

Die Dunkle Triade

Über die Auseinandersetzung von schulischen Führungskräften mit Narzissmus, Machiavellismus und (milder) Psychopathie im Bildungswesen

Petra Heißenberger¹, Ulrike Haider²

Zusammenfassung

In der Psychologie wurde durch Paulhus (2002) der Begriff der „Dunklen Triade“ geprägt. Dieser beschreibt ein Bündel an Persönlichkeitseigenschaften: Narzissmus, Machiavellismus und (milde) Psychopathie. Diese Eigenschaften können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Aus diesem Grund ist es von essenzieller Bedeutung, bei Studierenden der Hochschullehrgänge mit Masterabschluss „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“ im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung mögliche Tendenzen von Persönlichkeitseigenschaften aufzuzeigen und zu reflektieren.

Nach einer theoretischen Thematisierung erfolgt ein Einblick in die Auswertung und Analyse der Ergebnisse von Gruppendiskussionen der Studienjahrgänge 2015, 2017, 2018 und 2019. Diese wurden nach dem individuellen Ausfüllen eines Online-Fragebogens mit sofortiger Rückmeldung der Ergebnisse durchgeführt. Abschließend zeigt ein kurzer Ausblick auf, welche Möglichkeiten sich durch die Begleitung und Unterstützung in der Persönlichkeitsentwicklung angeheurer und bestehender schulischer Führungskräfte ergeben und wie diese weiterführend genutzt werden können.

Schlüsselwörter:

Dunkle Triade
Hochschullehrgang Schulmanagement
Reflexion

Keywords:

Dark Triad
School management course
Reflexion

1 Einleitung

Gewissenhaft, kontaktfreudig und teamfähig sollen Führungskräfte sein. Der Fokus auf die positiven Eigenschaften dominiert offensichtlich den beruflichen Erfolg. Die problematischen Seiten von Führungspersönlichkeiten wurden ignoriert oder den Psychiaterinnen und Psychiatern überlassen. Paulhus prägte 2002 den Begriff „Dunkle Triade“ für ein Merkmalsbündel, das die drei Bereiche Narzissmus, Machiavellismus und (milde) Psychopathie umfasst. Er zeigte im Rahmen eines Forschungsprogramms auf, dass neben klinisch relevanten Ausprägungen dieser drei Merkmale auch milde Ausprägungen vorkommen, die eine mehr oder weniger unauffällige Teilnahme am Alltags- und Berufsleben ermöglichen. In geringer bis allenfalls mittlerer „Dosierung“ können sich die dunklen Merkmale sogar günstig auswirken. So sind z. B. narzisstische Personen oft besonders überzeugend in Bewerbungsverfahren und können als Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen für gemeinsame Vorhaben begeistern. Auch wenn dazu Forschungsergebnisse fehlen, liegt die Vermutung nahe, dass diese Befunde für das Bildungswesen ebenso gelten. Es dürfte aber auch in pädagogischen Kontexten so sein, dass hohe Ausprägungen der dunklen Merkmale das Befinden der betroffenen Leitungsperson beeinträchtigen, das Kollegium belasten und die Schulqualität beeinträchtigen und fördern können (Hell & Schneider, 2016).

¹ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at

² Allgemeine Sonderschule Ollern und Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: haiderulli@gmail.com

2 Zur Führungsforschung in den Bereichen Narzissmus, Machiavellismus und (milde) Psychopathie

Furtner (2016) stellt die Frage, ob eine selbstsüchtige Führungsperson genauso effektiv und erfolgreich sein kann wie eine „helle, pro sozial orientierte Führungskraft“ (S. 3). Die Führungsforschung fokussierte in den vergangenen Jahrzehnten vorwiegend auf die helle und idealisierte Form von Führung. Die dunkle Seite der Führung wurde weitgehend ignoriert (Higgs, 2009). Die Beschäftigung mit selbiger eröffnet Fragen wie „Wie viele helle und selbstlose sowie dunkle und selbstsüchtige Führungskräfte dominieren tatsächlich den Führungsalltag?“ (Furtner, 2017, S. 2). Dark Leadership beschreibt jenen Teil der Führungsrealität, der sich mit der dunklen Seite beschäftigt.

Externbrink und Keil (2018) stellen die Frage, ob Organisationen verhindern können, dass Narzisistinnen und Narzissten, Machiavellistinnen und Machiavellisten und Psychopathinnen und Psychopathen in Führungspositionen gelangen (S. 5). Wäre dies überhaupt wünschenswert? Das würde der Tatsache entgegenstehen, dass ein gewisses Maß einer bestimmten Persönlichkeitsausprägung durchaus sinnvoll und gewinnbringend sein kann. Diese Überlegungen machen die Thematik spannend, weil es keine klaren Antworten geben kann. Außerdem gibt es im Bildungsbereich dazu keine Daten, die Befassung mit der Dunklen Triade im Bildungsbereich, speziell bei schulischen Führungskräften, begann an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich mit der Hochschullehrgangsguppe 2015, die zum ersten Mal im Studienjahr 2016/17 befragt wurde.

Externbrink und Keil (2018) interpretieren die antisozialen Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Ausprägungen mit der Dunklen Triade einhergehen, vor dem Hintergrund der sozialen Austauschtheorie: Diese geht auf Thibaut und Kelley (1959) zurück und beschreibt den Austausch zwischen Interaktionspartnerinnen/Interaktionspartnern, wobei erhaltene Belohnungen immer in Relation zu den auferlegten Kosten betrachtet werden. Das bedeutet für Organisationen, dass Mitarbeiter/innen für Belohnungen arbeiten. Diese können direkt (Geld) oder indirekt (Status, Wertschätzung) sein (S. 38). Die auf diese Fragestellung und den Bildungsbereich bezogene Forschung steht gerade am Anfang.

2.1 Narzissmus

Der Begriff Narzissmus ist einer Geschichte der griechischen Mythologie entlehnt, in welcher der Jüngling Narziss mit einer unstillbaren Selbstliebe bestraft wird. Die Bedeutung hat sich im Kern bis heute erhalten. So ist das Verhalten von Narzisistinnen/Narzissten durch ein überhöhtes Selbstbild und durch ein selbstdarstellerisches, selbstverliehtes Auftreten geprägt. Dabei geht die Überhöhung der eigenen Person in der Regel mit der Herabwürdigung anderer einher. Interessanterweise vermögen Narzisistinnen und Narzissten durch ihren Charme dennoch kurzfristig zu überzeugen, denn ihr Selbstbewusstsein macht sie zu unterhaltsamen Zeitgenossinnen/Zeitgenossen. Narzisistinnen und Narzissten entwickeln ein überhöhtes Selbstbild, fühlen sich anderen überlegen, erhaschen Aufmerksamkeit, möchten besonders behandelt werden, setzen andere herab und neigen zu dominantem Verhalten. Sie sind selbstdarstellerisch und selbstverlieht, allergisch auf Kritik, aber auch selbstbewusst. Sie sind in der Regel nicht kompromissbereit. Ihre Kritik- und Konfliktfähigkeit ist schwach ausgeprägt, weshalb sie in schwierigen Situationen oft Konflikte auslösen und unangenehm auffallen. Gegenüber ihren Mitmenschen zeigen Narzisistinnen und Narzissten wenig Empathie, sie können sich schlecht in die Lage anderer Menschen hineinversetzen und deren Perspektive einnehmen. Aus diesem Grund werden sie häufig als arrogant, egoistisch und überheblich wahrgenommen. Nachhaltige zwischenmenschliche Beziehungen können sie lediglich zu Bewunderinnen/Bewunderern der eigenen Person aufbauen. Narzisistinnen und Narzissten können durch ihr starkes Selbstbewusstsein überzeugen und andere erfolgreich für ihre Ideen und Vorhaben gewinnen. Längerfristig zeigt die positive Fassade von Narzisistinnen und Narzissten jedoch Risse, denn ihre ständigen Übertreibungen und die mangelnde Kritikfähigkeit empfinden Mitmenschen oft als Zumutung. Narzisistinnen und Narzissten zeigen eine gewisse Affinität zu Führungspositionen, weil sie dadurch ihren Bedarf an Anerkennung und Bewunderung stillen können. In Arbeitsgruppen ergreifen sie rasch und selbstbewusst die führende Rolle und werden zu Beginn als kompetente, charismatische sowie überzeugende Leader wahrgenommen. Der erste positive Eindruck wendet sich jedoch zusehends in einen negativen, wenn ihre arrogante und selbstverliehte Art stärker zum Vorschein kommt. Die Selbstüberschätzung der eigenen Führungsqualitäten hat oft folgenschwere Konsequenzen. Der/Die glänzend präsentierende Narzisst/in kann Institutionen mitunter bestens nach außen vertreten. Sie/Er tritt als charismatische Führungsperson auf.

Schulische Führungspersonen sollten grundsätzlich bei der Bildung von Teams darauf achten, aus welchen Persönlichkeiten sich diese Teams zusammensetzen. Neuere Forschungsarbeiten (z. B. Schiemann & Jonas, 2020) haben beispielsweise gezeigt, dass Teams mit narzisstischen Führungspersonen einen reduzierten Informationsaustausch aufweisen, weil Anregungen oder Bedenken der Teammitglieder von der Teamleitung oftmals abgewertet werden. Dieser reduzierte Informationsfluss kann sich nachteilig auf die Teamleistung auswirken. Einige wenige problematische Personen sind für ein Team «verkraftbar», insbesondere wenn andere, sozial kompetente Teammitglieder ausgleichend wirken können. Treffen mehrere schwierige Persönlichkeiten zusammen, entstehen unproduktive, zermürende oder auch sehr streitbare Teamkonstellationen mit geringem Output und hoher Unzufriedenheit.

Narzisstische Führungspersonen tendieren zu risikoreichen und öffentlichkeitswirksamen Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen. Sie sind sehr gut in der Lage, Situationen positiv darzustellen und ihre Stärken geschickt hervorzuheben. Eine besondere Stärke von Narzissten und Narzisstinnen besteht darin, einen kühlen Kopf zu bewahren. Deshalb können sie hektische oder durch Unsicherheiten geprägte Situationen gut meistern. Narzissten und Narzisstinnen zeigen in schwierigen Situationen oder in Implementierungsphasen tendenziell mehr Bereitschaft, Risiken einzugehen. Narzisstische Mitarbeitende sind schneller unzufrieden, wenn sie den aus ihrer Sicht notwendigen Respekt und die erwünschte Anerkennung nicht erhalten. Narzissten und Narzisstinnen fühlen sich aufgrund ihrer besonderen selbstdarstellerischen Fähigkeiten in Positionen wohl, die eine selbstbewusste Präsentation (z. B. vor Eltern oder Kolleginnen und Kollegen) erfordern. Narzissten und Narzisstinnen brauchen vermehrt Feedback zu ihrem Verhalten (Hell & Schneider, 2016).

2.2 Machiavellismus

Der Begriff Machiavellismus geht auf Machiavelli (1469-1527) zurück, der unter anderem Politikberater der Medici war. Die oft zynisch anmutenden Ansichten von Machiavellistinnen und Machiavellisten sind mit starkem Egoismus und Machtstreben gepaart. Ihre Strategien sind oftmals klug durchdacht und geschickt angelegt. Zudem sind sie sehr gut in der Lage, weitreichende Netzwerke zu bilden und rasch das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen. Als Machiavellistinnen und Machiavellisten werden Personen bezeichnet, die einen starken Hang zu manipulativen, eigennützligen und ausbeuterischen Verhaltensweisen haben. Sie kalkulieren, beuten andere aus und kennen keine Grenzen, um eigene Ziele zu erreichen. Machiavellistinnen und Machiavellisten denken und handeln strategisch und sind verhandlungsstark. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Machiavellistinnen und Machiavellisten alle Mittel recht, auch gesellschaftlich nicht akzeptierte. Gleichzeitig sind sie in der Lage, das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen. Machiavellistinnen und Machiavellisten sind zwar grundsätzlich in der Lage, Empathie zu zeigen, jedoch tun sie dies vor allem dann, wenn es ihren eigenen Interessen dient. Ihr Verständnis für andere Menschen ist folglich oft unecht und das Eingehen von Beziehungen erfolgt somit selten ohne Hintergedanken. Machiavellistinnen und Machiavellisten nutzen ihre Mitmenschen oft aus, können dies aber geschickt tarnen. Sie werden als soziale Chamäleons beschrieben, da sie ihr Verhalten je nach Situation flexibel anpassen können. Sie verfügen über eine geschickte Art der Selbstdarstellung und werden von ihrem Umfeld meistens positiv wahrgenommen. Da Machiavellistinnen und Machiavellisten die negativen Aspekte ihrer Persönlichkeit gekonnt verschleiern, ist es schwer, einen „echten“ Machiavellisten zu erkennen. Der/Die kühl abwägende Machiavellist/in ist in bestimmten Branchen sehr gefragt und kann strategische Netzwerke aufbauen. Im Arbeitskontext kann sich das Verhalten von Machiavellistinnen/Machiavellisten sowohl positiv als auch negativ auswirken. Handeln anhand von durchdachten Strategien und das Aufbauen von Netzwerken sind durchaus wichtig in Führungspositionen. Das Ausnutzen von Mitmenschen für das Erreichen eigener Ziele wird von Mitarbeitenden bald bemerkt und nicht geschätzt.

Schulischen Führungspersonen sollte bewusst sein, dass Machiavellistinnen/Machiavellisten weitreichende Netzwerke bilden und rasch das Vertrauen anderer Menschen gewinnen können. Sie zeigen Empathie, wenn es ihren eigenen Interessen dient und sind kluge Strateginnen/Strategen. Für Machiavellistinnen/Machiavellisten sollten die Arbeitsbedingungen insofern angepasst werden, als sie einer stärkeren sozialen Kontrolle unterliegen sollten, zum Beispiel durch vermehrtes Vier-Augen-Prinzip oder häufigere Besprechungen und Berichterstattungen (Hell & Schneider, 2016).

2.3 (Milde) Psychopathie

Der Begriff Psychopathie bezeichnet in der klinischen Psychologie meist ein eng umgrenztes Syndrom. Die Forschung zur Dunklen Triade hingegen hat ein anderes Verständnis entwickelt und geht davon aus, dass auch

die Psychopathie ein graduell abgestuftes Merkmal ist, das nicht unbedingt in einer Extremform, wie zum Beispiel in Form von psychopathischen Gewaltakten, in Erscheinung tritt, sondern auch als „milde“ Ausprägung zu beobachten ist. So zeigen „milde“ Psychopathinnen/Psychopathen oft impulsiv-sprunghaftes Verhalten und werden tendenziell als gefühllos und kaltherzig wahrgenommen. Sie können sich gut durchsetzen und haben keine Skrupel, im Zweifelsfall Gewalt anzuwenden. Nach ihren Handlungen empfinden sie weder Reue noch Schuldgefühle. Ihr Verhalten ist zum einen auf ihre mangelnde Bereitschaft zur Perspektivübernahme und zum anderen auf ihre Kaltherzigkeit zurückzuführen. In hektischen Situationen reagieren milde Psychopathinnen/Psychopathen meist souverän und schlagfertig. Sie denken nicht über die Folgen ihrer Handlungen nach und reagieren bei Kritik an ihrer Person mitunter auch aggressiv. Außerdem haben sie keine Bedenken, im Zweifelsfall Gewalt anzuwenden. Personen mit milder Psychopathie sind durchsetzungsstark, resolut sowie oftmals schlagfertig und charismatisch. Schätzungen gehen jedoch davon aus, dass nur 3,5 % der Top-Führungskräfte über eine milde psychopathische Verhaltenstendenz verfügen. Eine milde Psychopathie kann sich in Risikosituationen durch die Fähigkeit, einen kühlen Kopf zu bewahren und sich nicht durch Emotionen leiten zu lassen, positiv auswirken.

Milde Psychopathinnen und Psychopathen bewahren in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf und lassen sich nicht durch Emotionen leiten. Mild psychopathisch veranlagte Lehrer/innen können für die Schule in Einzelfällen tatsächlich förderlich und gewinnbringend sein und reagieren auf kritisches Feedback in der Regel unbekümmert. Sie reflektieren ihr Verhalten nicht. Mitarbeiter/innen von Führungskräften mit Tendenz zur milden Psychopathie haben es in der Regel schwer und leiden unter psychischen Belastungen. Diese Mitarbeiter/innen weisen meist eine niedrige Arbeitszufriedenheit auf. Milde Psychopathinnen und Psychopathen in Führungspositionen weisen eine geringe Sozialverantwortung auf und haben daher auch eine reduzierte Bereitschaft, Lehrer/innen zu unterstützen und zu fördern (Hell & Schneider, 2016).

3 Methode und Ergebnisse der Forschung

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine qualitative und deskriptive Querschnittserhebung (Flick, 1995). Dadurch ist eine Generalisierung nicht möglich, sondern die Forschungsergebnisse ermöglichen einen Einblick in die Auseinandersetzung der Studierenden mit den persönlichen Ausprägungsmerkmalen der „Dunklen Triade“. Die Forschungsfrage besteht darin, inwiefern durch die Beschäftigung mit der „Dunklen Triade“ aufgrund des persönlichen Frage- und Auswertungsbogens bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Hochschullehrgänge mit Masterabschluss eine Irritation bzw. Verschiebung der subjektiven Wahrnehmung stattgefunden hat und welche weiteren Schritte im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung gesetzt werden. Um aufschlussreiche Aussagen zu erhalten, wurden vorab drei deduktive Kategorien, „Selbstreflexion“, „Ermutigung und Irritation“ sowie „Konkrete Schritte“, formuliert.

3.1 Stichprobe

Die Grundgesamtheit bestand aus 112 Studierenden aus vier Hochschullehrgängen mit Masterabschluss „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“. Im Zuge der Begleitforschung nahmen alle Studierenden die Möglichkeit der Beantwortung des Fragebogens zur Dunklen Triade wahr.

3.2 Fragebogen

Der Fragebogen bestand aus zwölf Aussagen, die mittels einer neunstufigen Skala (1... trifft überhaupt nicht zu; 9... trifft vollkommen zu) zu beantworten waren. Jede/r Studierende erhielt sofort online zwei Rückmeldungen bezugnehmend auf zwei unterschiedliche Vergleichsgruppen. Die erste Rückmeldung bezog sich auf eine bevölkerungsrepräsentative Stichprobe in Deutschland. Die zweite Rückmeldung nahm Bezug auf die Werte einer Stichprobe der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich von an schulischer Führung interessierten Personen und bereits in der schulischen Führung tätigen Personen. Zusätzlich wurden in Form eines Selbststudiums weiterführende Texte zur Vertiefung in die Thematik der Dunklen Triade zur Verfügung gestellt.

3.3 Gesprächsgruppen

Im selben Studiensemester gab es Kleingruppendiskussionen mit anschließender schriftlicher Beantwortung offener Fragen, welche deduktiv Kategorien zugeordnet wurden. Die Zielsetzung bestand darin, die persönlichen Testergebnisse des Fragebogens zur Dunklen Triade zu reflektieren. Die Kleingruppen bestanden aus drei bis sechs Personen, eine Person protokollierte während der Diskussion. So entstanden 37 Gesprächsprotokolle, welche hinsichtlich der vom Forschungsteam vorgegebenen Fragenkomplexe „Selbstreflexion“, „Ermutigung und Irritation“ und „Konkrete Schritte“ ausgewertet wurden.

3.3.1 Zum Fragenkomplex „Selbstreflexion“

Zu Beginn der Gruppendiskussion wurde der Fokus auf die Selbstreflexion gelegt. Da für den Großteil der Studierenden die Thematik neu war, gab es vermehrt Aussagen über die Erkenntnis überraschender und aufschlussreicher Testergebnisse. Dies bestätigten Aussagen wie „Ich wusste vorher nichts über die Dunkle Triade“ (G6: 2019), „Man kommt anders rüber, als man denkt“ (G8: 2019) oder „Intensivere Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich als zuvor“ (G2: 2015). Zwischen den vier Jahrgängen gab es eine aufschlussreiche Vergleichbarkeit, da vor allem die Studierenden des Jahrganges 2015 zum Zeitpunkt der Gruppenreflexion bereits vermehrt selbstreflektierend handelten. Sechs von neun Aussagen zum Thema „Was ist Ihnen durch die Testung bewusst geworden?“ wurden mit Aussagen, wie „Bestätigung vermuteter Tendenzen“ (G4: 2015) beantwortet. Im Studienjahrgang 2017 waren zehn von zwölf Aussagen dahingehend, dass neue Aspekte durch die Beschäftigung mit der Dunklen Triade gewonnen wurden. Jene Studierenden waren zum Zeitpunkt der Testung weniger selbstreflektiert als der Jahrgang zuvor. Einen interessanten neuen Blickwinkel setzten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Studienjahres 2018: Bei drei von acht Gruppen wurde die Art des Online-Fragebogens aufgrund der gesetzten Items hinterfragt, anstatt das eigene Selbstbild zu reflektieren. Erkennbar war jedoch eine Tendenz zur Bestätigung bereits bekannter Verhaltensmuster. Die Bewusstmachung neuer Aspekte der Dunklen Triade rückten in den Hintergrund. In der Gruppe 2019 waren die Aussagen ausgeglichen und spiegelten sowohl ein bereits stark reflektiertes Handeln als auch ein neues Bewusstsein über bestehende prägende Tendenzen in der Persönlichkeit wider.

3.3.2 Zum Fragenkomplex „Ermutigung versus Irritation“

Der zweite Fragenkomplex befasste sich mit ermutigenden bzw. irritierenden Impulsen zur persönlichen Weiterentwicklung, welche durch die Beschäftigung mit der Dunklen Triade, das Lesen von Fachliteratur und die Testergebnisse ausgelöst wurden. Wie die Abbildung 1 zeigt, gab es in allen Jahrgängen einen höheren Anteil an „ermutigenden“ Antrieben im Vergleich zu Irritationen.

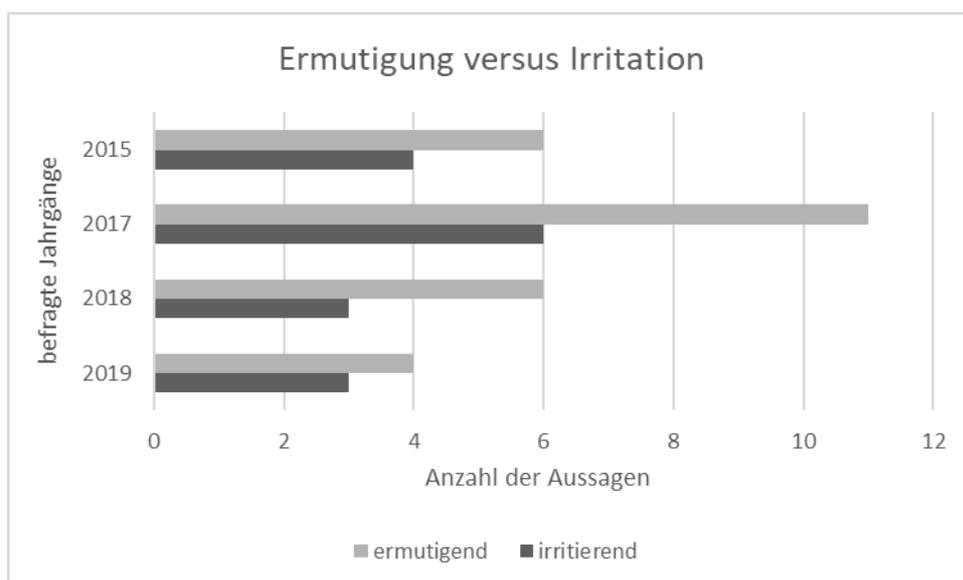


Abbildung 1: Gegenüberstellung der Aussagen aller vier Jahrgänge zum Thema „Ermutigung versus Irritation“ (eigene Darstellung)

Die Aussagen im Bereich „Ermutigend“ waren sehr vielschichtig. So war es einerseits die Erkenntnis, dass „auch die dunkle Seite positive Auswirkungen haben kann“ (G2: 2017), andererseits vielgenannt war die Bestätigung des Selbstbildes: „Mut macht, dass man im normalen Durchschnitt liegt“ (G8: 2015) oder „Auf dem richtigen Weg zu sein“ (G11: 2017). Irritationen entstanden bei jenen Studierendengruppen, bei denen „die Ergebnisse anders ausgefallen sind, als es erwartet wurde“ (G1: 2015), oder bei denen die Ergebnisse der Fragebögen ein nicht erwartetes „Ausmaß der drei Themen“ (G6: 2017) gezeigt haben. Es gab auch in allen vier Jahrgängen Aussagen über die Erkenntnis, dass „negativ besetzte Begriffe“ erstmals auch der eigenen Persönlichkeit zugeschrieben wurden und dies neu ins Bewusstsein der Studierenden getreten ist. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass es in allen vier Lehrgangsgruppen auch Aussagen wie „Keine grobe Irritation“ (G4: 2019), „Die Ergebnisse haben nicht überrascht“ (G7: 2015) oder „Nichts hat uns irritiert“ (G8: 2017) erfolgten. Das ist wiederum auf eine gute Selbstreflexion bzw. auf eine intensive Beschäftigung mit dem Thema im Vorfeld zurückzuführen. Zusätzlich gab es Aussagen wie „Die Eigenreflexion kann man nun bewusst einsetzen“ (G3: 2018) oder „Es hat uns erneut sensibilisiert, die gute Balance zu halten und seine eigenen Züge bewusst wahrzunehmen“ (G7: 2018). Dies zeigt, dass Studierende dieses Hochschullehrganges in einem Prozess der Weiterentwicklung stehen und diese Herausforderung auch annehmen und sich ihr stellen.

3.3.3 Zum Fragenkomplex „Konkrete Schritte“

Im dritten Bereich der Reflexionsfragen ging es um die konkreten Umsetzungsschritte, welche durch die Beschäftigung mit der Dunklen Triade in der persönlichen Entwicklung, aber auch im Umgang mit Mitmenschen gemacht wurden. Da der Jahrgang 2015, wie bereits angesprochen, eine hohe Selbstreflexion zeigte, gab es hier nur zwei von 17 Aussagen, welche Umsetzungsschritte ansprachen. Ein neuer Aspekt, welcher in dieser Studiengruppe auch angesprochen wurde, war die Tatsache, dass aufgrund mangelnder Zeit eine Vertiefung mit dem Thema nicht möglich, jedoch seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwünscht gewesen wäre. Anders hingegen waren die Ergebnisse des Jahrganges 2017, bei dem der Fokus stark auf das Verhalten anderer Menschen gerichtet wurde. Hier sprachen Studierende aus, dass zukünftig „in der Interaktion mit anderen Menschen man sich die Dunkle Triade bewusstmachen möchte“ (G2: 2017) bzw. man „sensibler im Umgang mit dem Umfeld“ (G6: 2017) sein möchte. In dieser Gruppe gab es nur drei von 13 Aussagen, die sich auf keine konkreten Schritte bezogen. Studierende des Hochschullehrganges 2018 setzten ein hohes Maß an konkreten Schritten im vertiefenden Selbststudium. Aussagen wie „Weitere Recherche zum Thema“ (G8: 2018) oder „Vertiefende Texte wurden gelesen und dadurch eigene Handlungen bewusster kontrolliert“ (G7: 2018) zeigen auf, wie ein Prozess gestartet wurde, der zusätzliche Schritte hinsichtlich der Erweiterung der Selbstwahrnehmung und der Handlungskompetenzen ermöglicht. Im Studienjahrgang 2019 gab es einen höheren Anteil an der „Fremdwahrnehmung“ als an „konkreten Schritten in Bezug auf die Selbstwahrnehmung“. Diesbezüglich wurde hier ein neuer Aspekt angesprochen. Die Beschäftigung mit der Dunklen Triade half jenen Studierenden, „in manchen Situationen das Verhalten von Personen in einem anderen Kontext zu verstehen“ (G2: 2019) bzw. „Verständnis für Reaktionen anderer Personen aufgrund der Mischform der Dunklen Triade“ (G4: 2019) aufzubringen.

Alle vier Jahrgänge zeigten die Tendenz, dass subjektive Theorien, die bereits zum Thema aufgebaut worden waren, erweitert und somit eine Reflexion des eigenen Handelns und ein bewusstes Kooperationsverhalten mit anderen Menschen angebahnt wurden. Dies bestätigt den Lern- und Entwicklungsprozess aller Studierenden, der für eine zukünftige oder bestehende Schulleitungsposition von essenzieller Bedeutung ist.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Aufgrund der fehlenden Forschung zur Thematik der Dunklen Triade im Bildungsbereich entstand an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich die Idee der Begleitforschung der Hochschullehrgänge mit Masterabschluss „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“. Die Zielsetzung besteht einerseits im Aufzeigen der Tendenzen und Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und (milde) Psychopathie bei schulischen Führungskräften und bei an schulischer Führung interessierten Personen und andererseits im Anregen der Reflexion in Bezug auf diese Eigenschaften.

Durch die durchgeführte Studie konnte sichtbar gemacht werden, inwiefern durch die Beschäftigung mit der „Dunklen Triade“ in den Bereichen „Selbstreflexion“, „Irritation und Ermutigung“ sowie „Konkrete

Schritte“ bei den Studierenden eine Verschiebung bzw. Bestätigung der subjektiven Wahrnehmung stattgefunden hat. Die reflektierenden Gruppengespräche haben aufgezeigt, dass das Thema der „Dunklen Triade“ einen essenziellen Stellenwert für die persönliche Entwicklung der Studierenden aller vier Hochschullehrgänge hat. In allen Lehrgangsgruppen gab es Aussagen in Bezug auf das selbstreflektierende Führungshandeln einer Schulleiterin und eines Schulleiters. So wurde den Studierenden durch die Testung aufgezeigt, welche Stärke in oftmals negativ besetzten Handlungsmustern stecken. Durch die Gruppenreflexion konnte allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit geboten werden, über die Ergebnisse zu sprechen und diese auch untereinander zu vergleichen. Eine Gruppe beschrieb die gemachten Erfahrungen wie folgt: „Durch das Gruppengespräch ist das Auftreten bestimmter Bereiche besser erklärbar geworden“ (G4: 2019). Die Beschäftigung mit der Dunklen Triade war für alle teilnehmenden Studierenden aller vier Hochschullehrgänge eine aufschlussreiche Erfahrung und die Studie zeigt, dass die kontinuierliche Arbeit an der persönlichen Weiterentwicklung einen starken Stellenwert im Curriculum gefunden hat. Dies lässt sich durch Aussagen wie „Wir sind am richtigen Weg“ (G5: 2019) schlussfolgern und ermutigt, die Studierenden weiterhin in ihrem Entwicklungsprozess zu begleiten und zu unterstützen. Als Forschungslücke sei angeführt, dass die Auseinandersetzung im Gruppengespräch zeitlich auf zehn Minuten begrenzt war und dass es dadurch zu einer geringeren Reflexion gekommen ist. Eine längere bzw. intensivere Beschäftigung bzw. Gruppendiskussionsphase hätte ein weitläufigeres und aussagekräftigeres Ergebnis erzielen können.

Als Ausblick hinsichtlich weiterer Forschungsansätze wäre durch die Auswertung anzuführen, dass die Frage bestehen bleibt, wie sich die Beschäftigung mit der Dunklen Triade auf das Führungshandeln jener Studierenden auswirkt, die bereits eine schulische Führungskraft sind. Zwar wurde allgemein angesprochen, dass das Verhalten von Mitmenschen zukünftig stärker in den Fokus der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerückt wird, jedoch bleibt der Umgang mit Narzissmus, Machiavellismus und milder Psychopathie im Personalmanagementbereich als offene Forschungsfrage zurück. Es bedarf daher weiterer Forschungsansätze zu diesem Thema im Bereich der Nachhaltigkeit aller vier befragter Hochschullehrgänge.

Literatur

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

Flick, U. (1995). (Hrsg.). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Furtner, M. (2016). *Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Furtner, M. (2017). *Dark Leadership. Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Hell, B. & Schneider, N. (2016). Was ist die dunkle Seite der Persönlichkeit? *HR today* <https://www.hrtdoday.ch/de/article/was-ist-die-dunkle-seite-der-personlichkeit>

Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. In *Journal of Change Management*, 9, S. 165-178.

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

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley, New York.