarbeiterorientierung	-.16	-.32**	.25*	.05	.03	<b>.63</b>
7 Kristalline Intelligenz	.105	.00	-.20	.18	.18	-.07

Anmerkung:  $n = 89$ ; Fallausschluss listenweise; \* $p < .05$ .; \*\* $p < .01$ ; fett in Diagonale = Cronbachs  $\alpha$ .

**Tabelle 3: Multiple lineare Regression zur Vorhersage der Variable Führungsspezifische Selbstwirksamkeit (Bildat, 2015) durch Geschlecht, Narzissmus, studienspezifische Selbstwirksamkeit und Mitarbeiterorientierung**

Variable	B	SE B	$\beta$	t	$R^2_{\text{adj}}$
Geschlecht	-.057	.089	-.057	-,638	
Narzissmus	.461	.080	.545**	5,786	
Studien-spezifische Selbstwirksamkeit	.186	.090	.181*	2,063	
Mitarbeiterorientierung	.132	.088	.129	1,509	.38

Anmerkung:  $n = 89$ ; lineare Regression blockweise; B = unstandardisiertes B-Gewicht; SE = Standardfehler;  $\beta$  = standardisiertes B-Gewicht; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .001$ ; t = t-Test;  $R^2_{\text{adj}}$  = korrigiertes  $R^2$ .

**Tabelle 4: Modellzusammenfassung der schrittweisen Regression von Geschlecht, Narzissmus, Machiavellismus, studienbezogener Selbstwirksamkeit sowie Mitarbeiterorientierung auf führungsspezifische Selbstwirksamkeit**

	$\Delta R^2$	$\beta$	$p$
<b>Schritt 1</b>	.07*		
Geschlecht		-.26	.013
<b>Schritt 2</b>	.29**		
Narzissmus		.56	.000
Machiavellismus		.03	.778
<b>Schritt 3</b>	.04*		
Studienbezogene Selbstwirksamkeit		.20	.029
<b>Schritt 4</b>	.02		
Mitarbeiterorientierung		.16	.084
<b>Korr. <math>R^2</math> gesamt</b>	.38		
<b><math>n</math></b>	89		

Anmerkung:  $\beta$  = standardisiertes B-Gewicht;  $\Delta R^2$  = Änderung in  $R^2$ ; \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .001$ ;  $p$  = exakter  $p$ -Wert.

#### 4 Diskussion

Theoriekonform korrelierte die Personenvariable Narzissmus mit Machiavellismus sowie mit führungsspezifischer und studienbezogener Selbstwirksamkeit (Hypothesen 1 und 2). Die Korrelation zwischen Narzissmus und führungsspezifischer Selbstwirksamkeit war hoch ( $r = .59$ ;  $p < 0.01$ , s. Tabelle 2), mit Mitarbeiterorientierung zeigten sich aber die erwarteten Zusammenhänge nicht (Hypothese 3).

Hier könnte eine Rolle spielen, dass im Kontext eines Bachelorstudiums naturgemäß wenig konkrete Führungserfahrung im Unternehmenskontext gegeben ist, die Skala sich aber darauf bezieht (rd. 1/3 der Teilnehmer hatten keine Führungserfahrung). Narzissmus zeigte wie erwartet keine Zusammenhänge mit kristalliner Intelligenz (Hypothese 4). Explorative Analysen ergaben eine negative Korrelation von Narzissmus mit Fehlerbelastetheit: Narzissten schätzten die emotionale Belastung durch begangene Fehler als gering ein, ein Ergebnis, das insgesamt zur theoretischen Einbettung des Konstruktes passt. Ferner ist es möglich, dass hoch narzisstische Personen eher emotional stabil waren (Konfundierung). Nicht vorhergesagt, aber theoriekonform korrelierte Machiavellismus moderat negativ mit Mitarbeiterorientierung und moderat positiv mit führungsspezifischer Selbstwirksamkeit. Studienbezogene Selbstwirksamkeit, Narzissmus und Mitarbeiterorientierung klärten ca. 38 Prozent der Varianz der Variable führungsspezifische Selbstwirksamkeit auf. Auch dieses Ergebnis passt zu den theoretischen Vorarbeiten zur Selbstwirksamkeit und zum Narzissmus. Der Anspruch auf Führungstätigkeiten ist ein Teil des Selbstbildes narzisstischer Personen (Leising et al., 2013; Morf, Horvarth & Torchetti, 2011). Die Tatsache, dass Narzissmus nicht mit kristalliner Intelligenz korrelierte, ist ein weiterer Hinweis darauf, dass Nar-

zissten ihre eigene Leistungsfähigkeit verzerrt wahrnehmen. Die gefundenen Geschlechtsunterschiede zeigen sich auch in weitaus umfangreicheren Studien (Paulhus & Williams, 2002). Teilnehmerinnen neigen also zu einer bescheideneren Selbstbeschreibung. Das könnte ihnen langfristig möglicherweise nützen, gibt es doch profunde Hinweise darauf, dass narzisstisches Verhalten von Frauen in Führungspositionen gerade von Männern noch weniger toleriert wird als im Falle männlicher Führungskräfte (De Hoogh, Den Hartog & Nevicka, 2015). Männlichen Führungskräften nehmen männliche Mitarbeiter beispielsweise eine gewisse Arroganz weniger übel als weiblichen. Narzissmus wäre somit auch ein Teil stereotyper Vorstellungen von Führung (ebenda).

#### Stärken und Schwächen der Untersuchung

Vorteile sind u.E. die Erhebung eines objektiven Maßes kognitiver Fähigkeiten sowie der Einsatz eines Maßes führungsspezifischer Selbstwirksamkeit. Ferner sind Untersuchungen zur Selbsteinschätzung eigener Führungskompetenz im studentischen Kontext in Deutschland selten. Die Nachteile der Studie sind sicher die relativ kleine, nicht repräsentative Stichprobe sowie die mangelhafte Reliabilität der Skala führungsspezifischer Selbstwirksamkeit und die mäßige Reliabilität der Skala Mitarbeiterorientierung. Es erscheint uns sinnvoll, die Skala führungsspezifischer Selbstwirksamkeit inhaltlich enger an den studentischen Kontext anzupassen (Paglis, 2010). In anderen Kontexten erwies sich das Instrument bereits als reliabel und valide: Brandt, Lochner & Bildat (2017) berichten eine Korrelation mit emotionaler Intelligenz (gemessen mit dem TEIQE von Petrides, 2009) von  $r = .48$  ( $p < 0.01$ ; Cronbachs  $\alpha = .84$  bei  $n = 174$  Berufstätigen in den USA) und Höltig und Bildat (2018) konnten bei  $n = 380$  Berufstätigen eine interne Konsistenz (Cronbachs  $\alpha$ ) von  $.86$  ermitteln. Ferner ist bei korrelativen Designs immer Vorsicht geboten: Ursache-Wirkungszusammenhänge lassen sich hier nicht ermitteln. Hinzu kommt ein möglicher common-method-bias, alle Variablen wurden mit einer einzigen (Papier-Bleistift-) Methode erfasst (Conway & Lance, 2010, mahnen allerdings davor, vorschnell den Daumen über Common-Method-Studien zu senken<sup>1</sup>).

In Folgeuntersuchungen kann von Interesse sein, neben der kristallinen auch die fluide Intelligenz zu erfassen, allerdings werden auch erstgenannte Verfahren in Studien zur Vorhersage beruflicher Leistung genutzt (vgl. die Metaanalyse von Kramer, 2009). Außerdem sollte zur weiteren Klärung des Zusammenhangs zwischen Narzissmus und Fehlerbelastetheit in zukünftigen Studien emotionale Stabilität (Costa & McCrae, 1992) mit erhoben werden. Es ist denkbar, dass Fehlerbelastetheit als Mediator zwischen emotionaler Stabilität und führungsspezifischer Selbstwirksamkeit fungiert. Ferner klären nur Längsschnittdesigns mit

<sup>1</sup>(ebenda, S. 327): "As such, and perhaps counterintuitively, correlations between variables measured using a common method are simultaneously attenuated due to unreliability and inflated due to common method bias."

größeren Stichproben Ursache-Wirkungszusammenhänge (Dormann, Zapf & Perels, 2010). So könnten auf Basis der genannten Variablen beispielsweise Aspekte der Karriere von Berufsanfängern wie Leistung, Einkommen und Gesundheit vorhergesagt werden.

## 5 Ausblick

Unternehmen sollten im Hinblick auf das Auftreten narzisstischer und machiavellistischer Tendenzen Maßnahmen einführen, um Risiken zu minimieren: Weisen Bewerber in Auswahlverfahren stark narzisstische Züge auf (Shaw, Erickson & Harvey, 2011), sollten beispielsweise Zeugnisse genauer überprüft und ggf. Erkundigungen beim vorherigen Arbeitgeber eingeholt werden. Verfahren der Personalauswahl, die „dunkle Eigenschaften“ erfassen, unterliegen den gleichen Richtlinien wie andere (DIN, 2016; Schwarzingler & Schuler, 2017). Im Rahmen der Personalauswahl kann der potenzielle Mitarbeiter auch mithilfe eines Rollenspiels auf soziale Kompetenzen geprüft oder durch Abfrage des Verhaltens in kritischen Situationen getestet werden (etwa Kanning & Schuler, 2014).

Mit Campbell et al. (2011) ist anzumerken, dass Narzissmus über viele Studien hinweg – zumindest in den USA – in den letzten 25 Jahren zugenommen hat, heute also stärker denn je ausgeprägt zu sein scheint: „These generational shifts in narcissism reflect broader cultural trends that encourage individualism broadly and narcissism more specifically“ (ebenda, S. 279). Im Zuge dessen wäre es denkbar, dass die sogenannte „Generation Y“, also die ab 1990 Geborenen und mit digitalen Medien Aufgewachsenen, auch in Deutschland überzogene Erwartungen an berufliche Entwicklungen stellt. Insgesamt gilt es für Managementausbildungen und Führungskräfte trainings zu bedenken: „Individuals with these characteristics make poor team players in the class or in the external business community“ (ebenda, S. 279).

Owens, Wallace und Waldman (2015) zeigen aber in einer aufwändigen Studie, dass narzisstische Führungskräfte auch positive Effekte auf Seiten der Mitarbeiter haben können (beispielsweise Leistung und Engagement), sofern Narzissmus mit Demut gepaart ist. Demut wirkte also hier als Moderator zwischen Narzissmus und Leistungsindikatoren. Dieser intuitiv eher widersprüchliche Befund ist u.a. dadurch erklärbar, dass Respekt und Zurückhaltung erlernbar und förderbar sind und Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus entsprechenden Interventionen Nutzen ziehen könnten. Narzissmus kann auch positive Effekte auf die Mitarbeiterkarriere haben (Volmer, Koch & Göritz, 2016). Hier gilt es aber zukünftig genauer zu ermitteln, unter welchen Umständen dies bei welchen Mitarbeitern gelingt. Personalentwicklung für Führungskräfte müsste u.E. deutlich die Selbstregulation „automatisierter Handlungsprogramme“ von narzisstischen Führungskräften fokussieren<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Hepper, Hart und Sedikides (2014) konnten nachweisen, dass straffällig gewordene narzisstische Jugendliche von Trainings/Therapieinterventionen deutlich profitieren.

Ferner kommt der organisationalen Unterstützung eine besondere Rolle zu, da nachgewiesen werden konnte, dass diese die Wirkung „dunkler“ Personeneigenschaften wie Narzissmus puffern kann (Palmer, Komarraju, Carter & Karau, 2017). Im Falle eines hohen Maßes an Machiavellismus scheint eine Veränderung zum Positiven in Sachen Welt- und Menschenbild hingegen wenig wahrscheinlich: „Im Gegenteil ist sogar denkbar, dass im negativen Weltbild eines Machiavellisten, der überall Gefahren sieht und von anderen nur das Schlechteste erwartet [...] ethisches Führungsverhalten als Schwäche interpretiert wird.“ (Beltschak & Den Hartog, 2014, S. 346).

Zu einem kompetenten Führungsverhalten zählen auch der faire, ethisch vertretbare und lösungsorientierte Umgang mit Mitarbeitern und/oder Teamkollegen sowie die kritische Reflexion des eigenen, ggf. allzu selbstbezogenen Handelns. Erste systematische und evidenzbasierte Schritte in diese Richtung können auch an Hochschulen gemacht werden. Komives und Dugan (2014) machen zahlreiche Vorschläge, welche Aspekte führungsbezogener Entwicklung an Hochschulen evidenzbasiert fokussiert werden können. In Kombination mit generischen Führungs-Kompetenzmodellen (Schmidt-Huber, Dörr & Maier, 2014; Bartram & Ingeoglu, 2011) könnte ein Kern-Curriculum frühzeitiger Personalentwicklung diese Schritte umfassen (Bildat, 2018, S. 228):

1. Bestandsaufnahme aktiver und passiver Erfahrungen mit Führung (z. B. Vereine/NGOs). Reflexion der eigenen Rolle(n) in Arbeit, Schule und Freizeit. Analysieren kritischer Ereignisse.
2. Wissenschaftlicher Input: Ergebnisse zur Führungswirkung und zum Führungsverhalten.
3. Arbeit mit Praktikern und Identifikation wirksamen Führungshandelns im Alltag, Abgleich mit eigenem Verhalten und Nutzen eignungsdiagnostischer Instrumente.
4. Trainingseinheit(en), Üben kommunikativer Sequenzen entlang typischer Interaktionen wie beispielsweise Mitarbeitergespräch/Kommunikation arbeitsbezogener Ziele (als Führungskraft und Mitarbeiter). Planung eigener Vorgehensweisen.
5. Go live: Studierende erproben in Praktika oder nach Verlassen der Hochschule Verhaltensweisen, (online) begleitet durch Mentoren.
6. Erstes Follow-up vier Monate später, ggf. Online-Coaching.
7. Zweites Follow-up nach sechs Monaten: ein Workshop-Tag zur Auffrischung/Austausch/Planung.
8. Drittes Follow-up nach einem Jahr auf Basis rückgemeldeter Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Alle Schritte sollten formativ und summativ evaluiert werden. Ein Kriterium könnte beispielsweise die Entwicklung führungsbezogener Reife sein. Unreife Vorstellungen von Führung wie „Führungskräfte bestimmen wo es lang geht!“ sollten nach der Intervention durch deutlich reifere Ideen

wie beispielsweise „Teams können sich häufig selbst steuern, Führungskräfte koordinieren professionell!“ ersetzt werden (zu Führungsstereotypen vgl. Eckloff & van Quakebeke, 2008). Irrationale Gedanken sensu Ellis (1984) wie etwa „Vorgesetzte müssen alles wissen!“ können realistischeren Kognitionen wie „Vorgesetzte sind gut informiert und delegieren ggf. Wissenserwerb.“ Platz machen. Wichtig dürfte auch die Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren sein. Dazu eignet sich beispielsweise das Hamburger Führungsmotivationsinventar, in dem evidenzbasierte Aspekte der Führungsmotivation abgefragt werden (Felfe, Elprana, Gatzka & Stiehl, 2012). Aufbauend darauf können Potenziale und mögliche Gefahren diskutiert werden, beispielsweise problematische Konstellationen expliziter und impliziter Motive. So sind besonders Führungskräfte selbst durch Burn-out gefährdet, die geringe implizite, aber hohe explizite Werte bezüglich des Machtmotives aufweisen (Kazén & Kuhl, 2011). Es empfiehlt sich auch geschlechtsspezifische Angebote zu unterbreiten, da sich hier deutliche Unterschiede in der Führungsmotivation zeigen können (Felfe & Gatzka, 2013). Zeitfenster der Einbettung in Curricula von Hochschulen ergeben sich beispielsweise im Rahmen von (Re-) Akkreditierungen, hier könnte studienprogrammübergreifend gearbeitet werden<sup>3</sup>.

Frühe verhaltensbezogene Interventionen weisen einen deutlich höheren Return-on-Investment auf als spätere (Kiersch & Peters, 2017; Murphy & Reichard, 2011). Wir halten es daher für sinnvoll, mit der Vorbereitung auf Führungsrollen rechtzeitig zu beginnen, um der Verfestigung problematischer Interaktionsmuster vorzubeugen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Atwater, L. E., Brett, J. F. & Charles, A. C. (2007). Multi-source feedback: Lessons learned and implications for Practice. *Human Resource Management*, 46, 285-307.
- Bartram, D. & Ingeoglu, I. (2011). *The SHL Corporate leadership model. SHL White Paper 2011*. Thames Ditton: SHL Group Ltd.
- Bandura, A. (1965). Influence of model's reinforcement contingencies on the acquisition of imitating responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 589-595.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2014). Führung und Machiavellismus. In J. Felfe (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 343-352). Göttingen: Hogrefe.
- Bildat, L. (2015). *Skala führungsspezifische Selbstwirksamkeit*. Unveröffentlichtes Manuskript. EBC Hochschule Hamburg.
- Bildat, L. & Martin, C. (2016). *Spieglein, Spieglein an der Wand: Narzissmus, führungsrelevante Personvariable und Intelligenz. Eine Untersuchung bei Studierenden wirtschaftsnaher Studiengänge*. Vortrag zur 20. Fachtagung der GWPs, 26.-27.02.2016, Euro-FH Hamburg.
- Bildat, L. (2018). Personalentwicklung und Training. In L. Bildat & T. Warszta (Hrsg.). *Psychologie für das Human Resource Management. Ein Lehrbuch für Hochschule und Praxis* (S. 201-237). Lengerich: Pabst.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brandt, O., Lochner, K. & Bildat, L. (2017). *Zum Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz und weiteren berufsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen: Eine Validierungsstudie*. Vortrag zur 21. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie, 02.-04.03.2017, Hochschule Darmstadt.
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8, 773.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. Aufl.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 122, 155-159.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). *Narcissism in organizational contexts. Human Resource Management Review*, 21, 268-284.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Collani, G. von (2014). Modifizierte deutsche Versionen des Narcissistic Personality Inventory (NIP-d). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.

<sup>3</sup>Der Wissenschaftsrat (2012, S. 79) empfiehlt expressis verbis die kontinuierliche Fortentwicklung von Studienprogrammen: „Insbesondere müssen die Hochschulen über die Möglichkeit verfügen, nach einer erfolgreichen Studiengangakkreditierung auch Aktualisierungen an dem betreffenden Studiengang vornehmen zu können, wenn veränderte Anforderungen in Lehre, Forschung und Arbeitsmarkt Umsteuerungen erforderlich erscheinen lassen. [...] Bei den turnusgemäßen Reakkreditierungen [...] ist die Zielerreichung zu prüfen, statt das in jeder Hinsicht unveränderte Fortbestehen des Studiengangs zu verlangen.“



- Conway, J. M. & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business Psychology*, 25, 325-334.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992<sup>a</sup>). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Dammann, G. (2007). *Narzissten, Egomane, Psychopaten in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management*. Bern: Haupt.
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D. & Librizzi, E. H. (2013). Machiavellianism, unethical behavior and well-being in organizational life. In R. A. Giacalone and M. D. Promislo (Hrsg.), *Handbook of unethical work behavior. Implications for individual well-being* (S. 183-206). Armonk: Sharpe.
- Eckloff, T. & van Quaquebeke, N. (2008). „Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren.“ *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52, 169-181.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. & Nevecka, B. (2015). Gender differences in the perceived effectiveness of narcissistic leaders. *Applied Psychology*, 64, 473-498.
- Dormann, C., Zapf, D. & Perels, F. (2010). Quer- und Längsschnittstudien in der Arbeitspsychologie. In U. Kleinbeck und K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 923-1001). Göttingen: Hogrefe.
- Diehl, J. M. & Staufenbiel, T. (2007). *Statistik mit SPSS für Windows. Version 15*. Frankfurt a. M.: Dietmar Klotz.
- DIN (2016). DIN 33430: *Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Erdfelder, E., Faul, F. & Buchner, A. (1996). G Power. A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 28, 1-11.
- Ellis, A. (1984). The essence of RET-1984. *Journal of Rational Emotive Therapy*, 2, 19-25.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO)*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Gatzka, M. (2013). Führungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Managementdiagnostik* (S. 308-315). Göttingen: Hogrefe.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Franz, C. & Voss-Dahm, D. (2011). *Ohne Studium (keine Führungsposition)?* IAQ-Report 2011-02. Institut Arbeit und Qualifikation Fakultät für Gesellschaftswissenschaften Universität Duisburg-Essen. Verfügbar unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-02.pdf> (13.01.2017).
- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Grijalva, E. Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47.
- Hepper, E. G., Hart, C. M., and Sedikides, C. (2014). Moving narcissus: Can narcissists be empathic? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, 1079-1091.
- Hirschi, A. & Jaensch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107-127.
- Kaiser, R. B. & Craig, S. B. (2014). Destructive leadership in organizations. In D. V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership in Organizations* (S. 260-284), Oxford: Oxford University Press.
- Kazen, M. & Kuhl, J. (2011). Directional discrepancy between implicit and explicit power motives is related to well-being among managers. *Motivation and Emotion*, 35, 317-327.
- Keith, N. & Frese, M. (2008). Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology Copyright*, 93, 59-6.
- Keller Hansbrough, T. & Jones, G. E. (2014). Inside the Minds of Narcissists. How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 214-220.
- Kanning, U. P. & Schuler, H. (2014). Simulationsorientierte Verfahren in der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 216-256). Göttingen: Hogrefe.

- Kerényi, K. (1988). *Die Mythologie der Griechen. Band I: Die Götter- und Menschheitsgeschichten*. München: dtv.
- Kiersch, C. & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*, 1, 148-168.
- Komives, S. R. & Dugan, J. P. (2014). Student leadership development. theory, research and practice. In D. V. Day (Eds.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (p. 805–831). Oxford: Oxford University Press.
- Kramer, J. (2009). Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland. Vertiefende und weiterführende Metaanalysen. *Psychologische Rundschau*, 60, 82-98.
- Kutter, P. (1989). *Moderne Psychoanalyse. Eine Einführung in die Psychologie unbewusster Prozesse*. München: Verlag Internationale Psychoanalyse.
- Lenhard, W. & Lenhard, A. (2016). *Berechnung von Effektstärken*. Verfügbar unter: <https://www.psychometrica.de/effektstaerke.html>. (25.07.2017).
- Leising, D., Borkenau, P., Zimmermann, J., Roski, C., Leonhardt, A. & Schütz, A. (2013). Positive Self-regard and claim to leadership: Two fundamental forms of self-evaluation. *European Journal of Personality*, 27, 565-579.
- Ling, M. (2010). Lügen und Leugnen. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.
- Morf, C. C., Horvath, S. & Torchetti, L. (2011). Narcissistic self-enhancement. Tales of (successful?) self-portrayal. In M. D. Alicke & C. Sedikides (Eds.). *Handbook of Self-Enhancement and self-protection* (p. 399-424). New York: The Guilford Press.
- Murphy, S. E. & Reichard, R. J. (Hrsg.) (2011). *Early development and leadership. Building the next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A metaanalysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & Story, P. A. (2013). A meta-analytic review of the Dark Triad-intelligence connection. *Journal of Research in Personality*, 47, 798-794.
- Owens, B. P., Wallace, A. S. & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1203-1213.
- Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. *The Journal of Management Development*, 29, 771-782.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 3, 543-578.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z. & Karau, S. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Hrsg.). *Advances in the assessment of emotional intelligence* (p. 21-33). New York: Springer.
- Reason, J. (2008). *The human contribution. Unsafe acts, accidents and heroic recoveries*. Farnham: Ashgate.
- Rybowiak V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire; EOQ: Reliability, validity and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.
- Schiefele, U. & Moschner, B. (1997). *Selbstkonzept, Lernmotivation, Lernstrategien, epistemologische Überzeugungen, Instruktionsqualität und Studienleistung: längsschnittliche Verläufe und kausale Zusammenhänge* (unveröffentlichtes Manuskript). Bielefeld: Universität, Abt. f. Psychologie.
- Schipolowski, S., Wilhelm, O., Schroeders, U., Kovaleva, A., Kemper, C. J., & Rammstedt, B. (2014). Kurzskala kristalline Intelligenz (BEFKI GC-K). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmitz, G. S. & Schwarzer, R. (2002). Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeitserwartungen von Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44. Beiheft: *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen*, 192-214.
- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy: Psychometric scales for cross - cultural research*. Berlin: Freie Universität.
- Schwarzinger, D. & Schuler, H. (2017). Die Dunkle Triade der Persönlichkeit im Berufskontext. *Report Psychologie*, 42, 298-305.

Schyns, B. & Paul, T. (2010). Skala zur Erfassung des Leader-Member-Exchange (LMX 7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995) Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.

Schyns, B. & von Collani, B. (2010). Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.

Shaw, J. B., Erickson, A. E. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.

Stajkovic, A. D., Lee, D. & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analysis of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 814-828.

Theorell, T., Nyberg, A., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L. L. Oxenstierna, G. & Westerlund, H. (2012). Non-listening and self-centered leadership – relationships to socioeconomic conditions and employee mental Health. *PLOS One*, 7, e444119.

Ulbrich-Herrmann, M. (2014). Machiavellistische Einstellungen. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 14.0. Bonn: Gesis.

Volmer, J. Koch, I. K. & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leader's dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.

Westermann, F. & Dick, M. (Hrsg.) (2014). Themenheft „Managerversagen/Derailment (MvD)“. *Wirtschaftspsychologie*, 3.

Wissenschaftsrat (2012). *Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung*. Bremen. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2259-12.pdf> (12.05.2018).

**Korrespondenzadresse:**

Prof. Dr. phil. Lothar Bildat  
EBC Hochschule Hamburg (University of Applied Sciences)  
Esplanade 6  
20354 Hamburg  
DEUTSCHLAND  
bildat.lothar@ebc-hochschule.de

**Anmerkung:**

Die dem Artikel zugrundeliegenden Daten basieren auf der Bachelorarbeit der Zweitautorin. Martin, C. (2015). Selbst-ingeschätzte Führungswirksamkeit und Narzissmus: Eine korrelative Analyse bei Studierenden wirtschaftsnaher Studiengänge. Die Ergebnisse wurden vorgetragen: Bildat, L. & Martin, C. (2016). Spieglein, Spieglein an der Wand: Narzissmus, führungsrelevante Personvariable und Intelligenz. Eine Untersuchung bei Studierenden wirtschaftsnaher Studiengänge. Vortrag zur 20. Fachtagung der GWPs, 26.-27.02. Euro-FH Hamburg. Nutzung der männlichen Form ausschließlich der besseren Lesbarkeit halber.