

# HOCHSCHULZERTIFIKAT WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

**Hochschulzertifikat**  
Wirtschaftspsychologie

**Modul:**  
Wirtschaftspsychologie

**Studienheft:**  
Angewandte Wirtschaftspsychologie

**Autor:**  
Walter Braun (Diplom-Psychologe)



## Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die psychologische und kulturelle Funktion einer sachgerechten Mitarbeiterauswahl zu verstehen,
- die Schädlichkeit problematischer Persönlichkeitsmerkmale für den Unternehmenserfolg zu verstehen,
- die formalen Anforderungen und Qualitätsstandards für eine erfolgreiche Mitarbeiterauswahl zu benennen.

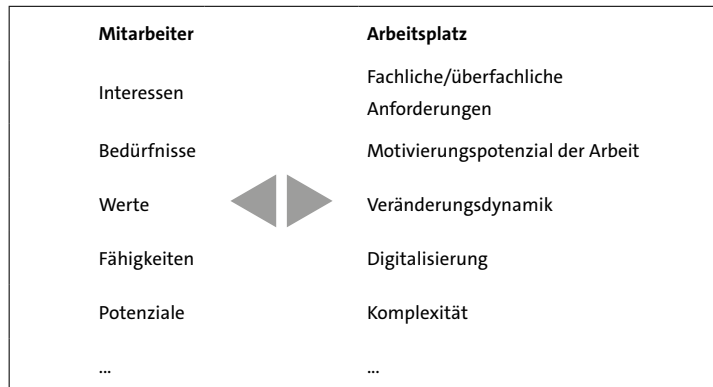
### Strategische Aufgabe

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit stellten die Betriebe in 2014 13 % der Gesamtbeschäftigten neu ein. Bezogen auf 37,9 Millionen Beschäftigte sind das ca. 4,9 Millionen Einstellungsentscheidungen. Dies verdeutlicht: Die **Auswahl der Mitarbeiter** wird unabhängig von der Arbeitsmarktlage zu einer **strategischen Größe der Unternehmensführung**. Die Qualität der Mitarbeiter entscheidet über die künftige Wettbewerbsfähigkeit und steht daher im **Zentrum der Mitarbeiterauswahl und Eignungsdiagnostik**. Nur wenn die Persönlichkeit eines Bewerbers zu den kulturellen Anforderungen einer Stelle passt, kann seine fachliche Qualifikation maximal zum Einsatz kommen.

Die Wirtschaftspsychologie bringt dazu ihre **Expertise** in die Konzeption von

- **Mitarbeiterauswahlinterviews** und
- **eignungsdiagnostischen Verfahren** ein.

In beiden Ansätzen geht es im Wesentlichen darum, **den Fit zwischen Mitarbeiter und Arbeitsplatz zu gewährleisten**.



**Abb. 1** Eignung und Anforderung  
(eigene Darstellung)

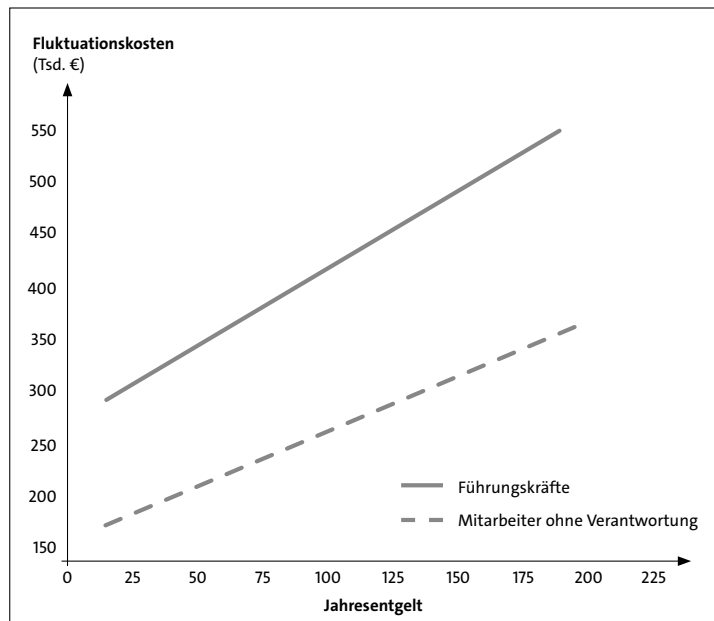
Jedes Unternehmen betreibt kontinuierlich Personalsuche und -auswahl. Die Frage ist nur, wie und mit welchem Ergebnis. Als Prämisse gilt:

#### Der richtige Mensch für die richtige Stelle

Nur so können Organisationen langfristig wettbewerbs- und leistungsfähig sein. Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern kommt es daher nicht nur auf die richtige Qualifikation an – diese lässt sich durch Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse einigermaßen valide feststellen, sondern auch auf **das persönliche Zusammenpassen** des Bewerbers mit den künftigen Kunden, Kollegen und Vorgesetzten. Eine Fehlentscheidung bei der Einstellung kann erhebliche Kosten verursachen und zur Belastung aller Beteiligten – Belegschaft wie auch Bewerber – führen. Wie betriebswirtschaftlich relevant die Fluktuationskosten im Führungs- und Fachkräftebereich sind, zeigt WUCKNITZ (2009).

**Qualifikation +  
Persönlichkeit**





**Abb. 2** Die Fluktuationen-Kurve  
(in Anlehnung an WUCKNITZ 2009, S. 245)

Fehlbesetzungen können schnell in fünf- und sechsstelligen Bereiche führen.

**Aspekte von Fluktuationen**

In der Praxis hat sich bewährt, die **Beurteilung der Fluktuationen** zu unterscheiden nach

- **Minderleistung** (30 %) des ausscheidenden Mitarbeiters,
- **Austrittskosten** (etwa Resturlaub, Zahlungsverpflichtungen etc.),
- **Überbrückungskosten** für die unbesetzte Stelle (Überstunden anderer Mitarbeiter etc.),
- **Rekrutierungskosten,**
- **Einarbeitungskosten** (Minderleistung des neuen Mitarbeiters, Coaching etc.).

Für die Besetzung einer mittleren Managementposition mit einem Verfahreningenieur und einem Jahresgehalt von 85.500 Euro ergaben sich auf dieser Basis Gesamtkosten von 72.850 Euro. Die Analyse bei unserem Kunden ergab eindeutige Defizite in der Betrachtung psychologischer Anforderungen in dem ansonsten durchaus strukturierten Vorgehen und Anforderungsprofil.

Aus diesen Gründen sollen die nachfolgenden Kapitel die Grundlagen der Mitarbeiterauswahl im Studienheft „Personalmanagement“ ergänzen.

## 1.1 Sonderfall: Psychopathen in Unternehmen

Seit einigen Jahren, berichten SCHWARZINGER und SCHULER (2017), ist eine Gruppe psychologischer Merkmale in die mediale Aufmerksamkeit geraten, die gleichermaßen fasziniert wie beunruhigt: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie.

Besondere Aufmerksamkeit haben diese drei Eigenschaften in der Zusammenfassung als **Dunkle Triade** erzielt. In den Boulevardmedien liest man dann von **narzisstischer Selbstüberschätzung, machiavellistischer Machtgier** oder **psychopatischer Rücksichtslosigkeit** von Managern.

SCHWARZINGER und SCHULER (2017, S. 298 ff.) machen darauf aufmerksam, dass diese drei Eigenschaften komplex in ihrer Erscheinung ineinander greifen und sich laienhaften Festlegungen entziehen. Die Begriffe gilt es daher präzise und im beruflichen Kontext zu erfassen. Für die Eignungsdiagnostik wird hier eine neue Tür aufgemacht: Galt bisher ihre Aufmerksamkeit erwünschten Persönlichkeitseigenschaften wie Gewissenhaftigkeit, Kontaktfreudigkeit, Teamfähigkeit etc. **richtet sich der Blick nun auch auf die abnormen oder problematischen Seiten eines Menschen.** Die Kontextualisierung der drei Eigenschaften mit beruflichen Situationen rückt sie aus der rein klinischen Betrachtungs- auf eine angewandte, wirtschaftsrelevante Ebene.

Zwar finden Wirtschaftspsychologen gegenwärtig mehr populär- als fachwissenschaftliche Rezeptionen des Themas. Dennoch können sie aus verschiedenen Studien schließen, **dass Machiavellisten erfolgreicher in unstrukturierten Arbeitssituationen sind, Psychopaten hingegen bei den Kriterien Gehalt und Führungsposition besser abschneiden und Narzissten in der Regel Einstellungsinterviews besser bewältigen** als andere (siehe dazu SPURK/KELLER/HIRSCHI 2015).

**Dunkle Triade**

**Mitarbeiter nach erwünschten und unerwünschten Merkmalen beurteilen**



© IST Hochschule für Management

**Infokasten: Dunkle Triade****Narzissmus:**

Narzissen entwickeln ein überhöhtes Selbstbild, fühlen sich anderen überlegen, suchen Aufmerksamkeit, möchten besonders behandelt werden, setzen andere herab, neigen zu dominantem Verhalten und wirken mitunter besonders charmant.

**Machiavellismus:**

Menschen mit diesen Dispositionen neigen zu Zynismus und Egoismus, handeln manipulativ und kalkulierend, beuten andere aus, kennen keine Grenzen, um eigene Ziele zu erreichen, Eigennutz wird über Prinzipientreue gestellt.

**Psychopathie:**

Psychopathen im berufsbezogenen Sinn handeln kaltherrig, neigen zu Impulsivität, schrecken nicht vor Gewalteinsatz zurück, sind durchsetzungsstark, zeigen keine Perspektivübernahme, empfinden keine Reue.

Auch in Deutschland nimmt die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Dunklen Triade der Persönlichkeit zu. SCHÜTTE und BLICKLE (2016, S. 9 ff.) berichten aus ihrer Studie, dass Menschen mit psychopathischen Persönlichkeitsdispositionen ein signifikant kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen und antisozial handeln, was sie jedoch mit sozialem Geschick gut verdecken können.

**Diagnose der Dunklen Triademerkmale**

Mit dem berufsbezogenen Verfahren **Dark Triade of Personality at Work (TOP)** (SCHWARZINGER und SCHULER 2017) können Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie unter berufsbezogenen Aspekten erfasst werden.

**Psychopathen im Unternehmen**

In den letzten Jahren berichten immer mehr Studien von einer besonderen Art von Psychopaten, die in Unternehmen nicht nur gehäuft vorkommen, sondern auch bestimmte Formen der Wirtschaftskriminalität begünstigen (vgl. LINGNAU et al. 2017). Das Phänomen von **Psychopaten in Nadelstreifen** ist nicht ganz neu. Bereits in 2004er-Jahren berichtete der Kriminalpsychologe Robert HARE davon, dass „nicht alle Psychopaten im Gefängnis sitzen, einige sitzen in der Vorstandsetage“. Damit machte er auf eine **Verbindung von Psychopathie und Leistungserfolg** aufmerksam. Unternehmenspsychopaten zeigen zwar wesentlich psychopathische Züge wie etwa Gefühlskälte und manipulatives Verhalten. Sie sind zugleich aber in ihrem Unternehmen erfolgreiche Manager, weil sie ihre Sprunghaftigkeit kontrollieren und ihre dunklen Seiten mit hoher Intelligenz verbergen können. LINGNAU et al. (2017) stellt in seiner Metastudie fest, dass der Anteil psychopathischer Manager bis zu 20 % im Unternehmen ausmacht. In der Gesamtbevölkerung kommt diese Persönlichkeitsstörung nur mit einem Anteil von 1 % vor.

Unternehmenspsychopaten sind Menschen, die in oberflächlicher Weise charmant und unterhaltsam sind und einen normalen Eindruck erwecken. Doch sie lügen krankhaft, nutzen ihre Fähigkeit, andere zu ihrem eigenen Vorteil zu manipulieren, ohne dabei emotional berührt zu sein. Sie empfinden kein Bedauern, keine Schuld, ihnen mangelt es an Einfühlungsvermögen, was sie äußerst kaltherzig und berechnend macht. Obwohl Unternehmenspsychopaten nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, fühlen sie sich nicht verantwortlich für die Folgen ihres Handelns.

#### Charakteristika

Zwar ist das Phänomen der Unternehmenspsychopaten noch nicht umfassend erforscht, Studien und Synopsen zeigen aber auf, dass die **Auswirkungen psychopathischen Führungsverhaltens** zu

#### Auswirkungen

- **verringertes Produktivität,**
- **verminderter Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter,**
- **abnehmender Identifikation mit dem Unternehmen,**
- **geringerer unternehmerische Sozialverantwortung,**
- **höherem Krankenstand und**
- **höherer Fluktuation**

beitragen.

LINGNAU et al. (2017) konnten zeigen, dass Personen mit ausgeprägter Kalt-herzigkeit und hochgradig manipulativem Egoismus in besonderem Maße **Bilanzfälschungen** und **Insiderhandel** akzeptieren.

Nicht selten bedrohen die Auswirkungen der „dunklen“ Personeneigenschaften die Existenz von Unternehmen. Das prominenteste Beispiel für das Werk von Unternehmenspsychopaten ist das US-Energieunternehmen **Enron**, dem im Jahre 2001 durch Bilanzfälschung und Insiderhandel durch den Vorstandsvorsitzenden Jeffrey Skilling und seinen Finanzchef Andrew Fastow Milliarden-schäden zugefügt wurden und dessen Mitarbeiter zu Tausenden ihren Arbeitsplatz verloren haben. In diesen Kontext lassen sich auch **Siemens'** milliardenschwerer Bestechungsskandal 2006, **Volkswagens** Dieselskandal 2015 oder Strategieabsprachen der **Deutschen Autobauer** 2017 einreihen.

