



Foto — martinwimmer/istock

The Dark Factor of Personality

In der Geschichte und in Unternehmen finden sich zahlreiche Beispiele, in denen Menschen betrügen, stehlen, andere verletzen oder ihnen Leid zufügen – also sozial aversive („böse“) Verhaltensweisen zeigen. Der Dark Factor of Personality beschreibt den gemeinsamen Kern solcher Eigenschaften und damit die „aversive (böse) Essenz“ der Persönlichkeit.

Die Wahrscheinlichkeit aversiver Verhaltensweisen steigt in Abhängigkeit von:

- bestimmten Merkmalen einer konkreten Situation („Gelegenheit macht Diebe“) und
- stabilen Merkmalen einer Person (ihren Persönlichkeitseigenschaften).

In der psychologischen Forschung wurden zahlreiche Persönlichkeitseigenschaften identifiziert, die mit moralisch oder sozial aversivem Verhalten verknüpft sind, wie etwa Machiavellismus, Narzissmus, Psychopathie oder Sadismus.

Was ist der D-Faktor?

Der Dark Factor of Personality (D-Faktor) ist die grundsätzliche Tendenz einer Person, ihren eigenen Nutzen zulasten von anderen zu maximieren. Dabei kann der Nutzen vieles umfassen, sowohl einen „sichtbaren“ Nutzen wie etwa Geld oder Status, aber auch einen eher psychologischen Nutzen wie erlebte Macht oder Freude. Entscheidend für den D-Faktor ist, dass dieses Streben nach eigenen Vorteilen auf Kosten von anderen Personen (oder der Gesellschaft) erfolgt. Menschen mit einem hohen D-Faktor verfolgen ihre eigenen Ziele rücksichts- und skrupellos und nehmen dabei alle denkbaren Nachteile für andere in Kauf (etwa weniger Geld, Vertrauensbruch, Schmerzen) oder rufen diese sogar bewusst hervor, auch

um selbst daraus Nutzen zu ziehen (wie im Falle von Rache oder sadistischem Verhalten).

Diese allgemeine Tendenz, seinen Nutzen auf Kosten anderer zu steigern, geht einher mit einer Reihe von bewussten oder unbewussten Einstellungen und Überzeugungen, die zur Rechtfertigung des Verhaltens herangezogen werden können. Menschen streben im Allgemeinen nach einem positiven (moralischen) Selbstbild und zeigen typischerweise nur dann aversive Verhaltensweisen, wenn sie dies vor sich selbst rechtfertigen können. So haben Personen mit einer erhöhten Ausprägung auf D eine ganze Reihe von Überzeugungen, aus denen für eine bestimmte Verhaltensweise in einer Situation eine passende Rechtfertigung abgeleitet werden kann. Dazu gehören etwa die Vorstellung, die Welt sei ein gefährlicher und bedrohlicher Ort, der

„
Der D-Faktor ist die grundsätzliche Tendenz einer Person, ihren eigenen Nutzen zulasten von anderen zu maximieren.
“

Prof. Dr. Morten Moshagen

leitet die Abteilung Psychologische Forschungsmethoden an der Universität Ulm.

Prof. Dr. Benjamin E. Hilbig

ist Psychologie-Professor an der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau.

Prof. Dr. Ingo Zettler

ist Psychologie-Professor an der Universität Kopenhagen.

von Konkurrenz und Ausbeutung geprägt sei (zum Beispiel „Fressen oder gefressen werden“), die Befürwortung von Hierarchien und absoluten Autoritäten (zum Beispiel „Der Zweck heiligt die Mittel“) oder die Ablehnung von universellen moralischen Standards (zum Beispiel „Das sind alles Grauzonen“; „erlaubt ist, womit man durchkommt“). Menschen mit einem erhöhten D-Faktor rechtfertigen aversive Verhaltensweisen somit als normal („Alle tun dies“), alternativlos („Es musste sein“) und/oder funktional („Man kommt sonst nicht voran“).

Der D-Faktor beschreibt folglich die stabile Tendenz einer Person, den eigenen Nutzen auf Kosten anderer zu maximieren und dabei Überzeugungen zu besitzen, die als Rechtfertigung für derartige Verhaltensweisen dienen können.

Subtypen

Im theoretischen Rahmen von D lassen sich spezifische – also „engere“ – aversive Eigenschaften, wie etwa Psychopathie oder Machiavellismus, als eine Kombination aus D und gegebenenfalls weiteren, an sich nicht aversiven Sekundärmerkmalen verstehen. So enthalten sowohl Psychopathie als auch Machiavellismus recht viel D, aber sie unterscheiden sich dadurch, dass Psychopathie ein eher impulsives Verhalten, Machiavellismus ein eher strategischeres Vorgehen impliziert.

Weder eine impulsive noch eine strategische Ausrichtung sind an sich sozial aversiv und sind daher auch kein integraler Bestandteil von D. Anders ausgedrückt: Der D-Faktor bestimmt ganz wesentlich, ob aversives Verhalten gezeigt wird. Aber die Form des aversiven Verhaltens – etwa ob es eher impulsiv oder eher strategi-

scher Natur ist – wird von an sich nicht aversiven Sekundärmerkmalen bestimmt.

Kontextfaktoren

Personen mit einer hohen Ausprägung auf D werden situationsübergreifend ihren eigenen Vorteil zulasten anderer suchen. Insofern impliziert D auch, dass sich aversive Tendenzen selten nur in einem einzigen Lebensbereich oder nur in einer speziellen Verhaltensweise zeigen. Vielmehr steigt mit höheren Werten in D die generelle Wahrscheinlichkeit, aversives Verhalten zu zeigen. Zum Beispiel dürfte eine die Mitarbeitenden ausbeutende Unternehmensleitung auch eher mit illegalen Methoden die Konkurrenz ausbooten, Preisabsprachen treffen oder Steuern hinterziehen.

Dennoch zeigen selbst Personen mit hohen Ausprägungen auf D nicht in jeder denkbaren Situation aversives Verhalten. In einzelnen Situationen kann es sein, dass Personen mit einem hohen D-Faktor nett sind oder mit anderen kooperieren, oder dass sich Personen mit einem niedrigen D-Faktor egoistisch verhalten. Der D-Faktor einer Person gibt an, wie sich eine Person insgesamt – also über verschiedene Situationen hinweg – wahrscheinlich verhält.

Gleichwohl machen bestimmte Merkmale einer Situation aversives Verhalten viel unwahrscheinlicher (auch für Personen mit einem hohen D-Faktor), etwa eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit erwischt und bestraft zu werden. Und umgekehrt können andere Merkmale einer Situation aversives Verhalten sehr viel wahrscheinlicher machen, nämlich insbesondere solche, in denen rechtfertigende Überzeugungen greifen können. Somit tritt aversives Verhalten wahrscheinlicher in

Kontexten auf, die durch Mehrdeutigkeit, Wettbewerbsorientierung oder starke Hierarchien gekennzeichnet sind, weil genau diese Kontexte viel mehr Rechtfertigungen bieten.

Zudem lässt sich zeigen, dass Personen mit einem hohen D-Faktor gezielt Situationen suchen, die solche Merkmale haben. Sie suchen und bauen sich also auch aktiv eine Umwelt, in denen sie ihre rechtfertigenden Einstellungen und Überzeugungen besonders leicht „anwenden“ können.

Messung über einen Fragebogen

Um die Ausprägung des D-Faktors zu bestimmen, wird meist auf Fragebögen zurückgegriffen, in denen Personen eine Reihe von Aussagen bewerten sollen. Diese Aussagen thematisieren typische Verhaltensweisen („Ich habe schon mal kleine Nachteile in Kauf genommen, um eine Person zu bestrafen, die es verdiente“), Gefühle („Ich kann es kaum ertragen, wenn eine andere Person im Mittelpunkt steht“) und Überzeugungen („Es ist schwierig voranzukommen, ohne es hier und da mit den Regeln nicht ganz so genau zu nehmen“). Aus den Antworten einer Person resultiert der D-Score, der zwischen eins (völlige Abwesenheit von D) bis fünf (maximale Ausprägung) reicht.

Zur Eigendiagnose

Der Fragebogen kann kostenlos und mit einem automatisierten Feedback auf der Website qst.darkfactor.org ausgefüllt werden.

Bereitschaft zur Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Dieser Ansatz beruht auf den beiden Annahmen, dass die teilnehmenden Personen über eine gewisse Fähigkeit zur Selbstreflexion verfügen und dass sie motiviert sind, ehrlich zu antworten. Inwiefern diese Annahmen plausibel

„
Aversives Verhalten tritt wahrscheinlicher in Kontexten auf, die durch Mehrdeutigkeit, Wettbewerbsorientierung oder starke Hierarchien gekennzeichnet sind.
“

sind, hängt sehr vom Kontext der Messung ab: Wenn die teilnehmenden Personen ein Interesse an Selbsterkenntnis haben oder den Testergebnissen schlicht gleichgültig gegenüberstehen, sind die Resultate erstaunlich gut (valide).

Wenn Personen aber vermuten, dass ihr Testergebnis mit persönlichen Konsequenzen einhergehen könnte (wie beispielsweise im Strafvollzug), muss von massiven Verfälschungen ausgegangen werden. Daher ist in solchen Kontexten von Selbstberichten abzuraten. Tatsächlich zeigt der Vergleich des durch Selbstberichte erfassten D-Faktors von Personen im Maßregelvollzug mit Kontrollpersonen erstaunlich geringe Unterschiede, was wahrscheinlich auch auf absichtliche Verfälschungen zurückzuführen ist.

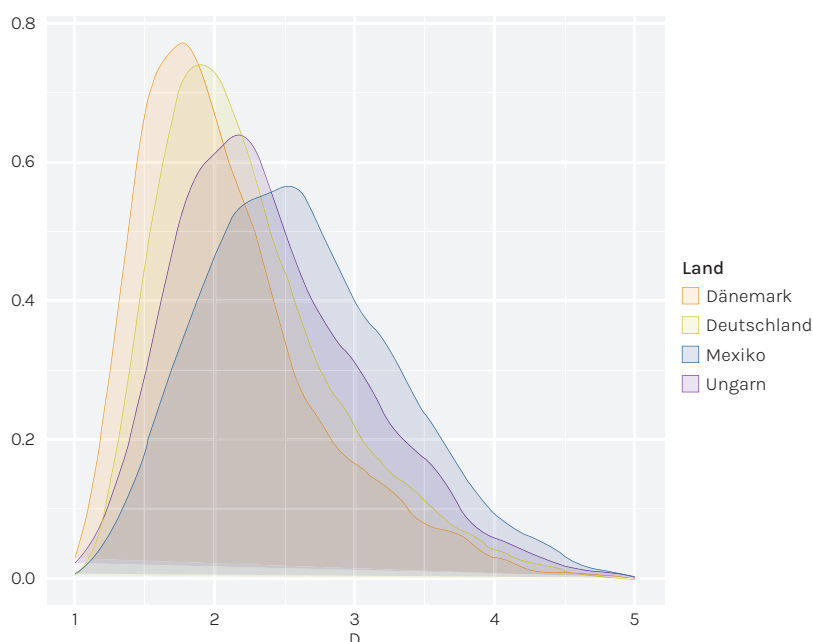
Unfreiheit, Unsicherheit und Ungleichheit bilden den Nährboden

Mittlerweile haben knapp zwei Millionen Menschen aus aller Welt den Fragebogen auf qst.darkfactor.org ausgefüllt und Feedback erhalten. Dabei ergibt sich eine annähernd normale Verteilung der D-Scores, aber mit einer deutlichen Streckung im oberen Bereich (einigen wenigen sehr „aversiven“ Personen steht also eine recht große Gruppe kaum aversiver Personen gegenüber).

Dabei weist die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Deutschland einen D-Score zwischen 1.8 und 2.6 auf, was insofern als Normalbereich gelten kann und tatsächlich auch nicht mit einer substantiell erhöhten Wahrscheinlichkeit für aversives Verhalten einhergeht (siehe Abbildung). Bei etwa 10 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer liegt der D-Score bei über 3.20. In etwa ab diesem Wert treten aversive Verhaltensweisen deutlich gehäuft auf. Ab solchen Ausprägungen lag in Studien die Wahrscheinlichkeit dafür, zu lügen, um Geld zu erschleichen, bei über 50 Prozent, oder dafür, irgendwann im Leben kriminell zu werden, bei etwa 25 Prozent.

Die Abbildung zeigt zudem die Verteilungen des D-Scores für Personen aus verschiedenen Ländern. Daraus wird

Abbildung 1:
D-Score in Deutschland und weiteren Ländern
(Verteilung der Werte zwischen 1 und 5)



ersichtlich, dass das durchschnittliche Niveau auf D auch von gesellschaftlichen Kontextfaktoren abhängt. In Ländern, die durch mehr Unfreiheit, Korruption, Unsicherheit und Ungleichheit geprägt sind, herrschen typischerweise soziale Normen vor, die eher geeignet sind, aversives Verhalten zu rechtfertigen: Sie bieten mehr „Nährboden“ für D. Gleichzeitig sind die Unterschiede zwischen den Personen innerhalb eines Landes sehr viel ausgeprägter als auf der Ebene verschiedener Länder.

„
Führungskräfte sollten sich fragen, inwiefern sie selbst Überzeugungen vertreten, die ein aversives Verhalten begünstigen.
“

Tipp der Redaktion:

Was können Unternehmen und Führungskräfte tun?

Bei der Rekrutierung und bei Präsenztrainings würde der Test zu Verzerrungen führen, da sozial erwünschtes Verhalten der Bewerber und Teilnehmerinnen zu erwarten ist. Für ihre Beschäftigten können Unternehmen allein die Kontextfaktoren beeinflussen. Sie sollten sich fragen: Sind wir stark hierarchisch organisiert? Geht es uns allein um das Ergebnis und der Weg dorthin spielt keine Rolle? Leben wir die Werte auch, die wir offiziell verkünden?

Führungskräfte können sich zudem die Frage stellen, inwiefern sie selbst Überzeugungen vertreten, die möglicherweise ein aversives Verhalten begünstigen. Welches Bild haben sie vom Wettbewerb? Wie sprechen sie über konkurrierende Unternehmen? Welchen Umgang pflegen sie in ihrem Team? Bei der Begründung von Entscheidungen sollten Führungskräfte etwa prüfen, mit welchen Argumenten sie das tun und welche Bilder sie hierfür nutzen. Und sie müssen entschieden darauf reagieren, wenn Mitarbeitende aversive Verhaltensweisen zeigen. Das bedeutet: klare Kante zeigen und sofort sanktionieren.