

Materieller Erfolg und Karriere sind für viele Berufstätige immer noch vorrangig. Gehalt und Aufstiegschancen spielen manchmal schon bei der Berufsfindung eine wichtige Rolle. Wenn nicht die Work-Life-Balance und sinnerfüllte Arbeit im Mittelpunkt stehen, sondern das Gehalt und die Position, bezeichnet man das als „agentische“ Karriereziele.

Zynisch, skrupellos, manipulativ

Das Persönlichkeitsmerkmal Machiavellismus wurde aufgrund der Schriften des florentinischen Diplomaten der Renaissance Niccolò Machiavelli entwickelt. Machiavelli ist bis heute bekannt durch seine zynischen Ratschläge zur Machterlangung und -erhaltung. Er empfiehlt Herrschern, unabhängig von moralischen Prinzipien zu handeln und, wenn nötig, andere zu instrumentalisieren. Der psychologische Machiavellismus beschreibt entsprechende Personen, die nach Status, Macht und Kontrolle streben und gewillt sind, bei der Verwirklichung ihrer Ambitionen unmoralische Mittel einzusetzen. Sie haben ein zynisches Menschenbild und zeigen skrupelloses und manipulatives Verhalten. Zynisch bedeutet, vom schlechtesten Fall als Normalfall auszugehen („Jeder würde seine Großmutter verraten, wenn er damit nach oben kommt.“). Skrupellos bedeutet, ohne innere Hemmungen, also ohne Mitgefühl oder Gewissensbisse, den eigenen Vorteil zu verfolgen. Manipulativ bedeutet, anderen etwas als Vorteil zu suggerieren, was eigentlich zu ihrem Schaden und zum Vorteil des Suggestierenden ist.



Die dunkle Seite der Karriere

Der psychologische Machiavellismus beschreibt Personen, die ihren Mitmenschen zynisch gegenüberstehen – und von deren Heimtücke ausgehen. Sie versuchen, andere zu manipulieren, und agieren dabei skrupellos. Das klingt nach Hollywood und Filmen wie „The Wolf of Wall Street“. Kommen solche Menschen auch im realen Berufsleben voran? Die neuesten Ergebnisse aus der Karriereforschung zeigen, dass machiavellistische Personen trotz ihrer dunklen Eigenschaften erfolgreich Karriere machen können, sofern sie ausdauernd ambitioniert sind, über ein hohes Maß an Selbstkontrolle verfügen und gute soziale Fertigkeiten haben.

Sind diese Personen, die für Macht, Erfolg und Einfluss „über Leichen gehen“ im Berufsleben erfolgreich? Die Frage muss zunächst verneint werden. Studien belegen entweder keinen oder allenfalls sehr schwache Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Machiavellismus und verschiedenen Indikatoren des agentischen Karriereerfolgs. Warum kommen Menschen mit hohem Zynismus nicht voran? Sie sind misstrauischer, gehen weniger Kooperationen ein, lehnen Kompromisse häufiger ab und bekommen weniger soziale Unterstützung. Sie investieren beruflich sehr viel Zeit in Abwehr- und Kontrollmaßnahmen, anstatt Chancen beherzt zu nutzen. Sie sind notorisch schlecht gelaunt und haben deswegen keine positive Ausstrahlung. Sie sind im Auftreten nicht gewinnend und charmant.

Dunkler Kern in knackiger Schale

Wie sieht es aber mit der Kombination aus dem dunklen machiavellistischen Kern und ausdauernder Ambition sowie guter Selbstkontrolle aus? Ausdauernde Ambition bedeutet, dass Menschen nicht nur vom Erfolg träumen, sondern jeden Tag daran hart arbeiten. Kommen diese Personen im Arbeitsleben voran? Was ist, wenn sie soziale Fertigkeiten nutzen, um die dunklen Anteile ihrer Persönlichkeit zu verdecken? Die sogenannte scheinbare Aufrichtigkeit beschreibt eine solche soziale Fertigkeit. Personen, denen dies gelingt, erscheinen integer und tugendhaft, während ihre dunklen Motive im Verborgenen bleiben.

Wir haben 550 berufstätige Personen befragt und zu jeder der Personen Fremdurteile durch zwei Kollegen oder Kolleginnen eingeholt. Insgesamt beteiligten sich 1677 Personen aus unterschiedlichen Berufs- und Hierarchiebereichen an der Studie. Die Teilnehmenden gaben neben den Informationen zu ihrer Persönlichkeit auch Auskünfte zu Einkommen, Beförderungen, der Höhe der hierarchischen Position, der Karrierezufriedenheit sowie ihren sozialen Fertigkeiten. Die Kollegen und Kolleginnen wurden gebeten, eine Fremdeinschätzung zum Status und zum Prestige dieser Personen in ihrem Arbeitsumfeld abzugeben. Die agentischen Karrierekriterien wurden dann zu einer einzigen Größe, dem agentischen Karriereerfolg, zusammengefasst.

Die Ergebnisse zeigen: Personen, die machiavellistische Persönlichkeitszüge aufweisen, aber ausdauernd ambitioniert und selbstkontrolliert sind, kommen im Berufsleben weiter. Wir konnten positive statistische Zusammenhänge zum agentischen Karriereerfolg finden, die auch bestehen blieben, nachdem das Humankapital (Bildung, Berufserfahrung) der Personen kontrolliert wurde. Die ambitionierten und selbstkontrollierten Machiavellisten nutzen auch vermehrt die scheinbare Aufrichtigkeit, die wiederum in positiver Beziehung zum Kriterium des agentischen Karriereerfolgs steht.

Die Ehrlichen sind nicht die Dummen

Nach unserer Studie können also Personen, die den dunklen machiavellistischen Kern mit hoher Ambition und Selbstkontrolle

kombinieren, Karriere machen. Sie setzen ihre sozialen Fertigkeiten ein, um auf andere harmlos zu wirken, und bauen so eine protektive Fassade auf, die ihren Aufstieg vorantreibt. Sie kommen nicht durch ihren Zynismus und ihre skrupellose Manipulation voran, sondern trotz des dunklen Kerns. Auch erfolgreich waren nämlich diejenigen Personen, die ambitioniert und sozial geschickt sind, ohne einen dunklen machiavellistischen Kern zu haben.

Solange der dunkle Kern mit Ambition, Selbstkontrolle und guten sozialen Fertigkeiten kombiniert ist, haben diese Menschen keine Einbußen im Karriereerfolg. Zuletzt zeigen unsere Ergebnisse ein bekanntes Bild: Den stärksten positiven Effekt für den Karriereerfolg hat das Humankapital. Ein hohes Maß an Berufserfahrung und eine gute Bildung sind starke Treiber für den Karriereerfolg. Ein hohes Humankapital ist das Fruchtfleisch zwischen Kern und knackiger Schale. ●

Dr. Bastian P. Kückelhaus
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Bonn

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Bonn, ehemals Mitglied des Fachkollegiums Psychologie der Deutschen Forschungsgemeinschaft
gerhard.blickle@uni-bonn.de

Literatur

Kückelhaus, B. P. / Blickle, G. (2023): Trait Machiavellianism and agentic career success: A multi-measure, multi-criteria, multi-source analysis, in: *Journal of Personality Assessment*; doi.org/10.1080/00223891.2023.2169927