

A portrait of Prof. Dr. Nils Schulenburg, a man with a grey beard and dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression. His hands are clasped in front of him, forming a triangular shape with his fingers. He is wearing a ring on his left ring finger and a watch on his left wrist.

Der Dark Leadership Podcast

FOLGEN 1 BIS 10

Das Defence Manual
von Prof. Dr. Nils Schulenburg

 **schulenburg**
consulting

Leadership and
Change Experts

Folge 10: Der Dark Leadership Defence Approach

Um das eigene Unternehmen vor Dark Leadership zu schützen, empfiehlt sich die Implementierung des Dark Leadership Defence Approaches. Hierbei handelt es sich um einen 10-Punkte-Plan, dessen Maßnahmen in drei Blöcke aufgeteilt sind:

Block 1: Strukturelle Maßnahmen gegen Dark Leadership

1. Schaffung einer positiven Führungskultur mit starken Führungswerten und einer Leadership-Verfassung.
2. Prüfung von Führungskräften auf ihre Dark-Leadership-Neigung durch den Short-Dark-Triad-Test sowie Prüfung aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihren cultural Fit
3. Quartalsweise Durchführung von Führungsfeedbacks sowie Einsetzung eines Führungsrates.
4. Fokus auf intrinsische Motivierung, Verzicht auf variable Gehaltskomponenten für Einzelpersonen, Bonuszahlungen auf Basis von Vollzeitäquivalenten für alle.
5. Ausschließlich Einsatz legitimer und zuvor mit dem Führungsrat abgestimmter Machtwerkzeuge.

Block 2: Training aller Führungskräfte

6. Schaffung von psychologischer Sicherheit und Vertrauen.
7. Stärkung der Selbstwirksamkeit bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
8. Kommunikationstraining zur Prävention von Machtmissbrauch und Manipulation.

Block 3: Training aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

9. Selbstverteidigung gegen Dark Leadership auf Basis des BOLD-Prinzips.
10. Bekämpfung negativer Glaubenssätze.

Folge 9: Wie hoch ist die Gefahr von Group-Think in eurem Team?

Starker Zusammenhalt innerhalb von Gruppen kann dazu beitragen, dass Vielfältigkeit des Denkens beeinträchtigt wird. Das unterstützt oftmals die Machtposition von Dark Leaders. Die folgenden Fragen können dir dabei helfen einzuschätzen ob der starke Gruppenzusammenhalt negative Auswirkungen hat. Beantworte dazu jede Frage auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu). Bei einem Wert von 24 oder kleiner ist die Gefahr von Gruppendenken sehr groß und du solltest überlegen, ob du weiter Teil dieser Gruppe sein möchtest.

1. Unser Team überprüft seine Ziele regelmäßig.
2. Wir diskutieren regelmäßig, ob wir gut zusammenarbeiten.
3. Die Methoden, mit denen wir unsere Aufgaben erledigen, werden oft diskutiert.
4. Wir passen unsere Ziele an, wenn sich Rahmenbedingungen gravierend ändern.
5. Wir besetzen unser Team mit Fachleuten unterschiedlicher Expertise.
6. Wir diskutieren oft, wie gut wir miteinander kommunizieren.
7. Wir überprüfen oft die Weise, wie wir unsere Aufgaben erledigen.
8. Die Art, wie wir Entscheidungen treffen, hinterfragen wir regelmäßig kritisch.

Quelle: In Anlehnung an Fincham, Rhodes (2005), zitiert nach Walter-Busch, E. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick, UTB, S. 78.

Folge 8: Fragen zur Motivergründung

Motive sind unsere Lebensziele / unsere inneren Antreiber. Um herauszufinden, welche Motive bei dir stark ausgeprägt sind, kannst du dir die folgenden Fragen stellen. Es gibt keine einzelne Frage, die gut geeignet ist, um Motive zu identifizieren, vielmehr solltest du dir mehrere der folgenden Fragen stellen.

1. Warum stehe ich jeden Morgen auf?
2. Was treibt mich an?
3. Was ist mir im Leben wichtig?
4. Was will ich unbedingt noch erreichen?
5. Wann ist ein Tag für mich erfolgreich?
6. Was mache ich in meiner Freizeit gerne?
7. Wo sehe ich mich in 5 oder 10 Jahren?
8. Worauf kann ich in meinem Leben nicht verzichten?
9. Was mache ich im Urlaub gerne?
10. Was würde ich tun, wenn Geld keine Rolle spielt?

Die Antworten auf diese Fragen, lassen Rückschlüsse auf deine Motive zu. Die wichtigsten sind: Leistung, Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Sparen, Ordnung, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, körperliche Aktivität, Ruhe, Spiritualität, Musik.

Folge 7: Short Dark Triad-Test – Wie stark ist die dunkle Triade bei dir ausgeprägt?

Dieser Test umfasst 27 Fragen, je 9 zu Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Du kannst jede Frage auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) über 3 (weder/noch) bis 5 (stimme stark zu) beantworten. Fragen mit einem „R“ in Klammern am Ende der Frage bedeuten, dass du die Skala umdrehen musst. Wenn du gar nicht zustimmst ist der Wert bei diesen Fragen eine 5, wenn du stark zustimmst eine 1. Addiere am Ende die Punktwerte zum Narzissmus, zum Machiavellismus und zur Psychopathie und teile sie jeweils durch 9. Liegen deine Ergebnisse über 3,7 beim Narzissmus, über 3,9 beim Machiavellismus und über 3,4 bei der Psychopathie ist die dunkle Triade bei dir stark ausgeprägt und die Chance ist groß, dass du ein Dark Leader bist.

Fragen zum Narzissmus:

1. Die Leute sehen mich als geborenen Anführer.
2. Ich hasse es im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen (R).
3. Ich leiste einen maßgeblichen Beitrag zum Teamerfolg.
4. Ich weiß, dass ich etwas Besonderes bin, weil mir das alle immer wieder sagen.
5. Ich mag es, wichtige Leute kennenzulernen.
6. Es ist mir peinlich, wenn mir jemand ein Kompliment macht (R).
7. Ich bin schon mit berühmten Menschen / Leadern verglichen worden.
8. Ich bin eine durchschnittliche Führungskraft (R).
9. Ich bestehe darauf, den Respekt und die Anerkennung zu bekommen, den ich verdiene.

Fragen zum Machiavellismus:

1. Es ist nicht sinnvoll, wichtige Informationen zu teilen.
2. Im Allgemeinen arbeiten Menschen nicht hart, wenn sie nicht unbedingt müssen.
3. Koste es, was es wolle: Man muss wichtige Menschen auf seiner Seite haben.
4. Vermeide den Konflikt mit anderen, sie könnten dir in der Zukunft nützlich sein.
5. Es ist sinnvoll Informationen aufzubewahren, die man später gegen andere verwenden könnte.

Folge 7: Short Dark Triad-Test – Wie stark ist die dunkle Triade bei dir ausgeprägt?

6. Man sollte auf den richtigen Zeitpunkt warten, um es anderen heimzuzahlen.
7. Es gibt Dinge, die man vor anderen verbergen sollte, weil sie sie nicht wissen müssen.
8. Man sollte sicherstellen, dass Pläne einem selber und nicht anderen helfen.
9. Die meisten Menschen sind manipulierbar.

Fragen zur Psychopathie:

1. Ich mag es, mich an Autoritäten zu rächen.
2. Ich vermeide gefährliche Situationen (R).
3. Rache muss schnell und stark erfolgen.
4. Die Leute sagen oft, ich hätte mich nicht unter Kontrolle.
5. Es ist wahr, dass ich gemein zu anderen sein kann.
6. Leute, die sich mit mir anlegen, bereuen es immer.
7. Ich halte mich immer an unternehmensweite Werte und Regeln.
8. Ich mag es, auf Verlierern herumzuhacken.
9. Ich sage alles, um zu bekommen, was ich will.

Quelle: In enger Anlehnung an Paulhus, D. L. (2013): Dark Triad of Personality (D3-Short).

Folge 6: Anzeichen für eine toxische Beziehung zu einem Dark Leader

Manchmal ist es schwer festzustellen, ob die Beziehung zu einem oder einer Vorgesetzten noch als normal bezeichnet werden kann oder ob sie schon toxisch ist. Hier sind einige Aspekte, die auf toxische Beziehungen hinweisen. Je mehr davon erfüllt sind, desto wahrscheinlicher handelt es sich um eine toxische Beziehung und ihr solltet sie beenden:

- Dein*e Vorgesetzte*r teilt dir immer wieder mit, dass du eigentlich nichts kannst oder Wert bist.
- Dein*e Vorgesetzte*r behauptet, du müsstest dankbar sein, dass du deinen Job noch hast und dass du woanders keinen gleichwertigen Job finden würdest.
- Erfolge, die auf deine Arbeit zurückgehen, beansprucht dein*e Vorgesetzte*r für sich. Sprichst du ihn / sie darauf an, wird dir mitgeteilt, du hättest schließlich alles bei ihm / ihr gelernt, was für den Erfolg wichtig war.
- Du wirst regelmäßig in deine Schranken gewiesen. Dabei wirst du von oben herab behandelt.
- Dir werden kaum Freiräume gegeben und dir wird gleichzeitig vorgeworfen, du bist zu wenig kreativ oder zeigst zu wenig Eigeninitiative.
- Du reagierst emotional intensiv auf Lob und Anerkennung. Diese kommen selten vor und lösen bei dir Gedanken aus wie: „Endlich sieht er / sie, was ich wirklich kann.“
- Wenn du Missstände ansprichst, wird dir gesagt, dass du dich nicht so anstellen sollst.
- Du wirst nie gefragt, was du im Job erreichen möchtest und wie dich dein*e Vorgesetzte*r dabei unterstützen kann.
- Dein*e Vorgesetzte*r erwartet von dir, Regeln oder Gesetze zu brechen oder andere unnötige Risiken einzugehen.
- Bei Fehlern wirst du vor anderen zur Rechenschaft gezogen.

Folge 5: Fragetechniken zur Abwehr von Manipulation nach dem SPICE-Modell

Wenn du den Eindruck hast, man könnte dich manipulieren, kannst du die folgenden Fragetechniken anwenden. Sie beziehen sich jeweils auf einen Aspekt des SPICE-Modells von Kevin Dutton. Achte bei den Antworten auf diese Fragen darauf, wie plausibel sie sind und ob dein*e Gesprächspartner*in sie flüssig präsentiert. Wenn nicht, sei skeptisch, vielleicht hast du es mit Manipulation zu tun.

1. S = Simplicity (Einfachheit): Dir wird eine Botschaft präsentiert, die allzu simpel ist, dann stelle die folgende Frage: „Ich denke, die Welt ist ein bisschen komplizierter. Warum machst du es dir so einfach?“
2. P = Perceived Self-Interest (gefühltes Eigeninteresse): Du hast den Eindruck, es dreht sich verdächtig stark um dich, dann kannst du folgende Frage stellen: „Wieso machst du dir eigentlich so viel Gedanken über meinen Vorteil und was springt für dich dabei raus?“
3. I = Incongruity (Überraschungseffekt): Dein*e Gesprächspartner*in zeigt sich wechselhaft, wodurch du sie*ihn interessant oder spannend findest, dann stelle diese Frage: „Ich habe den Eindruck, dass du schon sehr wankelmütig bist. Welche Eigenschaften würdest du dir denn selber zuschreiben?“
4. C = Confidence (Selbstvertrauen): Wenn dein*e Gesprächspartner*in auf dich den Eindruck macht, sie*ihn könne nichts verunsichern, dann frage folgendes: „Du scheinst schon sehr überzeugt von dir zu sein. In welchen Situationen fühlst du dich denn unsicher?“
5. E = Empathy (Einfühlungsvermögen): Dein Gegenüber scheint auf deine Emotionen besonders intensiv zu reagieren, dann kannst du fragen: „Wieso bewegt es dich so sehr, dass es mir so geht?“

Folge 4: Schaffung einer Vertrauenskultur unter Berücksichtigung der drei Kulturebenen nach Edgar Schein

Um eine starke Kultur des Vertrauens in eurem Unternehmen zu schaffen, könnt ihr euch an den folgenden 6 Hinweisen orientieren:

1. Nehmt euch Zeit. Die Entwicklung von Kultur dauert mehrere Jahre und ist kein linearer Prozess, sondern geprägt von Versuch und Irrtum, Widerständen, Rückschritten und schließlich messbaren Erfolgen.
2. Gebt allen Mitarbeiter*innen die Chance, an diesem Prozess teilzuhaben.
3. Macht jeden einzelnen Schritt in der Kulturentwicklung transparent, sodass alle Mitarbeiter*innen nachvollziehen können, wie und warum sich welcher Aspekt der Kultur entwickelt hat.
4. Berücksichtigt bei der Entwicklung eurer Kultur alle drei von Edgar Schein benannten Ebenen: Basisannahmen, Werte und Normen und Artefakte. Fangt mit der Entwicklung der Basisannahmen an.
5. Wenn ihr eure Kultur zum Leben entwickeln wollt, dann setzt darauf, dass die Basisannahmen eurer Kultur explizit gemacht und von so vielen Mitarbeiter*innen wie möglich geteilt werden. Führt dazu regelmäßig Workshops und Trainings zu diesen Basisannahmen durch.
6. Setzt aktiv auf eine vertrauensorientierte Basisannahme, z. B. „Vertrauen ist der größte Hebel zur Reduktion sozialer Komplexität und verschafft uns so massive ökonomische Vorteile.“

Folge 3: Wie ihr negative Glaubenssätze in positive Energie überführt

Um negative Glaubenssätze in positive Energie zu verwandeln, folgt den folgenden 5 Schritten:

1. Bereitet 2 Spalten vor. Schreibt in der linken Spalte euren Glaubenssatz auf, z. B. „Ich kann nicht singen.“
2. Schreibt euch darunter, welches Gefühl in euch aufsteigt, wenn ihr doch das machen sollt, was ihr angeblich nicht könnt. Das könnte Scham, Frust, Nervosität etc. sein.
3. Findet ein Gegenbeispiel zu eurem Glaubenssatz, das mit einem positiven Gefühl einhergegangen ist, z. B. eine Situation in der ihr gesungen und dabei Freude empfunden habt. Schreibt diese Situation und das entsprechende Gefühl in der rechten Spalte auf.
4. Formuliert einen „Ich kann, wenn...“-Satz, der das zusammenbringt, was ihr bislang aufgeschrieben habt, z. B. „Ich kann singen, wenn ich mit Freunden in lockerer Atmosphäre zusammen bin.“ Schreibt diesen unter die beiden Spalten.
5. Formuliert als letztes einen „Ich werde...“-Satz und schreibt den unter euren „Ich kann, wenn...“-Satz. Dieser sollte inhaltlich an dem ansetzen, was ihr in der rechten Spalte geschrieben habt, also dem Gegenbeispiel zu eurem Glaubenssatz, z. B. „Ich überlege mir ein Lied, das ich gemeinsam mit meinen Freunden auf der nächsten Party singen werde.“

Je häufiger ihr euren „Ich werde...“-Satz aktiv umsetzt, umso schwächer wird euer ursprünglicher Glaubenssatz, bis er irgendwann ganz verschwindet.

Folge 2: Das BOLD-Prinzip

BOLD steht für **B**ody and **L**anguage **D**efence. Der Begriff BOLD kommt aus dem Englischen und steht für „mutig“ oder „kühn“. BOLD ist ein ganzheitliches Prinzip zur Verteidigung gegen verbale Angriffe und Einschüchterungsversuche. Dabei verteidigt ihr euch sowohl über die Körpersprache als auch über die gesprochene Sprache.

Sollte euch ein Dark Leader verbal angreifen oder einzuschüchtern versuchen, achtet auf folgende Punkte bei eurer Körpersprache:

- Aufrechte Körperhaltung, nicht klein machen, Brust raus, Schultern zurückziehen
- Horizontale Körperachsen, also Augen, Schultern, Hüfte, Knie und Füße parallel zueinander halten
- Fester breiter Stand, Gewicht leicht nach vorne verlagert
- Blick fest in die Augen des Dark Leaders

Achtet bei eurer Sprache in der Konfrontation mit einem Dark Leader auf folgende Punkte:

- Formuliert kurze Sätze
- Macht Pausen beim Sprechen oder haltet Sprechpausen des Dark Leaders aus
- Keine Weichmacher, also Konjunktive, Füllwörter, Floskeln, Relativierungen usw.
- Auf den Dreiklang „Was ich nicht akzeptiere, was ich erwarte, was passieren wird, wenn sich Ihr Verhalten nicht ändert“ setzen

Folge 1: 5 Gegenwerkzeuge zur Abwehr von Macht

Um sich gegen Machtausübung eines Dark Leaders zur Wehr zu setzen, helfen die folgenden 5 Gegenwerkzeuge: Mut, Skepsis, Dokumentation, mit Anderen zusammentun und eigene Triggerpunkte kennen. Im Folgenden findet ihr einige Hinweise, um diese Gegenwerkzeuge wirksam anzuwenden.

1. **Mut:** Mut heißt, mit der Angst zu tanzen. Daher ist es ganz normal, dass eine gewisse Art von Angst vorliegt, wenn wir Mut brauchen. Um nicht in der Angst zu verharren, sondern einem Dark Leader mutig entgegenzutreten, empfiehlt es sich wie im Sport, geistigen und körperlichen Schwung aufzubauen: Bevor du also einem Dark Leader die Stirn bietest, Sorge dafür, dass du wach und fit bist. Mach vorher einen Spaziergang, höre motivierende Musik oder klatsche mehrmals laut in die Hände, dann schaffst du einen guten Gesprächsstart. Und im Gespräch solltest du darauf achten, Unterwürfigkeitsgesten zu vermeiden: der Kopf sollte immer gerade bleiben, der Blick sollte fest in die Augen des Dark Leaders gerichtet sein. Wenn Unsicherheit und Angst im Gespräch zurückkommen sollten, versuche dir nichts anmerken zu lassen, denn Dark Leader leben von unserer Angst und Unsicherheit und je weniger wir davon preisgeben, desto schwächer werden sie.
2. **Skepsis:** Wenn du von deiner Führungskraft sehr viel Lob und Anerkennung bekommst und sich beides nicht auf ein konkretes Verhalten von dir – etwa deine Performance – bezieht, kannst du etwa nachfragen: „Wovon genau sind Sie denn so begeistert?“ Kommt hier keine für dich befriedigende Antwort, gibt es einen Grund skeptisch gegenüber der Führungskraft zu sein und aufmerksam zu verfolgen, ob sie es ehrlich mit dir meint oder dich manipulieren will.
3. **Dokumentation:** Egal ob Tablet oder Notizbuch – zeige den Menschen um dich herum, dass du wichtige Dinge aufschreibst. Nimm deine Dokumentationshilfe zu allen Gesprächen mit und schreibe die wichtigsten Punkte auf, auch wenn das anfangs mehr Arbeit bedeutet. Verstecke dich nicht hinter deiner Dokumentationshilfe, aber hab sie immer griffbereit. Du brauchst gar nicht sagen, dass du Dinge aufschreibst, es muss nur sichtbar werden. Bei solchen Aussagen eines Dark Leaders, die einschüchternd oder manipulativ sind, wiederhole diese laut, bevor du sie aufschreibst, dann wird die Dokumentation gut sichtbar. Und: du darfst alles aufschreiben, was nicht personenbezogen ist. Nur bei personenbezogenen Daten gilt der Datenschutz, nicht aber bei Aussagen im Führungskontext. Lass dir nicht das Gegenteil einreden.

Folge 1: 5 Gegenwerkzeuge zur Abwehr von Macht

4. Mit Anderen zusammentun: Alleine ist man nie so stark wie in einer Gemeinschaft. Wenn du dich mit anderen zum Verhalten eines Dark Leaders austauscht, achte darauf konkret zu beschreiben, was deiner Meinung nach nicht in Ordnung ist, was ihr in der Gemeinschaft dagegen unternehmen könnt und wen ihr dafür ansprechen müsst. Auf keinen Fall solltet ihr eine Lächer- oder Klagegemeinschaft gründen, das stärkt den Dark Leader nur. Schafft euch ein Austauschforum, etwa eine WhatsApp-Gruppe, aber macht euch klare Regeln, was ihr dort hineinschreibt und was nicht. Wenn ihr euch gemeinsam gut organisiert, habt ihr gegen jeden Dark Leader eine Chance.

5. Eigene Triggerpunkte kennen: Wo bist du manipulierbar? Die Antwort auf diese Frage ergibt sich oft aus dem, woran es dir mangelt und was gleichzeitig von hohem Wert für dich ist. Mangelt es dir also an Anerkennung, weil du bislang von deinem Vorgesetzten zu wenig davon erhalten hast und ist dir Anerkennung gleichzeitig besonders wichtig, ist das dein wunder Punkt. Mach dir eine Liste, mit diesen wunden Punkten, ganz oben mit dem, wo du besonders empfindlich bist. Wenn du nun das Gefühl hast, endlich eine Führungskraft gefunden zu haben von der du bekommst, was du schon immer wolltest, sei vorsichtig: Dark Leader haben ein besonderes Talent darin, unsere Triggerpunkte zu finden und sie für sich auszunutzen. Versuche lieber zu überlegen, wie du dir selber diese Punkte erfüllen kannst, auch wenn das etwas dauern sollte. Geduld ist zwar mühsam, aber ein guter Schutz gegen Dark Leader.