



# Dunkle Triade im Top-Management – Eine explorative Multifallstudie zu Präsenz und Auswirkungen von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der obersten Führungsebene deutscher Unternehmen

Matthias Sure

Hochschule Fresenius, University of Applied Science Köln

---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Das Phänomen der dunklen Triade nimmt als dunkler antisozialer Kern der drei unabhängigen Persönlichkeitsmerkmale Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Wissenschaft und Forschung insbesondere wegen der damit überwiegend assoziierten negativen Folgen zunehmenden Raum ein. Vor diesem Hintergrund wurde eine explorative qualitative Forschungsstudie auf Basis von Fallstudieninterviews mit 20 Repräsentanten der Berufsfelder Top-Management, Management-Beratung und Psychologie/Coaching durchgeführt, um spezifisch die Präsenz und Auswirkungen des Phänomens der dunklen Triade im Top-Management von deutschen Unternehmen multiperspektivisch zu eruieren. Im Ergebnis zeigt sich eine sehr kritische Betrachtung des Phänomens und seiner organisationalen Auswirkungen bei allen drei Interviewgruppen, die in der Gruppe der Psychologen am stärksten ausgeprägt ist. Insgesamt wird die Präsenz des Phänomens in den Top-Management-Etagen mehrheitlich deutlich höher eingeschätzt als auf anderen Hierarchieebenen und zugleich von steigender Tendenz über die vergangenen zwei Dekaden ausgegangen. Die Studienteilnehmer sehen mehrheitlich insbesondere mittel- und langfristig negative Auswirkungen des Phänomens auf die Mitarbeiter und die Erfolgsträchtigkeit von Unternehmen. Demographische Differenzierungen sind in den Antworten beobachtbar hinsichtlich der Geschlechter, wonach Männern gegenüber Frauen im Top-Management mehrheitlich eine deutlich größere Affinität zum Dunkle-Triade-Phänomen attestiert wird, während die Untersuchung keine eindeutigen Ergebnisse zu Generationenunterschieden zeigt und (Kapitalmarkt-)Konzerne als anfälliger im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen für eine Berufung dunkler Persönlichkeiten in oberste Managementkreise eingeschätzt werden. Als Unternehmenskulturen, die Persönlichkeiten der dunklen Triade besonders anziehen werden schwerpunktmäßig solche identifiziert, die unpersönlich, profit- und kapitalmarktgetrieben sind, mit einer überdurchschnittlich hohen Präsenz derartiger Charaktere in den obersten Führungsetagen großer Unternehmen der Branchen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung sowie im Finanzsektor vornehmlich bei (Investment-)Banken, Versicherungen und Finanzholdings.

*Schlüsselbegriffe: Dunkle Triade, Top-Management, Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie*

---

## 1 Einleitung

*"If you only knew the power of the dark side"*  
– Lord Vader

Die Faszination in der heutigen Gesellschaft für üble Zeitgenossen wie Darth Vader hat auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Thematiken wie Destructive Leadership oder Management Derailment in den letzten zwanzig Jahren maßgeblich befördert und intensiviert (Mackey et al., 2021). Ein wachsendes Interesse nimmt dabei die Beschäftigung mit dem Themengebiet der dunklen Triade ein, die nach Paulhus und Williams (2002), die dieses Phänomen erstmals umfassend beschrieben, ein Konglomerat dreier unterschiedlicher und voneinander unabhängiger Persönlichkeitsmerkmale – Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie – darstellt, welche aber über einen gemeinsamen dunklen Kern verfügen und somit oft zusammen auftreten (Jimenez, 2015). Die Wissenschaft beschäftigt sich in diesem Kontext zunehmend mit der Fragestellung, welche Auswirkungen Charakterzüge der dunklen Triade von Personen im Management von

Unternehmen haben, und zwar sowohl hinsichtlich organisationaler Governance, Effektivität und Effizienz als auch bezüglich Arbeitseinstellung, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Der vorliegende Beitrag möchte zu dieser Diskussion bzw. Fragestellung einen Beitrag leisten, indem sich die Untersuchung auf die Top-Management-Ebene fokussiert, wobei nicht nur das Phänomen der dunklen Triade an sich, sondern auch deren einzelne Bestandteile – Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie – sowie deren Auftrittshäufigkeit und organisationale Einflussfaktoren analysiert werden sollen. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auch auf den unternehmerischen Führungsprozess gelegt werden. Maßgabe sind dabei stets sub-klinische Merkmalsformen (LeBreton et al., 2018). Vor diesem Hintergrund wird zunächst im Zuge eines ausführlichen Literatur-Reviews der Stand der Forschung erarbeitet, bevor auf dieser Basis eine explorative qualitative Forschungsstudie unter Top-Managern, Management-Beratern und Psychologen durchgeführt wird, die eine multiperspektivische Einschätzung einerseits der Top-Manager selbst als auch

andererseits von direkt mit diesen interagierenden Management-Beratern, Psychologen und Coaches zum Forschungsgegenstand erhebt.

## 2 Theoretische Grundlagen

Die drei fundamentalen Bestandteile der dunklen Triade sollen zunächst kurz beschrieben werden, um dann auf deren gemeinsamen dunklen Kern sowie auf deren Relevanz im Top-Management abzustellen. Von Narzissmus spricht man, wenn das Verhalten einer Person von einer übersteigerten und unrealistischen Wahrnehmung der eigenen Bedeutsamkeit geprägt ist (Externbrink & Keil, 2018). Dies korrespondiert in der Regel mit hochgradiger Eitelkeit, Extrovertiertheit sowie einem starken Streben nach Anerkennung, Status, Macht und Bestätigung und geht darüber hinaus oft mit Überheblichkeit und Anspruchsdenken einher. Das übersteigerte Selbstwertgefühl korrespondiert dabei zumeist mit einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten (Hesse & Schrader, 2022). Machiavellisten, deren Bezeichnung auf den florentinischen Philosophen und Diplomaten Niccolò Machiavelli zurück geht, sind sehr nutzengestrieben, nutzen dabei oft die Gutherzigkeit anderer aus und tun alles um ihre Ziele zu erreichen. Sie haben keine Skrupel, andere für ihre Zwecke zu manipulieren. Unehrlichkeit und Lügen gehören ebenfalls zu ihrem Repertoire. Sie vermeiden allerdings Risiken, wenn diese ihre eigenen Ziele gefährden könnten. Insofern unterscheiden sie sich hier von Psychopathen.

Psychopathen sind furcht- und skrupellos. Sie gehen jedes Risiko ein, um ihre Ziele zu erreichen, sind kaltherzig, stress-resistent, impulsiv und aggressiv und empfinden selbst dann keine Reue, wenn sie großen Schaden anrichten. Heuchelei, Irreführung, Täuschung und Desinformation gehören zum Standardrepertoire von Psychopathen bis zu Betrug mit kriminellem Ausmaß, weswegen Psychopathie in diesem Kontext auch als Maske der Niedertracht umschrieben wird (Externbrink & Keil, 2018). Im Allgemeinen herrscht Einigkeit darüber, dass Machiavellisten und Psychopathen noch boshafter und gefährlicher sind als Narzissten, die sich zumindest um positive Eindrücke bemühen und für die Meinung anderer (bezogen auf sich selbst) interessieren, während Machiavellisten und Psychopathen, die Meinungen anderer größtenteils egal sind, es sei denn, diese könnten nützlich für die eigene Zielerreichung sein (Tsogt-Erdene, 2020). Aus diesem Grund wird im Zusammenhang mit Machiavellismus und Psychopathie auch häufig von den "maliziösen Zwei" gesprochen (Rauthmann & Kolar, 2012).

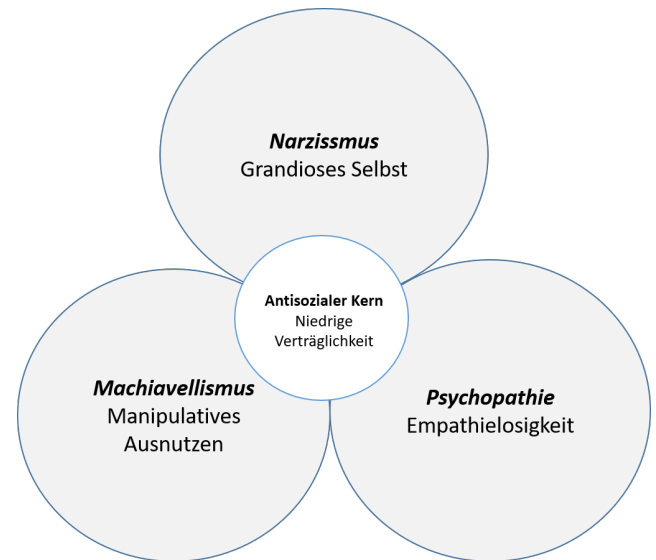


Abb. 1: Die dunkle Triade der Persönlichkeit (Externbrink/Keil, 2018, S. 4)

Die vorstehenden Ausführungen lassen daher einen gemeinsamen dunklen Kern der Teildimensionen der dunklen Triade erkennen. Dieser zeichnet sich insbesondere durch mangelnde Sozialverträglichkeit, unethisches bzw. unmoralisches Handeln sowie rücksichtsloses, manipulatives und regelverletzendes Verhalten aus. Führungs- und Managementpositionen sind für derartige dunkle Persönlichkeiten besonders attraktiv, weil mit solchen Positionen für gewöhnlich Macht, Kontrolle und sozialer Status verbunden sind. Zudem gehören nicht nur die so genannten Big Five, also Ehrgeiz, Zielstrebigkeit, Gewissenhaftigkeit, Widerstandsfähigkeit und Leistungsstärke zu den Kernattributen dunkler Persönlichkeiten, sondern diese verfügen auch über dunkle Eigenschaften, die im Management-Alltag etwa in Krisenzeiten zuweilen nötig bzw. erforderlich sein können, wie zum Beispiel emotionale Härte. Außerdem sind Persönlichkeiten der dunklen Triade in der Regel physisch und psychisch robust, charmant und haben zumeist ein gutes Gespür für Stärken, Schwächen und Emotionen anderer (Turner et al., 2019).

## 3 Stand der Forschung

Die bisherige Forschung zum Themengebiet der dunklen Triade offenbart, dass Personen mit ausgeprägten dunklen Persönlichkeitsmerkmalen tendenziell schneller in Führungspositionen aufsteigen als andere und dass sie dabei auch signifikant mehr verdienen als andere mit ähnlichen Qualifikationen (Grijalva et al., 2014; Spurr et al., 2016; Landay et al., 2019), wobei sie entsprechend von ihren oft unmoralischen und manipulativen Ansätzen profitieren (Jonason et al., 2015; Kowalski et al., 2018; Schiemann & Jonas, 2020). Ebenso zeigen bisherige Forschungsergebnisse, dass Persönlichkeiten der dunklen Triade potenziell großen Schaden in Organisationen anrichten können, und zwar sowohl was die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander anbelangt als auch was die Funktionsweise und Leistungsfähigkeit der Organisation betrifft (Paulhus & Williams, 2002; Wales et al., 2013; Patel & Cooper, 2014; Volmer et al., 2016).

Weitere Studienergebnisse zeigen in diesem Kontext, dass narzisstische Unternehmensmanager höhere Fluktuationsraten produzieren und Unternehmen mit solchen (Top-)Management-Persönlichkeiten öfter in Rechtsstreitigkeiten verwickelt sind als andere Unternehmen, was zusätzlich oftmals reputationsschädigende Wirkung entfalten kann (Chatterjee & Hambrick, 2007; Mathieu & Babiak, 2016; O'Reilly et al., 2018; Schiemann & Jonas, 2020). Ferner dokumentiert eine Meta-Studie auf Basis von 57 Studien, dass missbräuchliches destruktives Führungsverhalten signifikant negativ mit dem Wohlbefinden, der Leistung und der Haltung von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten korreliert (Schyns & Schilling, 2013). Diese Ergebnisse wurden einige Jahre später durch eine weitere Meta-Studie auf Basis von 418 empirischen Studien über destruktive Führung bestätigt (Mackey et al., 2021). Gleichwohl existieren Forschungsstudien, die ein diesbezüglich differenzierteres Bild in der Weise zeichnen, als sie insbesondere dem Narzissmus bei Führungskräften eine weitgehend positive Wirkung hinsichtlich des Karriereerfolgs und keine negativen Konsequenzen für das Wohlbefinden ihrer Untergebenen unterstellen (Judge et al., 2009; Volmer et al., 2016).

Darüber hinaus zeigen bisherige Forschungsergebnisse, dass eine Zunahme an Macht und ein damit in der Regel verbundener Aufstieg in eine höhere hierarchische Position tendenziell zu einer Zunahme an missbräuchlichem Führungsverhalten führen mit entsprechend negativen Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter (Wisse & Sleebos, 2016). In dieser Hinsicht fanden etwa Keltner et al. (2003) heraus, dass wenn Mitarbeiter in Machtpositionen gelangen, sich ihr Verhalten überwiegend dahingehend ändert, dass sie mehr reden als zuvor, sich vermehrt das nehmen, von dem sie glauben, dass es ihnen zusteht, zunehmend ignorieren, was andere sagen oder wollen, Reaktionen hierarchisch Untergebener auf ihr Verhalten ignorieren, gröberes Verhalten an den Tag legen, opportunistisch agieren und eine ausgeprägte Ignoranz für die Konsequenzen des eigenen Handelns entwickeln. Mit derartigen Phänomenen korrespondieren traditionell seit vielen Dekaden konkludente Forschungsergebnisse, wonach zwischen 60 und 75 Prozent der Mitarbeiter in Organisationen ihre direkten Vorgesetzten als den größten Stressfaktor bezeichnen mit häufig negativen Konsequenzen für Gesundheit, Zufriedenheit, Loyalität und Produktivität (Pfeffer & Sutton, 2006).

Andere Forschungsergebnisse befassen sich mit dem Phänomen der Relation zwischen der Häufigkeit des Auftretens von Persönlichkeiten der dunklen Triade und der hierarchischen Ebene. So untersuchten Babiak et al. (2010) über 200 Führungskräfte aus amerikanischen Konzernen mit einer so genannten Checkliste zur Psychopathie und fanden heraus, dass bei den personalverantwortlichen Führungskräften der Anteil an Psychopathen um den Faktor sechs höher lag als in der Gesamtbevölkerung, in den oberen Chefetagen indes noch deutlich höher (Gurol, 2014; Walter, 2015; Hesse & Schrader, 2022). In einer Untersuchung von Diller et al. (2021) fanden die Forscher heraus, dass die für vier unterschiedliche Führungsebenen erhobenen dunklen Persönlichkeitswerte in Richtung höherer hierarchischer Ebenen zunehmen. Weitere Studienergebnisse in diesem Kontext zeigen, dass die

Wahrscheinlichkeit, dass dunkle Persönlichkeiten in Top-Management-Positionen aufsteigen, dreimal höher ist als bei anderen Charakteren und bestätigen damit das zuvor bereits skizzierte starke Streben dunkler Persönlichkeiten in Richtung oberster Managementebenen (Brunell et al., 2008; Babiak et al., 2010; O'Reilly et al., 2014; Spurk et al., 2016).

Schließlich beschäftigt sich ein weiterer Forschungsteil mit gender-bezogenen Kriterien zur Problematik der dunklen Triade. So kommt eine Studie von Heidbrink et al. (2021) mit knapp 10.000 Teilnehmern, darunter gut 2.500 Führungskräften zu dem Ergebnis, dass die Narzissmuswerte in der jüngeren Bevölkerungsgruppe deutlich höher liegen als in den anderen Altersgruppen und dass - konkludent mit den Studienergebnissen von Mai, Büttgen und Schwarzingen (2016) unter 300 deutschen Führungskräften, wonach Ausprägungen in den dunklen Persönlichkeitseigenschaften zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften keine signifikanten Unterschiede aufweisen - Frauen im Management kaum weniger narzisstisch sind als ihre männlichen Kollegen, obwohl Männer in allen Altersgruppen im Durchschnitt signifikant höhere Narzissmus-Werte aufweisen als Frauen (Grijalva et al., 2014; Muris et al., 2017).

Weitere Studien bestätigen letztgenannte Ergebnisse, wonach Männer unabhängig von einer beruflichen oder hierarchischen Differenzierung eine grundsätzlich stärkere Tendenz zu narzisstischem, machiavellistischem und psychopathischem Verhalten aufweisen als Frauen (Jonason et al., 2009; O'Boyle et al., 2012; Externbrink & Keil, 2018). Ferner analysierten Twenge et al. (2014) die intergenerationen-bezogene Entwicklung des Narzissmusgrades im Zeitablauf und fanden heraus, dass die heute junge Generation höhere Narzissmuswerte aufweist als die junge Generation zur Jahrtausendwende. Die Forschungsergebnisse von Twenge et al. decken sich dabei teilweise mit Studien von Richter (1995), der bereits in den 1970er und 80er Jahren testpsychologische Verlaufsanalysen über einen Zeitraum von 15 Jahren durchführte und eine Zunahme an Ellbogenmentalität sowie abnehmende Selbstreflexion und soziale Sensibilität diagnostizierte.

Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass die vorstehend analysierten, zum Phänomen der dunklen Triade veröffentlichten einschlägigen wissenschaftlichen Studien und Quellen diesem eine veritable Existenz in unternehmerischen Managementkreisen attestieren, die als problematisch angesehen wird und in dieser Hinsicht eine überwiegende Konkludenz hinsichtlich möglicher negativer Implikationen insbesondere auf Gesundheit und Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Vorgesetztenbeziehung aufweisen. Darüber hinaus ergibt sich aus dem Literatur-Review, dass dunkle Persönlichkeitsmerkmale tendenziell mit der Höhe der Hierarchieebene zunehmen bzw. häufiger auftreten und dass jüngere Generationen über stärkere Narzissmuswerte verfügen als ältere. Zudem lässt sich auf dieser Basis konstatieren, dass zum einen multiperspektivische Untersuchungen des Phänomens der dunklen Triade auf Basis von Tiefeninterviews unter Einbezug von Vertretern des Top-Managements selbst bisher weitestgehend fehlen und zum anderen prozessuale Auswirkungen dieses Phänomens auf

den Führungsprozess selbst bisher nicht detailliert durchgeführt worden sind. Zur Schließung dieser Forschungslücke möchte die folgende Untersuchung daher einen Beitrag leisten.

#### 4 Methodisches Vorgehen

Die in der vorliegenden Untersuchung zu beantwortenden Forschungsfragen nach Existenz, Verbreitung, zeitlicher Entwicklung sowie Attributen, Ursachen und Wirkungen des Phänomens der dunklen Triade implizieren gemäß Yin (2018) durch die Art der Fragestellung und die Notwendigkeit der Erhebung realer situationsbezogener anstelle derivativer Daten eine Ausrichtung auf eine grundsätzlich fallstudienbezogene Forschungsmethodik im Sinne einer explorativen Erforschung eines spezifischen aktuellen Phänomens mittels empirischer Investigation in seiner realen Umgebung auf Basis von multiplen Beweisquellen (Saunders et al., 2019). Im vorliegenden Fall wurde daher eine multiple Fallstudie ausgewählt, zumal diese in ihre Analyse mehr als nur ein Untersuchungsobjekt integriert, um Vergleiche zwischen den einzelnen untersuchten Objekten herzustellen und daraus potenziell Ergebnisse mit höherem Verallgemeinerungsgrad etwa in Gestalt von Generalisierungen ableiten zu können. Dabei ist etwa im Vergleich zu quantitativ-repräsentativ ausgelegten Analysen die Anzahl der untersuchten Fälle naturgemäß deutlich geringer, um die notwendige Tiefe der Analyse gewährleisten zu können (Eisenhardt 1989).

Zur Erhebung der Forschungsdaten wurden Tiefeninterviews durchgeführt, um eine personalisierte Diskussion der Forschungsthematik zu ermöglichen. Um dem Forscher bessere Möglichkeiten zur Erforschung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Variablen bzw. zur Ergründung von Entscheidungen, Einstellungen oder Meinungen der interviewten Personen zu bieten, wurden nicht-standardisierte Interviews auf Basis semi-strukturierter Interviewleitfäden durchgeführt, was bei zu Forschungszwecken durchgeführten explorativen Studien zu den gängigen Verfahren gehört (Bell et al., 2022). Der Zeitraum der Datenerhebung lag zwischen Mai und September 2021, wobei der eigentlichen Erhebung zunächst ein Pre-Test mit zwei Experten vorgeschaltet wurde, der wiederum zu geringen inhaltlichen Anpassungen des Interviewleitfadens führte. Nachdem eine ursprüngliche Zahl von 45 Personen bezüglich einer Teilnahme an der Forschungsstudie angefragt wurde, ergab sich eine positive Teilnahme-Resonanz von 44 Prozent der Befragten, sodass sich schließlich 20 Personen für ein Interview zur Verfügung gestellt haben.

**Tabelle 1: Demographie des Fallstudienamples**

Berufsfeld	Anzahl	Altersklasse	Anzahl	Geschlecht	Anzahl
Top-Management	7	31 - 40 Jahre	3	Männlich	15
Management-Beratung	7	41 - 50 Jahre	5	Weiblich	5
Psychologie	6	51 - 60 Jahre	8	Divers	0
		61 - 70 Jahre	4		

Die Selektion der kontaktierten Personen erfolgte dabei nicht streng nach dem Zufallsprinzip, sondern anhand von

Kriterien, die sich nach der Tätigkeit, dem Alter, der Qualität persönlicher Kontakte und der erwarteten Bereitschaft seitens der Personen richteten, den Forschungsprozess zu unterstützen. So wurde insbesondere auf eine ausgewogene Struktur der Tätigkeitsbereiche (Top-Manager, Berater, Psychologen) und der Altersstrukturen der interviewten Personen geachtet, um eine multi-perspektivische Betrachtung des explorierten Phänomens zu ermöglichen. Insgesamt wurden sieben Interviews mit der primären Zielgruppe der Untersuchung, also Top-Managern geführt, während sieben weitere Interviews mit Beratern geführt wurden, die mit Top-Managern in berufsbedingt kontinuierlichem Kontakt als externe Berater stehen und somit eine zusätzliche externe Perspektive mit unmittelbarem engen Bezug zu den Unternehmensmanagern abbilden. Außerdem wurden Interviews mit sechs Psychologen als dritter Interviewgruppe geführt, die berufsbedingt über Erfahrungen mit Top-Managern verfügen, sei es in den Organisationen selbst oder als psychologischer Coach bzw. Therapeut.

Die Zielgruppeninterviews hatten eine Länge von 33 bis 71 Minuten. Sie wurden entweder im persönlichen Gespräch oder telefonisch durchgeführt, aufgezeichnet und transkribiert oder aber im Anschluss an ein persönliches Gespräch von den Interviewteilnehmern ausführlich in schriftlicher Form innerhalb weniger Tage nachgereicht. Nachfolgend wurde in Anlehnung an Mayring (2015) eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, die zur Auswertung der transkribierten Interviews eine Kombination aus induktiv und deduktiv aus der Literatur abgeleiteten Kategorien verwendete. Zum Zwecke einer Erhöhung der Validität und Reliabilität der Forschungsergebnisse wurde neben dem Pre-Testing des Interviewleitfadens eine Kodierung der transkribierten Interviewtexte ein weiteres Mal durch eine dritte mit der Thematik vertraute Person vorgenommen, um die Problematik der Intercoder-Reliabilität angemessen zu berücksichtigen (Weide, 2009).

#### 5 Ergebnisse der Fallstudieninterviews

Zum Zwecke der Generierung eines ergänzenden konkretisierenden Forschungsbeitrages zum Phänomen der dunklen Triade im Top-Management sollen nachfolgend die Ergebnisse der Fallstudieninterviews analysiert und konsolidiert werden. Die entsprechende Auswertung erfolgt entsprechend der im methodischen Vorgehen beschriebenen induktiv und deduktiv gebildeten Kategorien, unterteilt in die Bedeutung, zeitliche Entwicklung und Häufigkeit des Auftretens, begünstigende bzw. benachteiligende Faktoren für das Auftreten, demographische Differenzierungskriterien für unterschiedliche Auftretenshäufigkeiten und -stärken, Konsequenzen für den Führungsprozess mit den Unterkategorien Planung, Information, Kontrolle, Delegation, Beurteilung & Beförderung, Auswirkungen auf die Mitarbeiter sowie branchen- und unternehmenskultur-spezifische Besonderheiten.



**Abb. 2: Kategorien zur Exploration des Phänomens der dunklen Triade im Top-Management**

### 5.1 Bedeutung, zeitliche Entwicklung und Häufigkeit des Auftretens

Die Mehrheit der Interviewpartner ist sich einig, dass es sich bei dem Phänomen der dunklen Triade um ein bedeutendes (70 Prozent) bzw. sehr bedeutendes (25 Prozent) Phänomen im Top-Management von Unternehmen handelt. Zugleich sind 70 Prozent der Befragten der Meinung, dass das Phänomen im unternehmerischen Top-Management in den letzten beiden Dekaden eher zugenommen hat bzw. verbreiteter geworden ist. Als Gründe dafür werden etwa die Priorisierung kurzfristigen Erfolges, welche kaum noch Raum für Kreativität und Selbstreflexion lässt, die Entwicklung hin zu einer immer stärkeren Individualisierung sozialer und gesellschaftlicher Lebensbereiche, fehlende Nachhaltigkeit und Beständigkeit im Unternehmensmanagement sowie die Sehnsucht nach Vereinfachung in Form von einfachen Lösungen zunehmend komplexer Probleme und Aufgaben genannt. Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Ergebnissen der Studie von Twenge et al. (2014), demzufolge die heutige junge Generation höhere Narzissmuswerte aufweist als die jüngere Generation zur Jahrtausendwende, was wiederum eine Zunahme des Phänomens dunkler Persönlichkeitswerte von Generation zu Generation mit entsprechenden Auswirkungen auch auf die jeweiligen Top-Management-Charaktere vermuten lässt.

Weitere Gründe liegen nach Meinung der Teilnehmer in der fortlaufenden Erosion traditioneller Werte wie Anstand, Disziplin und Fairness sowie der insbesondere durch soziale Netzwerke beförderten zunehmenden Selbstdarstellungs- und -optimierungskultur insbesondere der Generation der unter 40-Jährigen, aber auch jenseits deren. Dagegen sagen 15 Prozent der Interviewpartner, dass Ihrer Meinung nach das Phänomen abgenommen habe, und zwar aufgrund von verfeinerten Governance- und Compliance-Regularien und Berichtsstrukturen, zunehmenden Sensibilitäten und angepassten (psychologischen) Testverfahren, um Kandidaten mit dunklen Persönlichkeitsmerkmalen frühzeitig zu identifizieren und auszuschließen, sowie eines stärkeren Nachhaltigkeitsfokus' in den Unternehmensstrategien. Schließlich sind weitere 10 Prozent davon überzeugt, dass es keine Veränderung gegeben habe und argumentieren diesbezüglich u.a. damit, dass eine stärkere und kritischere Auseinanderset-

zung mit der Thematik der dunklen Triade im Management nicht zwangsläufig bedeute, dass das Phänomen häufiger auftrete.

Bezogen auf die grundsätzliche Häufigkeit des Auftretens im Top-Management trauen sich 75 Prozent der Befragten eine Einschätzung zu, die anderen 25 Prozent dagegen nicht. Die Einschätzungen sollten differenziert nach den Teilmerkmalen der dunklen Triade abgegeben werden, sodass die Auftrittshäufigkeit von Narzissmus im Top-Management mit 53,6% angegeben wird. Die Häufigkeitswerte für Machiavellismus und subklinische Psychopathie werden mit 27,5% bzw. 9,7% deutlich niedriger eingeschätzt. Dass sich im Top-Management von Unternehmen vergleichsweise überproportional viele Personen mit psychopathischen Charakterzügen befinden, überrascht grundsätzlich nicht und lässt sich u.a. dadurch erklären, dass die Unternehmensumwelt in gewisser Hinsicht psychopathische Facetten fördert, zumal diese - wie etwa ein streng rationaler kühler Arbeitsstil oder rücksichtslose Entscheidungen - den Management-Erfolg in vielen Situationen unterstützen (Hossiep & Ringelband, 2014).

Demzufolge zeigen andere Studienergebnisse ebenfalls eine gegenüber der Gesamtbevölkerung (ca. 1 Prozent) deutlich erhöhte Präsenz von Psychopathen im Top-Management, die Werte auf einem Kontinuum von 3,5 bis 10 Prozent ausweisen, auf dem sich auch der Wert der vorliegenden Studie, wenn auch am oberen Rand, befindet (Babiak & Hare, 2006; Babiak et al., 2010; Gurol, 2014; Walter, 2015; Hesse & Schrader, 2022). Hinsichtlich der Auftrittshäufigkeit von Narzissmus weisen aktuelle Studienergebnisse aus Deutschland auf Narzissmusgrade von durchschnittlich knapp 48 Prozent in der Arbeitnehmerschaft sowie über 65 Prozent im Top-Management hin, sodass auch hier die Ergebnisse der vorliegenden Studie mit bisher vorliegenden Erkenntnissen kompatibel zu sein scheinen (Heidbrink et al., 2021).

### 5.2 Begünstigende und benachteiligende Faktoren für das Auftreten

Nach Faktoren und Gegebenheiten in Unternehmen befragt, die den Aufstieg von Persönlichkeiten der dunklen Triade in das Top-Management begünstigen, nennen die Befragten strenge hierarchische Strukturen, Formalismen und autoritären Führungsstil. Als weitere Faktoren werden das Propagieren steiler Karrieren, die Normalisierung und damit Tolerierung von Skrupellosigkeit, hohe Fluktuation und mangelnde Kontinuität, starke interne Wettbewerbsorientierung und Konkurrenzdruck gepaart mit Ellbogenmentalität sowie Prinzipienlosigkeit, Unverbindlichkeit, Intransparenz und fehlende klare Zuständigkeiten aufgeführt. Die Interviewteilnehmer weisen ferner in diesem Zusammenhang auf die abnehmende Bedeutung von Qualitätsmerkmalen zugunsten von persönlichen Verbindungen und Seilschaften, entsprechende Magneteffekte sowie unempathische, ausschließlich an Kennzahlen orientierte Führung hin.

Darüber hinaus werden als begünstigende Faktoren eine häufig unsystematische Potenzialanalyse und Personalauswahl, eine inkonsequente Umsetzung von Governance- und Compliance-Regeln sowie Zielvereinbarungs- und

Performance-Kulturen insbesondere in Konzernstrukturen mit erfolgsabhängigen und statusorientierten Vergütungssystemen ohne eindeutige Leistungsbeurteilungssystematik mit schwammigen, flexibel zurechenbaren Erfolgskriterien aufgeführt. Neben begünstigenden Faktoren werden als entgegenwirkende Faktoren Nachhaltigkeit in Zielsetzung und Aktion, zunehmende Diversität in Führungsgremien und die Etablierung von Feedbackkulturen erwähnt.

### 5.3 Demographisch und hierarchisch bedingte Unterschiede in Ausprägung und Häufigkeit

Die Einschätzung der Interviewpartner nach Häufigkeit bzw. Ausprägung dieses Phänomens im Hinblick auf bestimmte demographische und hierarchische Dimensionen fällt häufiger uneindeutig aus. 45 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass das Phänomen der dunklen Triade unter angestellten Top-Managern häufiger zu beobachten ist als unter Gesellschafter-Managern. 15 Prozent kommen zur gegenteiligen Auffassung, wohingegen 25 Prozent hier keinen Unterschied sehen. Dagegen sehen 75 Prozent der Interviewteilnehmer dunkle Persönlichkeitsmerkmale im Top-Management häufiger bei Männern auftreten als bei Frauen, 20 Prozent sehen hier keinen Unterschied. Vorstehende Mindermeinung wird von den Studienteilnehmern zuweilen damit begründet, dass Frauen hier den Männern quasi zwangsläufig ebenbürtig sein müssten, um überhaupt in die obere Führungsetage kommen zu können.

Hier korrespondiert die Mehrheitsmeinung der Studienteilnehmer nur vordergründig mit den zu diesem Thema vorliegenden dominierenden Forschungsergebnissen, wonach vergleichsweise deutlich weniger Frauen als Männer narzisstische Charakterzüge aufweisen und letztere, wenn vorhanden, bei Frauen zumeist weniger stark ausgeprägt sind als bei Männern (Jonason et al., 2009; O'Boyle et al., 2012; Grijalva et al., 2014; Muris et al., 2017). Differenziert man dies jedoch forschungstechnisch stärker aus und bezieht die Fragestellung nur auf (Top-)Management-Positionen, so lassen sich in der Literatur im Gegensatz zur Mehrheitsmeinung in der vorliegenden Studie häufig keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich der Ausprägungen bzw. Häufigkeit des Auftretens dunkler Persönlichkeitsmerkmale feststellen (Mai et al., 2016; Externbrink & Keil, 2018; Heidbrink et al., 2021).

Dem Verheiratetsein schreiben 40 Prozent der Befragten ein Regulativ hinsichtlich dunkler Persönlichkeitsmerkmale zu, sodass das Phänomen bei Verheirateten nach deren Ansicht deutlich seltener auftritt als bei Unverheirateten. Gleichwohl sagen 50 Prozent, dass es diesbezüglich keinen Unterschied macht, ob jemand verheiratet ist oder nicht. Bezogen auf das Alter als Differenzierungskriterium sind die Aussagen sehr uneinheitlich. 30 Prozent der Teilnehmer sagen aus, dass das Phänomen der dunklen Triade bei jüngeren Top-Managern häufiger vorkommt als bei älteren, wohingegen 35 Prozent gegenteiliger Ansicht sind und weitere 30 Prozent hier keinen Unterschied ausmachen können. Dieses eher diffuse Resultat widerspricht den Ergebnissen der Studie von Heidbrink et al. (2021), wonach Narzissmuswerte in der jüngeren Generation deutlich höher liegen als in anderen Altersgruppen und es

koinzidiert ebenfalls nicht vollständig mit der mehrheitlich von den Interviewpartnern geäußerten Auffassung, dass das Dunkle-Triade-Phänomen im Top-Management in den letzten zwei Dekaden eher zugenommen habe.

Eindeutig ist das Ergebnis bezüglich einer möglichen Differenzierung zwischen Top-Managern in mittelständischen Unternehmen und solchen in großen Konzernen, wobei letzteren von 60 Prozent der Befragten eine deutlich größere Präsenz dunkler Charaktereigenschaften zugewiesen wird, während 35 Prozent hier nicht differenzieren. Schließlich sind 70 Prozent der Interviewpartner der Meinung, dass Persönlichkeitsmerkmale der dunklen Triade im Top-Management deutlich verbreiteter sind als im mittleren Management, während 20 Prozent hier keinen Unterschied sehen. Dabei führen 15 Prozent der Studienteilnehmer die stärkere Präsenz von dunklen Charakterzügen im Top-Management im Vergleich zum mittleren Management u.a. auch darauf zurück, dass sich die Personalselektion in Unternehmen immer noch eher an tradierten und teilweise wenig gehaltvollen Bewertungskriterien orientiert anstatt an wissenschaftlich fundierten und dass diese mit zunehmender Hierarchieebene tendenziell immer diffuser und unsystematischer wird (Kanning, 2020). Die eindeutige Mehrheitsmeinung deckt sich mit den Forschungsergebnissen von Diller et al. (2021), die in ihrer Untersuchung herausfanden, dass dunkle Persönlichkeitswerte mit steigender Hierarchieebene zunehmen bzw. häufiger auftreten.

### 5.4 Auswirkungen auf die Dimensionen des Führungsprozesses

Nach den Auswirkungen auf den Planungsprozess befragt antworten sämtliche Interviewteilnehmer, dass die Top-Down-Planung von Top-Managern mit Persönlichkeitsmerkmalen der dunklen Triade klar bevorzugt wird. 90 Prozent der Interviewten sind zudem der Meinung, dass deren Planung ambitionierter und risikoreicher gestaltet wird als die Planung unter nicht der dunklen Triade zugehörigen Geschäftsführern oder Vorständen. Weiterhin wird Top-Managern mit dunklen Charakterzügen von den Befragten attestiert, dass sie eher ambivalent als klar in ihrer proklamierten Zielsetzung sind (65 Prozent), Nachhaltigkeit in der Zielsetzung wenig bis überhaupt nicht beachten (80 Prozent) und die Kompatibilität eigener mit organisationalen Zielen zumeist ignorieren, weswegen es hier regelmäßig zu substantiellen Divergenzen kommt (90 Prozent).

Informationsprozesse in von Persönlichkeiten der dunklen Triade im Top-Management geführten Unternehmen laufen nach überwiegender Meinung der interviewten Personen insbesondere bei stärker narzisstisch geprägten Persönlichkeiten wenig transparent, unklar und unstrukturiert ab (90 Prozent), insbesondere bei stärker machiavellistisch geprägten Persönlichkeiten gefiltert, selektiv und differenziert nach Informationsadressaten ab (80 Prozent). Zu den Ausprägungen des Kontrollprozesses äußern sich die Befragten zu 65 Prozent dergestalt, dass in von dunklen Persönlichkeiten geführten Unternehmen Striktheits- und Präzisionsgrad in der Kontrolle eher hoch seien. Dagegen antworten 20 Prozent der Interviewten, der Kontrollprozess sei in solchen Unternehmen eher dif-

fus, unpräzise, unsystematisch und situativ nach Adressat ausgelegt.

Bezogen auf Ausmaß und Umfang von Delegation im Führungsprozess von Top-Managern mit dunklen Persönlichkeitsmerkmalen sind die Interviewaussagen uneinheitlich. Vergleichsweise hoch fällt dabei noch die Ausprägung bei der Einschätzung der Selektivität aus, die 35 Prozent der interviewten Personen in Form einer präferierten Delegation an vertraute und gleichgesinnte Führungskräfte und Mitarbeiter anführen. Zu dem Aspekt von dunklen Persönlichkeiten im Top-Management praktizierten Beförderungs- und Beurteilungsprozessen meinen 65 Prozent der Befragten, dass sich diese sehr differenziert "nach Nasenfaktor" sowie intransparent in der Anwendung der Bewertungskriterien gestalten würden. 20 Prozent der Befragten sprechen in diesem Bereich von Beförderungsmechanismen nach Gutsherrenart sowie 15 Prozent von als Machtinstrument regelmäßig manipulierten Bonus- und Incentivierungssystemen.

### 5.5 Auswirkungen auf die geführten Mitarbeiter

Hinsichtlich der Auswirkungen des Phänomens der dunklen Triade auf die Leistungsbereitschaft der geführten Mitarbeiter konstatierten 60 Prozent der Interviewpartner eine kurzfristig positive Wirkung, die sich jedoch mittel- bis langfristig in ihr negatives Gegenteil verkehrt. Diese Einschätzung wird von anderen Studienergebnissen bestätigt, wonach Mitarbeitern, welche von Persönlichkeiten der dunklen Triade geführt werden, langfristig sinkende Leistungsergebnisse und Leistungsbereitschaft bescheinigt werden (Hesse & Schrader, 2022). 30 Prozent der Befragten sehen durchgehend negative Auswirkungen, während 10 Prozent durchgehend positive Auswirkungen feststellen. Im Bereich der Mitarbeiterproduktivität beurteilen 40 Prozent der Teilnehmer die Auswirkungen dunkler Top-Management-Vertreter auf die Mitarbeiter auf kurze Sicht positiv, hingegen auf mittlere bis lange Sicht negativ. 55 Prozent der Befragten sehen hier ausschließlich negative Konsequenzen ohne zeitliche Differenzierung. Bezüglich der Mitarbeiterkreativität schätzen 30 Prozent der Befragten den Effekt des Dunkle-Triade-Phänomens auf die Mitarbeiter kurzfristig positiv, mittel- bis langfristig dagegen negativ ein. 65 Prozent beurteilen dies durchgehend negativ.

Bezogen auf Selbstwertgefühl, Ausgeglichenheit und Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeiter sind die Ergebnisse konsistent, sodass dem Phänomen der dunklen Triade kurzfristig von 20 Prozent der interviewten Teilnehmer positive Auswirkungen zugetraut werden, die sich jedoch bei mittel- bis langfristiger Betrachtungsweise in ihr negatives Gegenteil verkehren. Dagegen votieren 80 Prozent der Befragten für durchgehend negative Beeinträchtigungen auf Seiten der Mitarbeiter. Dies korrespondiert mit den Forschungsergebnissen einer Reihe von Studien, die insgesamt negative Auswirkungen des Dunkle-Triade-Phänomens auf zwischenmenschliche Beziehungen sowie die Leistungsfähigkeit und Funktionsweise von Organisationen konstatieren (Krasikova et al. 2013; Schyns & Schilling, 2013; Mackey et al., 2021). Die Befragungsergebnisse zeigen außerdem, dass die gerade auf kurze Sicht möglichen positiven Auswirkungen der dunklen Persönlichkeitsmerkmale, auf die u.a. auch die Studien von Judge et al. (2009) sowie von Volmer et al. (2016) hinweisen, nach Ansicht der Befragten besonders bei solchen Mitarbeitern zu beobachten ist, die von ihrer Persönlichkeit her ähnlich gepolt sind wie die entsprechenden Top-Manager und daher häufig von diesen zu Mitgliedern des sogenannten inneren Zirkels auserkoren und dabei beispielsweise in Form von Privilegien begünstigt werden.

### 5.6 Korrespondierende Unternehmenskulturen, Branchenaffinität und Erfolgsträchtigkeit

Nach Ansicht von 60 Prozent der Interviewpartner begünstigen unpersönliche profit- und kapitalmarktgetriebene Konzernkulturen die Präsenz und die Entfaltung von der dunklen Triade zugehörigen Management-Persönlichkeiten. Solche Kulturen werden seitens der Studienteilnehmer besonders (kapitalmarktgelisteten) Großunternehmen mit intransparenten Strukturen und einer Tendenz zu Anonymität sowie unklaren Verantwortlichkeiten zugeschrieben, die häufig die Folge einer organisatorischen Trennung von Verantwortung und Handeln und damit einer institutionalisierten Beliebigkeit und Verantwortungslosigkeit sind, wie sie sich in zahlreichen Unternehmensskandalen wie etwa der VW-Dieselskandal offenbart haben (Hübner-Weinhold & Klapproth, 2019). Nur eine Minderheit von fünf Prozent nennt an dieser Stelle einzelpersonen-geprägte Kulturen, wie sie in patriarchalisch geprägten mittelständischen Familienunternehmen häufiger vorkommen. Befragt nach potenziell dominierenden Branchen, die Persönlichkeiten der dunklen Triade besonders anziehen, werden zuvorderst in einer Größenordnung von 80 Prozent der Befragten große Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Rechtsanwaltskanzleien genannt. An zweiter Stelle werden von 45 Prozent der Studienteilnehmer (Investment-)Banken, Versicherungen und Finanzholdings erwähnt.

Weitere explizit in diesem Kontext genannte Sektoren sind Automobilunternehmen und sogenannte Billig-Dienstleister (jeweils 15 Prozent) sowie Facharztpraxen mit 20 Prozent. Weitere 15 Prozent der Studienteilnehmer erkennen hier keine spezifischen Branchenaffinitäten und betrachten das Dunkle-Triade-Phänomen als ein branchenunabhängiges übergreifendes Phänomen. Nach der Erfolgsträchtigkeit von Unternehmen befragt, die von der dunklen Triade zugehörigen Charakteren geführt werden, antworten 80 Prozent der Studienteilnehmer, dass das Phänomen kurzfristig eventuell positiven, langfristig jedoch eindeutig negativen Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben würde. Dagegen sehen die verbleibenden 20 Prozent den Einfluss auf das Unternehmensergebnis generell als negativ an, und zwar unabhängig von einer zeitlichen Dimension.

## 6 Diskussion

Insgesamt zeigen die Studienergebnisse in einigen Punkten eine signifikante Affinität zu Ergebnissen bisheriger Studien über das Phänomen der dunklen Triade. So konnten in den Ergebnissen Entwicklungen bestätigt werden, die etwa bereits in anderen Studien thematisiert wurden, wonach die Bedeutung des Phänomens der dunklen Triade insbesondere im Top-Management von Unternehmen

tendenziell im Zeitablauf der letzten beiden Dekaden zugenommen hat, gleichwohl dies im Gegensatz zu bisherigen Studien in der vorliegenden Untersuchung nicht mit Ergebnissen bezüglich intergenerationen-bezogener Vergleichsbetrachtungen zu häufigerer Präsenz bzw. stärkeren Ausprägungen insbesondere hinsichtlich der Narzissmus-Werte bei der jüngeren Generationen korrespondiert. Bisherige Forschungsergebnisse ergänzend konnten in der vorliegenden Untersuchung zusätzliche detailliertere Erkenntnisse darüber entwickelt werden, welche Rahmenbedingungen in Unternehmen die Präsenz von Persönlichkeiten der dunklen Triade im Top-Management tendenziell befördern oder verhindern können.

Ein bisherigen Forschungsergebnissen teilweise widersprechendes oder uneindeutiges Bild ergibt die Analyse hinsichtlich einiger abgefragter demographischer bzw. hierarchischer Dimensionen. So verorten die Interviewpartner in der vorliegenden Studie eine stärkere Präsenz des Phänomens bei Männern im Vergleich zu Frauen im Top-Management, was zwar mit der herrschenden Meinung bezüglich eines generellen Geschlechtervergleichs übereinstimmt, nicht jedoch mit spezifischerer Forschung zu Männern und Frauen im (Top-)Management, die diesbezüglich überwiegend zu gegenteiligen Aussagen kommt, wonach Frauen ihren männlichen Kollegen diesbezüglich in der Regel durchaus ebenbürtig sind. Uneinheitlich sind die Aussagen zum Einfluss des Alters auf das Dunkle-Triade Phänomen, wohingegen in Analogie zur bestehenden Forschungsliteratur in der vorliegenden Studie die eindeutige Mehrheitsmeinung vertreten wird, dass die Präsenz des Phänomens mit steigender Management-Hierarchie zunimmt.

Hinsichtlich der Auswirkungen dunkler Charakterzüge von Top-Management-Vertretern auf die Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der betroffenen Organisationen korrespondieren die Ergebnisse der vorliegenden Studie im Wesentlichen mit denjenigen der bisherigen Forschung zu dieser Thematik, wonach überwiegend negative Konsequenzen gesehen werden, in einigen Fällen bei kurzfristiger Betrachtung auch positive Effekte insbesondere bei zum engeren Machtbereich zugehörigen Untergebenen konstatiert werden, die dann häufig über ähnliche Persönlichkeitsmerkmale verfügen oder zumindest diese goutieren. Ein komplett neues Forschungsfeld reflektieren dagegen die Ergebnisse zu den Auswirkungen des Phänomens der dunklen Triade im Top-Management auf die Dimensionen des Führungsprozesses, die bis auf den Delegationsprozess erste substanzielle Ergebnisse liefern können.

Generell betrachtet offenbaren die Ergebnisse darüber hinaus eine bemerkenswert selbstkritische Reflexion der

interviewten Geschäftsführer und Vorstände hinsichtlich der Situation in der eigenen Peergroup. Die Unterschiede dieser Interviewgruppe zur Gruppe der befragten Management-Berater sind, wenn überhaupt vorhanden, dann zumeist eher marginaler Natur, was möglicherweise auch vor demjenigen Hintergrund wenig überraschend erscheint, als Management-Berater heutzutage in der Mehrzahl der Fälle dafür engagiert werden, um Ideen und Ziele des sie beauftragenden Top-Managements durchzusetzen und von daher als externe Erfüllungsgehilfen zumeist ähnliche Einstellungen und Verhaltensweisen an den Tag legen wie ihre Auftraggeber.

Unterschiede zeigen sich in einigen Bereichen zur dritten Gruppe der Interviewteilnehmer, den Psychologen. Diese gewichten die Bedeutung des Phänomens sowie die Auftrittshäufigkeit dunkler Persönlichkeitsmerkmale in den Top-Management-Etagen im Durchschnitt bezogen auf narzisstische Merkmale etwas niedriger als die beiden anderen Gruppen, bezogen auf psychopathische Züge dagegen höher. Dagegen schätzt die Gruppe der Psychologen die Auswirkungen des Dunkle-Triade-Phänomens insbesondere auf die Mitarbeiter als generell (noch) gravierender bzw. problematischer ein als die beiden anderen Gruppen. Letzteres könnte möglicherweise damit zusammenhängen, dass diese Personen berufsbedingt einen objektiveren bzw. verzerrungsfreieren Zugang zu toxischen Persönlichkeiten haben als andere Top-Manager oder Management-Berater. Zusätzlich ist in diesem Kontext zu bemerken, dass die Gruppe der interviewten Psychologen zu zwei Dritteln aus Frauen besteht, weswegen die in dieser Gruppe konstatierte Einschätzung problematischerer Auswirkungen des Dunkle-Triade-Phänomens möglicherweise auch dadurch beeinflusst wird, dass Frauen tendenziell sensibler auf derartige Phänomene reagieren als ihre männlichen Kollegen.

Zum Aussagegehaltes der hier dargestellten Forschungsergebnisse muss einschränkend angemerkt werden, dass diese trotz ihrer in einigen Teilbereichen mit bisherigen Forschungsergebnissen durchaus kompatiblen bzw. ähnlichen Resultate vor dem Hintergrund der gewählten explorativ-qualitativen Forschungsmethodik als nicht repräsentativ zu bezeichnen sind und sicherlich insbesondere hinsichtlich ihrer zukünftigen Implikationen für die deutsche Unternehmenslandschaft noch breiten Raum für weitere Forschungsaktivitäten lassen. Weiterer Forschungsbedarf könnte sich in dieser Hinsicht beispielsweise unmittelbar im Bereich der Auswirkungen des Dunkle-Triade-Phänomens auf die Dimensionen des Führungsprozesses oder zur Thematik des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und dunkler Triade ergeben.

## 7 Literaturverzeichnis

- Babiak, P., Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. Harper Collins.
- Babiak, P., Neumann, C.S., Hare, R.D. (2010). Corporate Psychopathy: Talking the walk. *Behavioural Sciences & the Law*, 28(2), 174-193.

- Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Brunell, A.B., Gentry, W.A., Campbell, W.K., Hoffmann, B.J., Kuhnert, K.W., DeMarree, K.G. (2008). Leader Emergence: The case of the narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.



- Chatterjee, A., Hambrick, D.C. (2007). Its all about me: Narcissistic Chief Executive Officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Diller, S.J., Czibor, A., Szabo, Z.P., Restas, P., Jonas, E., Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self and other ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(2), 117-131.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Externbrink, K., Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen*. Springer.
- 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), 1-47.
- Guro, J. (2014). *Psychopathen im Büro – Wahnsinns-Typen auf der Chefetage*. Wirtschaftswoche online. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/psychopathen-im-buero-psychopath-als-chef-und-jetzt/10229310-2.html>
- Heidbrink, M., Berg, V., Feltes, F. (2021). Die Jungbullen kommen. *Harvard Business Manager*, 5(2021), 39-53.
- Hesse, J., Schrader, H.C. (2022). *Mein Chef ist irre, Ihrer auch?*. Econ.
- Hossiep, R., Ringelband, O. (2014). Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management. *Wirtschaftspsychologie*, 3(2014), 21-27.
- Hübner-Weinhold, M., Klapproth, M. (2019). *Leadership by Game of Thrones*. Vahlen.
- Jimenez, F. (2015). *Warum radikal rücksichtslose Menschen weiter kommen*. Die Welt online. <https://www.welt.de/wissenschaft/article149692971/Warum-radikal-ruecksichtslose-Menschen-weiter-kommen.html>
- Jonason, P.K., Li, N.P., Webster, G.D., Schmitt, D.P. (2009). The dark triad: Facilitating a short-term mating strategy in men, in: *European Journal of Personality*, 23(1), 5-18.
- Jonason, P.K., Wee, S., Li, N.P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the dark triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72(1), 112-116.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kanning, U.P. (2020). *Warum scheitern Manager?*. Springer.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kowalski, C.M., Rogoza, R., Vernon, P.A., Scherner, J.A. (2018). The dark triad and the self-presentation variables of socially desirable responding and self-monitoring. *Personality and Individual Differences*, 120(1), 234-237.
- Krasikova, D., Green, S., LeBreton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Landay, K., Harms, P.D., Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183-196.
- LeBreton, J.M., Shiverdecker, L.K., Grimaldi, E.M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 387-414.
- Mackey, J.D., Parker Ellen, B., McAllister, C.P., Alexander, K.C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132(11), 705-718.
- Mai, C., Büttgen, M., Schwarzingler, D. (2017). Think-Manager-Consider-Female: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer zentralen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69(2), 119-152.
- Mathieu, C., Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive Supervision: Their influence on employee's job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91(4), 102-106.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204.
- O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., McDaniel, M.A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behaviour: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- O'Reilly, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F., Chatman, J.A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218-231.
- O'Reilly, C.A., Doerr, B., Chatman, J.A. (2018). "See you in court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 365-378.
- Patel, P.C., Cooper, D. (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1528-1540.

- 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.
- Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half Truths and Total Nonsense*. Harvard Business School Press.
- Rauthmann, J.F., Kolar, G.P. (2012). How „dark“ are dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Personal Individual Differences*, 53(7), 883-889.
- Richter, H.E. (1995). *Wer nicht leiden will muss hassen*. Zur Epidemie der Gewalt. Knaur.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- 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(3), 251-263.
- 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(1), 138-158.
- Spurk, D., Keller, A.C., Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological & Personality Science*, 7(2), 113-121.
- Tsogt-Erdene, M. (2020). *Neues Führungsverständnis: Dunkle Triade der Persönlichkeit und Führung*. Versicherungsforen Leipzig online. <https://www.versicherungsforen.net/strategie-innovation/neues-fuehrungsverstaendnis-dunkle-triade-der-persoenlichkeit-und-fuehrung>
- Turner, I.N., Foster, J.D., Webster, G.D. (2019). The dark triad´s inverse relations with cognitive and emotional empathy: High-powered tests with multiple measures. *Personality and Individual Differences*, 139(4), 1-6.
- Twenge, J.M., Miller, J.D., Campbell, W.K. (2014). The narcissism epidemic: Commentary on modernity and narcissistic personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(2), 227-229.
- Volmer, A., Koch, I.K., Göritz, A.S. (2016). The bright and dark sides of leaders´dark triad traits: Effects on subordinates´career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101(14), 413-418.
- Wales, W.J., Patel, P.C., Lumpkin, G.T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.
- Walter, T. (2015). Charakterzüge von Managern: Haben Sie das Zeug für die Chefetage?. *Rheinische Post*. [https://rp-online.de/leben/gesundheitspsychologie/manager-werden-das-sind-die-eigenschaften-der-dax30-manager\\_aid-17854043](https://rp-online.de/leben/gesundheitspsychologie/manager-werden-das-sind-die-eigenschaften-der-dax30-manager_aid-17854043)
- Weide, G. (2009). *Gestaltung und Erfolg des Management Reporting - Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens*. Dr. Kovac.
- Wisse, B., Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived positions power strengthens the effect of superior machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99(12), 122-126.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications - Design and Methods* (6th ed.). Sage.

**Korespondenzanschrift:**

Prof. Dr. Matthias Sure  
 Hochschule Fresenius, University of Applied Sciences Köln  
 Im MediaPark 4c  
 50670 Köln