



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Persönlichkeitsmerkmale und kontraproduktives Verhalten im Beruf

Master-Arbeit

**Autorin:**

Rea Haldemann

[rea.haldemann@students.fhnw.ch](mailto:rea.haldemann@students.fhnw.ch)

**Praxispartner und betreuende Person:**

Prof. Dr. Benedikt Hell

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Angewandte Psychologie

[benedikt.hell@fhnw.ch](mailto:benedikt.hell@fhnw.ch)

Bern, Juni 2021

**Zusammenfassung<sup>1</sup>**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Kriteriumsvalidierung des berufsbezogenen Persönlichkeitstests HEXA-WPI der Fachhochschule Nordwestschweiz, welcher auf dem HEXACO-Modell basiert. Untersucht wird der Einfluss von HEXACO- und Dunkle-Triade-Merkmalen sowie zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz auf kontraproduktives berufliches Verhalten. Die Daten werden mittels Onlinefragebogen erhoben, welcher vier bestehende Tests zusammenfügt: HEXA-WPI (Pässler & Hell, 2020), Kurzskala zur Erfassung der Dunklen Triade (Küfner, Dufner & Back, 2014), Counterproductive Work Behavior Checkliste (Fox & Spector, 2002) und Conflict at Work Skala (Spector & Jex, 1998). Die 89 Teilnehmenden sind mehrheitlich in den Branchen Gastronomie, Lebensmittel, Tourismus und Verkauf tätig. Multiple Regressionsanalysen zeigen, dass zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz den grössten Anteil an Varianz in kontraproduktivem Verhalten aufklären und die Varianzaufklärung durch die HEXACO- und Dunkle-Triade-Merkmale zusätzlich verbessert wird. Die entscheidenden Prädiktoren für die Vorhersage von organisationsbezogenem kontraproduktivem Verhalten sind Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Machiavellismus sowie für die Vorhersage von personenbezogenem kontraproduktivem Verhalten zwischenmenschliche Konflikte und Emotionale Stabilität.

Schlüsselwörter: Kontraproduktives berufliches Verhalten, zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz, HEXACO, Dunkle Triade

---

<sup>1</sup> Diese Masterarbeit umfasst 92'779 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

**Abstract<sup>2</sup>**

The present study focuses on the criterion validation of the job-related personality test HEXA-WPI of the University of Applied Sciences Northwestern Switzerland, which is based on the HEXACO model. The influences of the HEXACO and Dark Triad traits as well as interpersonal conflict at work on counterproductive work behavior is investigated. The data is collected by means of an online questionnaire that combines four existing tests: The HEXA-WPI (Pässler & Hell, 2020), the Naughty Nine to assess core aspects of the Dark Triad (Küfner, Dufner & Back, 2014), the Counterproductive Work Behavior Checklist (Fox & Spector, 2002) and the Conflict at Work Scale (Spector & Jex, 1998). The majority of the 89 participants work in the catering, food, tourism and sales sectors. Multiple regression analyses showed that interpersonal conflict at work accounted for the largest amount of variance in counterproductive behavior, and that the HEXACO and Dark Triad traits further enhanced variance explanation. The key predictors are Honesty-Humility and Machiavellianism for predicting counterproductive work behavior directed organizations, as well as interpersonal conflict and Emotional Stability for predicting counterproductive work behavior directed people.

Keywords: Counterproductive Work Behavior, Interpersonal Conflict at Work, HEXACO, Dark Triad

---

<sup>2</sup> This master thesis contains 92'779 characters (incl. spaces).

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>8</b>
2.1	Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz .....	8
2.1.1	CWB-Modell.....	8
2.1.2	Zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz .....	11
2.2	HEXACO .....	11
2.2.1	HEXACO-Modell .....	11
2.2.2	HEXACO und CWB.....	15
2.3	Dunkle Triade .....	15
2.3.1	Dunkle Triade-Modell.....	16
2.3.2	Dunkle Triade und CWB.....	18
2.4	Hypothesen.....	18
<b>3</b>	<b>Methode</b> .....	<b>20</b>
3.1	Stichprobe.....	20
3.2	Durchführung.....	21
3.3	Messinstrumente.....	23
3.3.1	HEXA-WPI.....	23
3.3.2	Dunkle Triade .....	24
3.3.3	Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz .....	25
3.3.4	Zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz .....	25
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>26</b>
4.1	Zusammenhänge der Faktoren mit CWB.....	26
4.1.1	Korrelationen mit CWB .....	29
4.1.2	Korrelationen mit CWB-O und CWB-P .....	29
4.2	Ergänzung der Prädiktoren für CWB, CWB-O und CWB-P .....	30
4.2.1	Prädiktoren für CWB.....	33
4.2.2	Prädiktoren für CWB-O .....	34
4.2.1	Prädiktoren für CWB-P .....	36
<b>5</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>39</b>
5.1	CWB und HEXACO .....	39
5.2	CWB und Dunkle Triade.....	40
5.3	CWB und zwischenmenschliche Konflikte .....	40
5.4	Vorhersagekraft auf CWB, CWB-O und CWB-P.....	41
5.5	Praktische/Theoretische Implikationen .....	42
5.6	Limitationen und zukünftige Untersuchungen.....	43
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>44</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>47</b>
	Anhang A.....	47
	Anhang B .....	48
	Anhang C .....	50
	Anhang D.....	51

## 1 Einleitung

Consider the (admittedly imperfect) analogy with color vision: we can distinguish hundreds of colors; yet, all of these represent varying combinations of just three primary colors. But finding the number and identity of the «primary colors» of personality is not easy, and this was one of the major problems to be addressed by personality psychologists throughout the second half of the 20th century. (Ashton & Lee, 2008, S. 1952).

Diese Aussage von Ashton und Lee (2008) beschreibt das Interesse der Wissenschaft, das Verhalten von Menschen bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen zuzuordnen und mit Hilfe von Persönlichkeitsfragebögen vorherzusagen. Auch in der Berufseignungsdiagnostik werden vermehrt Persönlichkeitstests eingesetzt, um die Anforderungen von Bewerbenden einzuschätzen und ihr Verhalten vorherzusagen (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012). Das Institut *Mensch in komplexen Systemen* der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten entwickelte dazu einen neuen, berufsbezogenen Persönlichkeitstest «HEXA-WPI», welcher sich auf rein berufliche Situationen bezieht und Unternehmen zukünftig bei der Personalauswahl und -entwicklung unterstützen kann. Der HEXA-WPI-Persönlichkeitstest wurde auf Basis des Fünf-Faktoren-Modells von DeYoung, Quilty und Peterson (2007) entwickelt und integriert zusätzlich das HEXACO-Modell mit dem *Ehrlichkeit-Bescheidenheit-Faktor* (Honesty-Humility-Factor) von Lee und Ashton (2004), welcher oft als Gegenspieler der *Dunklen Triade der Persönlichkeit* gesehen wird. Die Entwicklungsphase des HEXA-WPI-Persönlichkeitstests dauert noch an. Obwohl bereits eine Vergleichsstichprobe von 680 berufstätigen Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Alter von 16 bis 62 Jahre vorliegt, wurden bisher noch keine Studienergebnisse dazu veröffentlicht.

In der vorliegenden Masterarbeit soll eine Kriteriumsvalidierung des HEXA-WPI bezüglich *kontraproduktiven beruflichen Verhaltens* durchgeführt werden. Ziel der Arbeit ist es, eine Aussage darüber zu machen, ob und in welchem Ausmass die Faktoren des HEXA-WPI Persönlichkeitstests mit *kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz* zusammenhängen und inwiefern *kontraproduktives berufliches Verhalten* mithilfe des HEXA-WPI-Tests vorhergesagt werden kann.

*Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz* ist für Organisationen eine der schädlichsten Verhaltensweisen (Dunlop & Lee, 2004). Es verursacht nicht nur hohe versteckte Kosten für die Organisation, sondern belastet auch deren Mitarbeitende, indem es zu erhöhtem Stress, Arbeitsunzufriedenheit und Kündigungsabsichten führen kann (Berry, Carpenter & Barratt, 2012). Daher scheint die Vorhersage dieses Kriteriums ungemein wichtig und bei entsprechender Selektion in der Personalauswahl kann grosser Schaden verhindert werden.

Nebst dem wirtschaftlichen Schaden, den CWB verursachen kann, bewirkt es auch negative Effekte bei den Mitarbeitenden selbst. So wurde beispielsweise *kontraproduktives berufliches Verhalten* von Spector et al. (2006) mit negativen Emotionen wie Wut und/oder Frustration als Antwort auf sozialpsychologische und arbeitsplatzbezogene Bedingungen in Verbindung gebracht. In einer Untersuchung zum

Zusammenhang von Stressoren am Arbeitsplatz, Arbeitszufriedenheit, erlebter Ungerechtigkeit und negativen Emotionen mit *kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz* zeigten die Ergebnisse, dass *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* die höchste Korrelation mit *kontraproduktivem Verhalten* aufweisen (Spector et al., 2006). Daher wird dieser Aspekt auch in vorliegender Arbeit mit einbezogen und als ergänzender Prädiktor zu den Persönlichkeitsmerkmalen in die Untersuchung aufgenommen.

Um *kontraproduktives Verhalten* am Arbeitsplatz vorhersagen zu können, wurden bereits diverse Prädiktoren untersucht (z.B. Alter, Geschlecht, Berufserfahrung etc.). Dabei stellten sich Persönlichkeitsmerkmale als wichtigster Prädiktor für Fehlverhalten am Arbeitsplatz heraus (Berry et al., 2012; Ng, Lam & Feldman, 2016). Persönlichkeitstests eignen sich demnach besonders gut, um in der Personalauswahl die Tendenz zu *kontraproduktivem beruflichen Verhalten* von Bewerbenden vorherzusagen (Pletzer, Bentvelzen, Oostrom & de Vries, 2019). Nach Anglim, Lievens, Everton, Grant & Marty (2018) sind insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale des HEXACO-Modells gute Prädiktoren für *kontraproduktives berufliches Verhalten*. Diese Aussage wird durch Pletzer, Bentvelzen, Oostrom und de Vries (2019) gestützt, die in einer Metaanalyse aufzeigen, dass die HEXACO-Persönlichkeitsmerkmale *kontraproduktives berufliches Verhalten* gar besser voraussagen als beispielsweise die Big-Five. Dieses Ergebnis lässt sich durch den Einschluss des zusätzlichen *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktors im HEXACO-Modell erklären, welcher sich in seiner negativen Ausprägung als stärkster Prädiktor für *kontraproduktives berufliches Verhalten* erwies. Das bedeutet, dass Personen mit niedriger Ausprägung im *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor eher *kontraproduktives Verhalten* zeigen werden als Personen mit hoher Ausprägung. Da der HEXA-WPI-Persönlichkeitstest auf dem HEXACO-Modell aufbaut und den *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor ebenfalls einschliesst wird vermutet, dass damit *kontraproduktives berufliches Verhalten* ebenfalls vorhergesagt werden kann.

Dieser zusätzliche *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor weist an seinem entgegengesetzten Pol, also in seiner niedrigen Ausprägung, konzeptionelle Ähnlichkeiten mit den Merkmalen der *Dunklen Triade der Persönlichkeit* auf (Ashton & Lee, 2005), welche interpersonell maladaptive Persönlichkeitseigenschaften beschreiben. Der daraus resultierende starke empirische Zusammenhang könnte auch für die Vorhersage von *kontraproduktivem beruflichem Verhalten* von Interesse sein, weshalb dieses Modell in vorliegender Untersuchung als Ergänzung zum HEXACO-Modell hinzugezogen wird.

Zusammengefasst soll in vorliegender Arbeit die Vorhersagekraft der beiden Persönlichkeitsmodelle HEXACO und *Dunkle Triade* sowie des Stressors *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* auf *kontraproduktives berufliches Verhalten* untersucht werden. Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

- 1. Welche Vorhersagekraft haben *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* sowie die Ausprägung in den HEXACO-Persönlichkeitsmerkmalen und den Kernaspekten der *Dunklen Triade* auf *kontraproduktives berufliches Verhalten*?**
- 2. Wie ergänzen sich die zwei Modelle HEXACO und *Dunkle Triade* sowie der Aspekt *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* in ihrer Vorhersagekraft auf *kontraproduktives berufliches Verhalten*?**

Die Untersuchung wird in quantitativer Herangehensweise mittels Online-Fragebogen und statistischer Auswertung durchgeführt.

## 2 Theoretischer Rahmen

Der theoretische Rahmen setzt sich aus drei Teilen zusammen:

In einem ersten Teil wird *kontraproduktives berufliches Verhalten* (CWB) sowie dessen Faktoren nach Spector et al. (2006) definiert. Dabei wird differenziert zwischen:

- *organisationsbezogenem kontraproduktivem beruflichem Verhalten* (CWB-O),
- *personenbezogenem kontraproduktivem beruflichem Verhalten* (CWB-P),  
sowie
- *gesamthafte kontraproduktivem beruflichem Verhalten* (CWB) als Kombination von beiden Faktoren.

Situative, organisationale und persönlichkeitsbezogene Ursachen für CWB werden beleuchtet, wobei besonders auf den Stressor *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* eingegangen wird.

In einem zweiten Teil wird als wichtigster Prädiktor von CWB und im Hinblick auf die Verwendung des HEXA-WPI-Tests als Messinstrument das HEXACO-Modell von Ashton und Lee (2007) als Weiterentwicklung des Big Five-Modells von Costa und McCrae (1992) erläutert.

Anschliessend werden im dritten Teil als Ergänzung des HEXACO-Modells die *Dunkle Triade* der Persönlichkeit erläutert, im beruflichen Kontext beleuchtet und mit dem Auftreten von CWB in Verbindung gebracht.

### 2.1 Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

*Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz* gewinnt in der Forschung zunehmend an Interesse und ist in der Fachliteratur unter verschiedenen Begriffen zu finden: *Workplace Deviance* (Bennett & Robinson, 2000; Dunlop & Lee, 2004; Pletzer et al., 2019), *Employee Deviance* (Robinson & Bennett, 1995), *Workplace Antisocial Behavior* (Lee, Ashton & Shin, 2005) oder *Couterproductive Work Behavior* (Ng et al., 2016; Spector et al., 2006).

Alle diese Begriffe bezeichnen freiwilliges Verhalten, das gegen wichtige Organisationsnormen verstösst und dadurch das Wohlergehen einer Organisation, ihrer Mitglieder oder beider bedroht (Robinson & Bennett, 1995). In der vorliegenden Untersuchung wird der Begriff *Couterproductive Work Behavior* (kurz CWB) verwendet, das gleichnamige Modell von Spector et al. (2006) beschrieben und die CWB-Checkliste von Fox und Spector (2002) als Messinstrument genutzt.

#### 2.1.1 CWB-Modell

Als Gesamtkonstrukt wird CWB meist in zwei Faktoren unterteilt (Bennett & Robinson, 2000; Lee et al., 2005; Pletzer et al., 2019; Spector et al., 2006):

- **Verhalten welches sich gegen die Organisation richtet (CWB-O)** wie Diebstahl, absichtlich langsames Arbeiten etc., und
- **Verhalten welches sich gegen andere Personen richtet (CWB-P)**, wie beispielsweise Mobbing oder andere Mitarbeitende belästigen (Pletzer et al., 2019).



Je nach Autor werden die beiden Faktoren aus leicht unterschiedlichen Verhaltensweisen zusammengesetzt. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, nennt Spector et al. (2006) hierfür fünf Verhaltensweisen, welche sich in CWB-P, CWB-O oder beiden Faktoren zeigen:

1. Abuse against others (Missachtung von anderen),
2. Theft (Diebstahl),
3. Sabotage
4. Production deviance (Produktionsschädigung) und
5. Withdrawal (Rückzug).

Diese fünf Verhaltensweisen werden nachfolgend genauer erläutert.

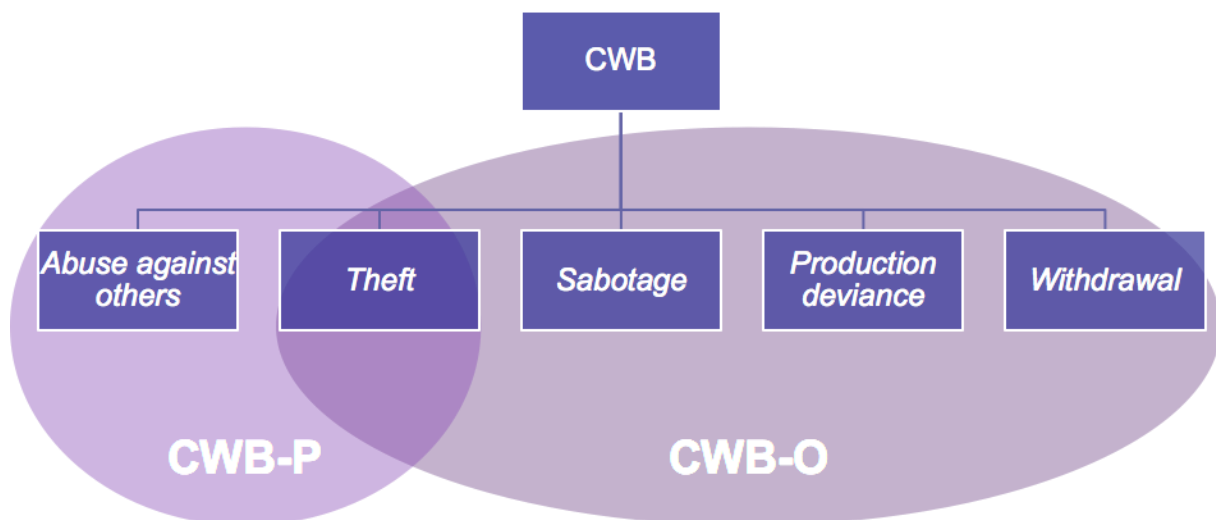


Abbildung 1. Modell Kontraproduktives Verhalten nach Spector et al. (2006), eigene Grafik.

**1. Missachtung von anderen** bezeichnet Verhalten, welches anderen Personen Schaden zufügt. Dies kann sich in Form von physischen oder psychischen Drohungen, bösen Kommentaren, Ignorieren einer Person oder der Herabwürdigung ihrer Fähigkeiten zeigen (Spector et al., 2006). Daher überrascht es nicht, dass Spector et al. (2006) in ihrer Untersuchung einen Zusammenhang zwischen *Abuse against others* und den negativen Emotionen Wut ( $r = .37$ ) und Zorn ( $r = .33$ ) nachweisen konnten.

**2. Diebstahl** von Eigentum der Organisation oder von Mitarbeitenden geschieht aus unterschiedlichen Gründen. Steckt die Absicht dahinter Schaden anzurichten, kann es eine Form der Aggression sein. Die Hauptgründe von Diebstahl am Arbeitsplatz liegen in wirtschaftlicher Not, Arbeitsunzufriedenheit und wahrgenommener Ungerechtigkeit. Letzteres führt dazu, dass durch Diebstahl als Form von Sühne ein wahrgenommener Zustand der Gerechtigkeit eigenmächtig wiederhergestellt wird. Spector et al. (2006) konnten in ihrer Studie aufzeigen, dass Diebstahl von Eigentum der Mitarbeitenden mit *zwischenmenschlichen Konflikten* korrelierte ( $r = .26$ ), wobei nicht klar ist, ob dabei der Diebstahl die Ursache des Konflikts oder dessen Auswirkung darstellt.

**3. Sabotage** beschreibt in Zusammenhang mit *kontraproduktivem Verhalten* das aktive, absichtliche und bewusste Verunstalten oder Zerstören von Eigentum der Organisation. Spector et al. (2006) gehen davon aus, dass Sabotage in geringerem

Masse auftritt als *Produktionsschädigung*, da sie einfacher nachzuweisen ist und Sanktionen befürchtet werden.

**4. Produktionsschädigung** bezeichnet das absichtlich fehlerhafte, ineffiziente oder langsame Ausführen von Arbeitsaufgaben, wodurch die Produktion der Organisation verzögert wird. Als eher passive Verhaltensweise ist sie nicht offensichtlich und kann schwer zu beweisen sein (Spector et al., 2006). Dennoch können die daraus entstehenden Produktionseinbussen der Organisation grossen Schaden zufügen.

**5. Rückzug** beschreibt das Verhalten, weniger Arbeitszeit zu leisten als es von der Organisation vorgeschrieben wäre. Dazu gehören Abwesenheiten, zu spätes Erscheinen und zu frühes Verlassen des Arbeitsplatzes sowie unerlaubtes Verlängern von Pausen. Rückzug unterscheidet sich von den anderen Aspekten des *kontraproduktiven Verhaltens* insofern, als dass damit nicht bewusst ein Schaden an der Organisation angerichtet werden soll. Vielmehr ist es ein Versuch, bestimmte Situationen zu vermeiden oder sich ihnen zu entziehen – beispielsweise *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz*, erlebte Ungerechtigkeit, Unzufriedenheit oder andere Situationen, die negative Emotionen auslösen (Spector et al., 2006). Aus ihren Untersuchungen schliessen Spector et al. (2006), dass Rückzug mit Langeweile und depressiven Gefühlen einhergeht.

Obwohl die Kosten der Folgen von *kontraproduktivem Verhalten* und Delinquenz von Mitarbeitenden in den Vereinigten Staaten auf ein- bis dreistellige Milliarden-Dollar-Beträge geschätzt werden (Berry et al., 2012; Nerdinger, 2008; Robinson & Bennett, 1995), konnten bisher nur wenige Forscher die tatsächlichen Auswirkungen von CWB auf die Arbeitsleistung untersuchen (Dunlop & Lee, 2004). Dies mag einerseits daran liegen, dass die tatsächlichen Kosten, welche durch CWB verursacht werden, nur schwer zu messen sind, da es sich um versteckte Kosten handelt – sei es der entstandene Schaden wegen Diebstahl am Arbeitsplatz, wegen Kapitalverlusten aufgrund von Sabotage oder wegen Verlusten durch Produktivitätseinbussen (Dunlop & Lee, 2004). Andererseits kann nach Nerdinger (2008) davon ausgegangen werden, dass *kontraproduktive Verhaltensweisen* polizeilich oft nicht gemeldet werden, da die betroffenen Unternehmen Angst vor Reputationsschäden und Vertrauensverlusten bei Geschäftspartnern und Kunden haben. Unternehmen gestehen sich demnach nur ungerne ein, dass CWB bei ihnen ein Problem sein könnte und Mitarbeitende geben selten zu, dass sie die entsprechenden Verhaltensweisen zeigen (Nerdinger, 2008).

Geht man aber davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens massgeblich von der Leistung der Mitarbeitenden abhängt, kann angenommen werden, dass CWB unabhängig davon, ob es gegen Personen oder gegen die Organisation gerichtet ist, im Unternehmen Kosten verursacht. Wenn beispielsweise eine Abteilung nicht mithalten kann, weil die Mitarbeitenden zu lange Pausen machen oder absichtlich ineffizient arbeiten, führt dies fast zwangsläufig zu einem Leistungsabfall. Ebenso wahrscheinlich ist es, dass Mitarbeitende, welche sich gegenseitig missachten, eine schlechtere Gesamtleistung vorweisen als Mitarbeitende, die gemeinschaftlich zusammenarbeiten (Dunlop & Lee, 2004). So konnten Dunlop und Lee (2004) in ihrer

Studie nachweisen, dass CWB die Gesamtleistung eines Teams negativ beeinflusst und so versteckte Kosten entstehen, welche oft nicht berücksichtigt werden. Trotz der hohen angenommenen Dunkelziffer kann also davon ausgegangen werden, dass der Schaden bzw. die daraus entstehenden Kosten für das Unternehmen durch Verhinderung von CWB vermieden werden könnten (Dunlop & Lee, 2004).

### **2.1.2 Zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz**

Nebst dem wirtschaftlichen Schaden, der CWB verursachen kann, hat es auch auf die Mitarbeitenden selbst einen negativen Effekt. So kann eine Person, die CWB zeigt, beispielsweise bei ihren Arbeitskollegen erhöhten Stress und verminderte Arbeitszufriedenheit bis hin zur Kündigungsabsicht auslösen (Berry et al., 2012). Umgekehrt kann aber CWB bei Mitarbeitenden auch durch Stress am Arbeitsplatz hervorgerufen werden, da es ein negatives Gefühl der Frustration lindert (De Clercq, Ul Haq & Umar Azeem, 2019). Dass Stressoren am Arbeitsplatz und fehlende Arbeitszufriedenheit mit CWB zusammenhängen, zeigten auch Fox, Spector und Miles (2001) bzw. Spector et al. (2006) in ihren Untersuchungen zum Zusammenhang von Stressoren am Arbeitsplatz (*zwischenmenschliche Konflikte* und organisationale Einschränkungen), erlebter Ungerechtigkeit (*distributive justice* und *procedural justice*), Arbeitszufriedenheit und negativen Emotionen (Ärger und Langeweile) mit CWB. Dabei wies der Aspekt *zwischenmenschlicher Konflikte* der die erlebte Grobheit von anderen Mitarbeitenden als Stressor erfasst, die höchsten Korrelationen mit CWB-O und CWB-P auf, wobei der Zusammenhang mit CWB-P leicht höher war (CWB-O  $r = .32 / .35$  bzw. CWB-P  $r = .40 / .46$ ). Daher wird der Aspekt der *zwischenmenschlichen Konflikte* in vorliegender Untersuchung als ergänzender Prädiktor zu den Persönlichkeitsmodellen aufgenommen.

## **2.2 HEXACO**

Um CWB vorherzusagen, erwiesen sich Persönlichkeitsmerkmale, besonders jene des HEXACO-Modells, als wichtigster Prädiktor (Anglim et al., 2018; Berry et al., 2012; Ng et al., 2016). Da der HEXA-WPI-Persönlichkeitstest, der in vorliegender Arbeit validiert werden soll, auf dem HEXACO-Modell basiert, wird dieses nachfolgend genauer beschrieben.

### **2.2.1 HEXACO-Modell**

In den 1990er Jahren ging man, aufgrund von früheren lexikalischen Studien und nach einer Untersuchung von Goldberg (1990) eines umfassenden Satzes von Persönlichkeitsadjektiven, von einer fünf-faktoriellen Struktur der Persönlichkeit aus. Diese Struktur, bestehend aus den Faktoren *Extraversion*, *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Emotionale Stabilität* (vs. Neurotizismus) und *Intellekt/Imagination*, in der Folge *Big Five* genannt (Goldberg, 1990), wurde das am weitesten verbreitete Klassifizierungssystem für Persönlichkeitseigenschaften (DeYoung et al., 2007). Auch Costa und McCrae (1992) entwickelten ein sehr ähnliches Modell, genannt das *Five-Factor-Model*, bestehend aus den fünf Faktoren *Extraversion*, *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Neurotizismus* und *Offenheit für neue Erfahrungen* (Lee & Ashton, 2004).

Neuere lexikalische Untersuchungen in mehreren verschiedenen Sprachen haben jedoch ergeben, dass eine fünf-faktorielle Lösung nicht mehr befriedigend ist. Faktorenanalysen ergaben stattdessen sechs Faktoren, und darüber hinaus leicht veränderte Rotationen in den einzelnen Faktoren (Lee & Ashton, 2004). Daher schlugen Lee und Ashton (2004) eine Reorganisation des Big-Five und des Fünf-Faktoren-Modells vor, woraus ein neues Modell mit sechs Faktoren entstand:

Das HEXACO-Modell, einerseits abgeleitet von Hexagon (=Sechseck) und andererseits als Akronym seiner sechs Faktoren (Ashton & Lee, 2007):

1. **Honesty-Humility (Ehrlichkeit-Bescheidenheit)**,
2. **Emotionality (Emotionalität)**,
3. **eXtraversion**,
4. **Agreeableness (Verträglichkeit)**,
5. **Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit)** und
6. **Openness to Experience (Offenheit für neue Erfahrungen)**.

Erstmals wurde damit ein Persönlichkeitsmodell mit dieser Menge an Faktoren geschaffen, welches über mehrere Sprachen hinweg bestätigt wurde (Ashton & Lee, 2008). Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die Faktoren der drei beschriebenen Modelle.

Tabelle 1.  
Übersicht der Persönlichkeitsmodelle

Big Five	Five-Factor-Model	HEXACO-Modell
Extraversion	Extraversion	Extraversion
Verträglichkeit	Verträglichkeit	Verträglichkeit
Gewissenhaftigkeit	Gewissenhaftigkeit	Gewissenhaftigkeit
Emotionale Stabilität	Neurotizismus	Emotionalität
Intellekt/Imagination	Offenheit für neue Erfahrungen	Offenheit für neue Erfahrungen
		Ehrlichkeit-Bescheidenheit

Anmerkungen. Quelle für die Big-Five-Faktoren: Goldberg (1990). Quelle für die Five-Factor-Model-Faktoren: Costa und McCrae (1992). Quelle für die HEXACO Faktoren: Lee und Ashton (2004).

Nach Lee und Ashton, (2004) setzt sich jeder der sechs Faktoren des HEXACO-Modells aus vier Facetten zusammen. In [Anhang D](#) sind zur Veranschaulichung Beispiele für Adjektive, die hohe bzw. niedrige Ladungen auf den HEXACO-Persönlichkeitsfaktoren aufweisen, aufgeführt. Die sechs Faktoren können wie folgt beschrieben werden:

**1. Der Faktor *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*** besteht aus den Facetten Aufrichtigkeit, Fairness, Materielle Genügsamkeit und Selbstbescheidenheit (Moshagen, Hilbig & Zettler, 2014). Er beschreibt die Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber anderen Personen sowie den gezeigten respektvollen und fairen zwischenmenschlichen Umgang. Zudem bildet er ab, inwiefern eine Person einen hohen sozialen Status anstrebt und

bevorzugt behandelt werden möchte, bzw. andere manipuliert, Regeln bricht oder nach Reichtum und Ansehen strebt (Pässler & Hell, 2020).

**2. Emotionalität** setzt sich aus den Facetten Furchtsamkeit, Ängstlichkeit, Abhängigkeit und Sentimentalität zusammen (Moshagen et al., 2014). Er beschreibt in erster Linie die emotionalen Reaktionen auf Stress- und Konfliktsituationen einer Person. Dazu gehört die Belastbarkeit und Ausgeglichenheit, oder aber inwiefern die Person auf Stresssituationen ängstlich, traurig, reizbar und irritiert reagiert (Pässler & Hell, 2020).

**3.** Der Faktor **Extraversion** beinhaltet die Facetten Soziales Selbstvertrauen, soziale Kühnheit, Geselligkeit und Lebhaftigkeit (Moshagen et al., 2014) und gibt deren Ausprägung wieder. Er beschreibt, inwiefern eine Person soziale Interaktionen schätzt, ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein hat und gerne auf andere zugeht sowie als enthusiastisch, aktiv und optimistisch bezeichnet werden kann (Pässler & Hell, 2020).

**4.** Der Faktor **Verträglichkeit** besteht aus den Facetten Nachsichtigkeit, Sanftmut, Kompromissbereitschaft und Geduld (Moshagen et al., 2014). Er beschreibt, inwiefern eine Person anderen Wohlwollen und Vertrauen entgegenbringt, Rücksicht nimmt, sich in Konflikten kompromissorientiert verhält und versucht eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten befriedigend ist (Pässler & Hell, 2020).

**5. Gewissenhaftigkeit** setzt sich aus den Facetten Organisiertheit, Fleiss, Perfektionismus und Besonnenheit zusammen (Moshagen et al., 2014) und beschreibt das Ausmass an Willensstärke, Zielstrebigkeit und Ehrgeiz einer Person. Zudem erfasst der Faktor, inwiefern die Person geplant und besonnen handelt und exakt arbeitet (Pässler & Hell, 2020).

**6.** Der Faktor **Offenheit für neue Erfahrungen** beinhaltet die Facetten Sinn für Ästhetik, Wissbegierde, Kreativität und Unkonventionalität (Moshagen et al., 2014). Er beschreibt die Ausprägung des Interesses an neuen Erfahrungen, Erlebnissen, Eindrücken, neuen Lernsituationen und neuem Wissen und zeigt damit die Stärke des Verlangens einer Person nach neuem Wissen sowie deren Offenheit für neue Informationen auf. Zudem misst er Phantasie und Wertschätzung für Kunst, Kultur und Ästhetik (Pässler & Hell, 2020).

Zusammengefasst stimmt das HEXACO-Modell in den Faktoren *Extraversion* und *Gewissenhaftigkeit* weitgehend mit früheren Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodellen überein. Auch der Faktor *Offenheit für neue Erfahrungen* stimmt im Wesentlichen mit seinem Äquivalenten aus dem Five-Factor-Modell und den *Big Five* überein, wobei er bei letzterem *Intellekt/Imagination* genannt wird (Ashton & Lee, 2008; Pletzer et al., 2019). Der Faktor *Emotionalität*, im Five-Factor-Modell als *Neurotizismus* bezeichnet, wird in den *Big-Five* *Emotionale Stabilität* genannt wodurch er als sozial positiv bewertet wird und somit positiv gepolt ist (DeYoung et al., 2007). Die Faktoren *Emotionalität* und *Verträglichkeit* sind rotierte Versionen der früheren Faktoren *Neurotizismus* und *Verträglichkeit*: Während beispielsweise Reizbarkeit und Wut vorher im Faktor *Neurotizismus* enthalten war, werden diese Aspekte beim HEXACO-Modell eher dem Faktor *Verträglichkeit* zugeordnet. Dagegen enthält der frühere Faktor

*Verträglichkeit* den Aspekt Sentimentalität, welcher im HEXACO-Modell eher dem Faktor *Emotionalität* zuzuordnen ist (Pletzer et al., 2019).

Den grössten Unterschied zu den Fünf-Faktor-Modellen und gleichzeitig einen der wichtigsten des HEXACO-Modells stellt aber der neue Faktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* dar. Er spiegelt den ethisch-moralischen Aspekt der Persönlichkeit wider, indem er Aufrichtigkeit, Fairness und Bescheidenheit misst (Lee & Ashton, 2004). Eine niedrige Ausprägung in diesem Faktor weist dagegen auf unethische Verhaltenstendenzen hin und korreliert mit *kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz* und anderem unethischem Verhalten, wie beispielsweise Bestechung, Bezahlung von Schmiergeldern oder sexueller Belästigung (Ashton & Lee, 2008). Studien zufolge hängt der Faktor stärker als jede der *Big Five* mit der Neigung zu *kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz* zusammen und kann beispielsweise Delinquenz am Arbeitsplatz signifikant besser vorhersagen als das Fünf-Faktoren-Modell oder die *Big Five* (Lee & Ashton, 2004). Es überrascht daher nicht, dass in Studien ein starker negativer Zusammenhang zwischen dem *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor und den Merkmalen der *Dunklen Triade* der Persönlichkeit gefunden wurde (Ashton & Lee, 2008; Lee et al., 2005). Einige Autoren bezeichnen eine hohe Ausprägung in *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* gar als Abwesenheit der *Dunklen Triade* (Howard & Van Zandt, 2020). Daher wird in Kapitel 2.3 auf das Modell der *Dunklen Triade* eingegangen, welches in nachfolgender Untersuchung als ergänzender Faktor mit aufgenommen wird.

Das HEXACO-Modell als Ganzes wird von einigen Autoren vorwiegend in zwei Punkten kritisiert: Einerseits, weil der *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor grosse Ähnlichkeiten mit dem *Big-Five-Faktor Verträglichkeit* aufweist, wodurch das Bilden eines zusätzlichen Faktors obsolet wäre. Da der Faktor *Verträglichkeit* im HEXACO-Modell jedoch anders zusammengesetzt ist als im *Big-Five-Modell*, konnten Howard und Van Zandt (2020) in ihrer Meta-Analyse die Nützlichkeit von *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* als eigenständigem Faktor aufzeigen. Andererseits wird der *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*-Faktor wie bereits erwähnt als Abwesenheit der *Dunklen Triade* bezeichnet. Demzufolge könnten die herkömmlichen, fünf-faktoriellen Persönlichkeitsmodelle lediglich mit der *Dunklen Triade* ergänzt werden. Dem widersprechen allerdings Howard und Van Zandt (2020), da in ihrer Studie nur ein Teil der Varianz in *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* durch die *Dunkle Triade* erklärt werden konnte. Dennoch merken sie an, dass die beiden Modelle miteinander verbunden sind und ähnliche Ergebnisse vorhersagen können.

### 2.2.2 HEXACO und CWB

Die HEXACO-Persönlichkeitsmerkmale erwiesen sich in der Vergangenheit als gute Prädiktoren (Anglim et al., 2018) und scheinen CWB gar besser vorhersagen zu können als die *Big-Five*-Faktoren (Pletzer et al., 2019). Dies ist insbesondere auf den zusätzlichen *Ehrlichkeit-Bescheidenheits*-Faktor zurückzuführen, da dieser im Vergleich zum *Big-Five*-Modell zu einem Anstieg der erklärten Varianz von CWB führt, wobei der Effekt für CWB-O grösser war als für CWB-P (Lee et al., 2005). Dies bestätigen auch Pletzer et al. (2019) die zeigen, dass durch die HEXACO-Faktoren 31.97% der Varianz im Fehlverhalten am Arbeitsplatz erklärt werden kann, was über 10% mehr entspricht als durch das *Big-Five*-Modell erklärt werden konnte. Zu den Zusammenhängen zwischen CWB und den Persönlichkeitsmerkmalen gibt es unterschiedliche Ergebnisse. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der Korrelationen aus unterschiedlichen Studien.

Tabelle 2

Korrelationen der HEXACO Persönlichkeitsmerkmale und CWB

	Pletzer et al. (2019)	Anglim et al. (2018)
	CWB	CWB
(H) Ehrlichkeit-Bescheidenheit	<b>-.48</b>	<b>-.25</b>
(E) Emotionale Stabilität	<b>-.14</b>	-.07
(X) Extraversion	-.01	<b>-.30</b>
(A) Verträglichkeit	<b>-.19</b>	<b>-.28</b>
(C) Gewissenhaftigkeit	<b>-.40</b>	<b>-.33</b>
(O) Offenheit für neue Erfahrungen	-.04	-.06

Anmerkungen. Fett gedruckte Korrelationen sind signifikant.

Demnach konnten negative Zusammenhänge von CWB mit den HEXACO-Persönlichkeitsmerkmalen *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionale Stabilität*, *Extraversion*, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* nachgewiesen werden, nicht aber mit *Offenheit für neue Erfahrungen*.

Zu den Unterschieden in den Zusammenhängen der Persönlichkeitsmerkmale und CWB-O bzw. CWB-P liegen bisher nur Ergebnisse mit den *Big-Five*-Merkmalen vor. Hier zeigte sich, dass *Verträglichkeit* stärker mit CWB-P ( $r = -0.36$ ) als mit CWB-O ( $r = -0.25$ ) korreliert. *Gewissenhaftigkeit* dagegen bezieht sich auf organisationales Verhalten und korreliert daher stärker mit CWB-O ( $r = -0.34$ ) als mit CWB-P ( $r = -0.19$ ) (Berry, Ones & Sackett, 2007). Diese Unterschiede werden in vorliegender Untersuchung ebenfalls in die Hypothesenbildung mit einbezogen.

### 2.3 Dunkle Triade

Während die gängigen Persönlichkeitsmodelle positive oder neutrale Konstrukte untersuchen, rücken seit der Erstveröffentlichung von Paulhus und Williams (2002) vermehrt drei Persönlichkeitsmerkmale ins Zentrum des Medien- und Forschungsinteresses, welche unsere negative, dunkle Seite der Persönlichkeit beleuchten: **Narziss-**

**mus, Machiavellismus und subklinische (od. milde) Psychopathie.** Narzissmus und Psychopathie waren bereits zuvor aus der Psychiatrie bekannt und als Persönlichkeitsstörung anerkannt (Paulhus & Williams, 2002). Im Rahmen des Persönlichkeitsmodells der *Dunklen Triade* werden diese jedoch nicht als Persönlichkeitsstörung, sondern in ihrer milden Ausprägung als Persönlichkeitsmerkmal betrachtet.

### 2.3.1 Dunkle Triade-Modell

Obwohl sich, wie Abbildung 2 zeigt, die drei Faktoren in ihren jeweiligen Ausprägungen unterscheiden, überschneiden sie sich dennoch gegenseitig und stimmen vor allem in einem Punkt überein: Alle drei Merkmale weisen einen sozial bösartigen Charakter und eine geringe *Verträglichkeit* auf (Paulhus & Williams, 2002). Dies zeigt sich in fehlender Bescheidenheit und Hilfsbereitschaft sowie in hohem Aggressionspotential und zwischenmenschlicher «Kälte» (Küfner, Dufner & Back, 2014).

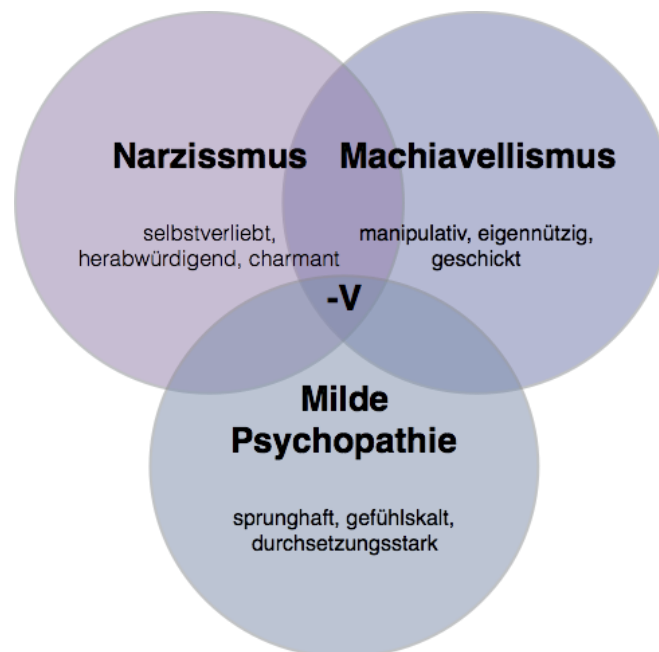


Abbildung 2. Dunkle Triade der Persönlichkeit nach Küfner et. al (2014).

Die Tatsache, dass die *Dunkle Triade* eine geringe *Verträglichkeit* aufweist, ist kaum überraschend, wenn man die jeweiligen Charakteristiken der Faktoren betrachtet. Dennoch hat jede der drei Faktoren auch eine positive, wenn nicht sogar sympathische Seite, welche im Folgenden erläutert werden soll.

**1. Narzissmus:** Eine hohe Ausprägung in *Narzissmus* zeichnet sich durch ein überhöhtes Selbstbild, das Gefühl von Grossartigkeit und ein ausgeprägtes Anspruchsdenken aus. *Narzissen* wirken auf andere arrogant und dominant, können aber durchaus auch als charmant (Küfner et al., 2014), sympathisch und kompetent (Schwarzinger & Schuler, 2017) wahrgenommen werden. Durch ihren Charme und ihr ausgeprägtes Selbstbewusstsein gelingt es ihnen immer wieder, andere von sich zu überzeugen (Hell & Schneider, 2016). In Arbeitssituationen zeigt sich *Narzissmus* beispielsweise in Form von unethischem Verhalten oder einem grossen Bedürfnis nach Macht (Jonason, Wee, Li & Jackson, 2014).



**2. Machiavellismus:** Eine hohe Ausprägung in *Machiavellismus* zeigt sich in manipulativen, unmoralischen, zynischen, ausbeuterischen und kalten Verhaltensweisen (Küfner et al., 2014). Machiavellisten verfügen über einen oberflächlichen sozialen Charme, verhalten sich manipulativ und konzentrieren sich auf ihren Machterhalt. Von ihren Mitarbeitenden werden sie tendenziell als missbräuchlich wahrgenommen (Jonason et al., 2014). Ihre Machenschaften sind jedoch meist so klug und überlegt angelegt, dass ihnen kaum Fehlverhalten nachgewiesen werden kann. Zudem gelingt es ihnen, das Vertrauen anderer zu gewinnen, wodurch sie oft gut vernetzt sind (Hell & Schneider, 2016). In Arbeitssituationen ist *Machiavellismus* durch geringes Organisations-, Vorgesetzten- und Team-Engagement zu erkennen (Jonason et al., 2014).

**3. Psychopathie:** Eine hohe Ausprägung in *Psychopathie* zeichnet sich durch Kältherzigkeit, Impulsivität und Gewaltneigung aus (Küfner et al., 2014). *Psychopathen* haben gefühllose soziale Einstellungen (Jonason et al., 2014), weshalb sie nach ihren Taten weder Reue noch Schuldgefühle empfinden, obwohl diese negative Auswirkungen auf ihre Mitmenschen haben können (Hell & Schneider, 2016). *Psychopathie* geht mit einem geringen Verantwortungsgefühl am Arbeitsplatz einher, wodurch die Produktivität negativ beeinflusst werden kann (Jonason et al., 2014). Frauen weisen grundsätzlich etwas niedrigere Werte in *Psychopathie* auf als Männer (Schwarzinger & Schuler, 2017).

Erschreckend ist die Erfolgsbilanz der Menschen mit höherer Ausprägung in der *Dunklen Triade*: Während *Narzissmus* zu erfolgreicheren Einstellungsinterviews verhilft und einen positiven Einfluss auf die Höhe des Gehalts hat, scheint *Machiavellismus* hilfreich in unstrukturierten Arbeitssituationen und bei der Erreichung von Führungspositionen zu sein. Beide Merkmale sind in einer mittleren bis leicht überdurchschnittlichen Ausprägung mit beruflichem Erfolg verbunden. Dieser Zusammenhang nimmt im Bereich der hohen Ausprägung jedoch wieder ab. *Psychopathen* sind dagegen überrepräsentiert in Spitzenpositionen: Im Vergleich zu ihrem Anteil in der Normalbevölkerung (ca. 1%) ist unter Topmanagern ein dreifach höherer Anteil (3%) zu finden (Schwarzinger & Schuler, 2017).

Die Effekte der oben erläuterten Merkmale der *Dunklen Triade* können in Unternehmen enormen Schaden anrichten und sind daher als negativ zu bewerten. *Narzisst*en treffen beispielsweise impulsive Entscheidungen und reagieren wütend auf negatives Feedback, während *Machiavellisten* zu unethischem Entscheidungsverhalten, Lügen und Betrügen neigen und *Psychopathen* ebenfalls Betrügen, aber auch Manipulieren, Mobbing betreiben und Arbeit auf Untergebene abschieben (Schwarzinger & Schuler, 2017). Die bereits genannte Erfolgsbilanz von Menschen mit höherer Ausprägung in der *Dunklen Triade*, die daraus resultierende Verantwortung in den entsprechenden beruflichen Positionen sowie das entstandene Schadenspotential unterstreicht die Bedeutung einer fundierten Personaldiagnostik. Durch entsprechende Personalauswahl kann dieser Schaden vermieden werden. Je nach Ausprägung lassen sich zudem bei bereits eingestelltem

Personal durch geschickte Entwicklungsmassnahmen die negativen Effekte vermindern.

### 2.3.2 Dunkle Triade und CWB

Das Verhalten von Personen mit hoher Ausprägung in der *Dunklen Triade* scheint viele Ähnlichkeiten mit CWB zu haben. Daher liegt es nahe, dass in der Literatur die Zusammenhänge dieser beiden Modelle untersucht wurden. Untersuchungen der *Dunklen Triade* und CWB liefern unterschiedliche Ergebnisse. So stellten Bennett und Robinson (2000) einen Zusammenhang zwischen *Machiavellismus* und CWB fest, wobei der Zusammenhang grösser mit CWB-P ( $r = .39, p < .01$ ) als mit CWB-O ( $r = .26, p < .05$ ) war. O'Boyle, Forsyth, Banks und McDaniel (2012) fanden einen geringen Zusammenhang von *Machiavellismus* und *Psychopathie* mit CWB ( $r = .20, p < .001$ ;  $r = .06, p < .05$ ) und einen moderaten Zusammenhang von *Narzissmus* mit CWB ( $r = .35, p < .001$ ). In ihrer Studie konnte die *Dunkle Triade* 28% der Varianz in CWB aufklären ( $R^2_{\text{koriert}} = .282, p < .001$ ).

## 2.4 Hypothesen

Aus vorgenannter Literatur werden für die vorliegende Untersuchung zur ersten Fragestellung folgende Hypothesen in Bezug auf die allgemeinen Zusammenhänge mit CWB abgeleitet:

- H1<sub>a</sub>: CWB korreliert negativ mit den HEXACO-Faktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* (H), *Emotionale Stabilität* (E), *Extraversion* (X) *Verträglichkeit* (A) und *Gewissenhaftigkeit* (C).
- H1<sub>b</sub>: CWB korreliert positiv mit dem *Dunklen Triade* Faktor *Machiavellismus*.
- H1<sub>c</sub>: CWB korreliert positiv mit *zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz*.

Es werden keine oder geringe Korrelationen von *Offenheit für Erfahrungen* (O), *Narzissmus* und *Psychopathie* mit CWB angenommen. Die zu prüfenden Hypothesen 1<sub>a-c</sub> sind zusätzlich als Modell in Abbildung 3 veranschaulicht.

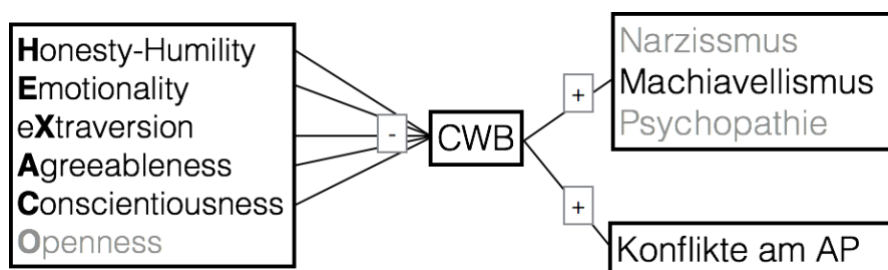


Abbildung 3. Modell Hypothesen 1<sub>a-c</sub> (eigene Grafik).

Zusätzlich können folgende Annahmen zu den Beziehungen mit CWB-P und CWB-O getroffen werden:

- H2<sub>a</sub>: *Verträglichkeit* korreliert stärker mit CWB-P als mit CWB-O.
- H2<sub>b</sub>: *Gewissenhaftigkeit* korreliert stärker mit CWB-O als mit CWB-P.
- H2<sub>c</sub>: *Machiavellismus* korreliert stärker mit CWB-P als mit CWB-O.
- H2<sub>d</sub>: *Zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* korrelieren stärker mit CWB-P als mit CWB-O.

Es werden keine oder geringe Unterschiede in den Korrelationen der übrigen Faktoren (*Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionale Stabilität* und *Extraversion*) mit CWB-O bzw. CWB-P erwartet. Die Hypothesen 2<sub>a-d</sub> werden im Modell aus Abbildung 4 veranschaulicht.

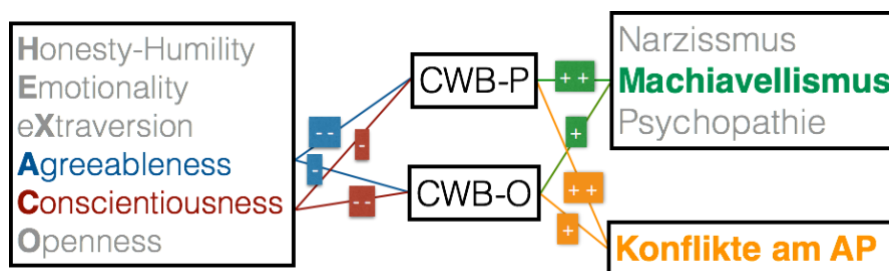


Abbildung 4. Modell Hypothesen 2<sub>a-d</sub> (eigene Grafik).

Zur zweiten Fragestellung können aus der Literatur folgende Hypothesen bezüglich der Vorhersagekraft der Persönlichkeitsmodelle und der *zwischenmenschlichen Konflikte* auf CWB abgeleitet werden:

- H3<sub>a</sub>: Die beiden Modelle HEXACO und *Dunkle Triade* ergänzen sich in ihrer Vorhersagekraft auf *kontraproduktives berufliches Verhalten*.
- H3<sub>b</sub>: Die Varianzaufklärung für *kontraproduktives berufliches Verhalten* verbessert sich zusätzlich zum HEXACO-Modell nach Einschluss der *Dunklen Triade*.
- H3<sub>c</sub>: Die Persönlichkeitsmodelle HEXACO und *Dunkle Triade* sagen *kontraproduktives berufliches Verhalten* besser voraus als der Aspekt der *zwischenmenschlichen Konflikte am Arbeitsplatz*.

### 3 Methode

Ziel der Erhebung war es, die Persönlichkeitsmerkmale (HEXACO und *Dunkle Triade*), das CWB sowie die *zwischenmenschlichen Konflikte* der Teilnehmenden zu erheben, um anschliessend aus dem Datenmaterial die Zusammenhänge und Prädiktoren zu analysieren. Daher wurde die Erhebung in klassischer quantitativer Herangehensweise mit Hilfe einer Online-Befragung durchgeführt. Tabelle 3 zeigt einen Überblick über das Forschungsdesign. Die einzelnen Elemente werden nachfolgend erläutert.

Tabelle 3  
Forschungsdesign

<b>Forschungsfragen:</b>	
Welche Vorhersagekraft haben zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz sowie die Ausprägung in den HEXACO-Persönlichkeitsmerkmalen und den Kernaspekten der Dunklen Triade auf kontraproduktives berufliches Verhalten?	
Wie ergänzen sich die zwei Modelle HEXACO und Dunkle Triade sowie der Aspekt zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz in ihrer Vorhersagekraft auf kontraproduktives berufliches Verhalten?	
<b>Literaturrecherche</b>	<p><b>Theorie:</b> Erarbeitung Stand der Forschung, Auswahl geeigneter Fragebogeninstrumente</p> <p><b>Keywords:</b> Counterproductive Work Behavior, Workplace Deviance, Employee Deviance, Workplace antisocial Behavior, Dark Triad, HEXACO</p>
<b>Quantitative Datenerhebung</b>	<p><b>Methode:</b> Onlinebefragung mit ORQAS</p> <p><b>Ziel:</b> HEXA-WPI, <i>Dunkle Triade</i> und <i>zwischenmenschliche Konflikte</i> als Prädiktoren von CWB untersuchen</p> <p><b>Pretest:</b> Verständlichkeit, Schwierigkeiten, Funktionalität, Bearbeitungszeit (N = 3)</p> <p><b>Sampling:</b> N &gt; 119</p> <p><b>Instrumente:</b> HEXA-WPI (Pässler &amp; Hell, 2020); Niederträchtige Neun (Küfner, Dufner &amp; Back, 2014); CWB-Checkliste (Fox, Spector &amp; Miles, 2001); ICAW-Skala (Spector &amp; Jex, 1998)</p>
<b>Datenanalyse &amp; Ergebnisse</b>	<p><b>Analyse:</b> Korrelation   Multiple Regressionsanalyse</p> <p><b>Variablen:</b> AV: CWB; CWB-O; CWB-P   UV: HEXACO; Dunkle Triade; zwischenmenschliche Konflikte</p> <p><b>Ergebnisse:</b> Deskriptive Statistik und Interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) berichten. Korrelationstabellen zur Prüfung von H1<sub>a-c</sub> &amp; H2<sub>a-d</sub>. Regressionstabellen pro AV (je CWB, CWB-O, CWB-P) zur Prüfung von H3<sub>a-c</sub>.</p>
<b>Interpretation und Ausblick</b>	Anhand der Ergebnisse kann die Vorhersagekraft der Persönlichkeitsmodelle und des Aspekts der zwischenmenschlichen Konflikte auf CWB bestimmt werden, weiter inwiefern sich die Prädiktoren in ihrer Vorhersagekraft ergänzen. Daraus kann abgeleitet werden, inwiefern sich der HEXA-WPI-Persönlichkeitstest zur Vorhersage von CWB in der Personalauswahl und -entwicklung eignet.

#### 3.1 Stichprobe

Gemäss Hemmerich (2019) muss die Stichprobe für einen mittleren Effekt ( $R^2 = .13$ ), Signifikanzniveau von  $\alpha = .05$ , einer statistischen Power von .8 und 10 Prädiktoren (HEXACO, *Dunkle Triade* und *zwischenmenschliche Konflikte*) für ein signifikantes Gesamtmodell mindestens N = 119 Probanden umfassen.

Der Fragebogen wurde 203 Mal geöffnet und 91 Mal beendet. Zwei Fälle mussten ausgeschlossen werden, weil sie angaben, die Fragen nicht ernsthaft beantwortet zu haben da sie «den Test nur einmal anschauen» wollten. Demnach bestand die Stichprobe aus 89 Personen (67 Frauen, 22 Männer) mit einem mittleren Alter von 32.8 Jahren (18 – 63;  $SD= 12.1$ ). Betreffend aktuelle Tätigkeit konnten mehrere Optionen ausgewählt werden: 75 Personen gaben an, aktuell berufstätig oder in beruflicher Ausbildung zu sein, 40 Personen befinden sich in einem Studium, eine Person ist Schülerin oder Schüler und vier Personen gaben «Sonstiges» an.

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, ist mehr als die Hälfte der Befragten (57%) in der Branche Gastronomie, Lebensmittel, Tourismus und Verkauf tätig. Weiter sind folgende Branchen vertreten:

- Gesundheit und Soziales (19%),
- Produktion, Industrie, Bau und Umwelt (7%),
- öffentliche Dienste, Organisationen und Recht (4%),
- Medien, Information und Werbung (4%),
- Wissenschaft und Bildung (4%) sowie
- Wirtschaft und Informatik (2%).

Zwei Personen machten keine Angaben zu ihrer Branche.

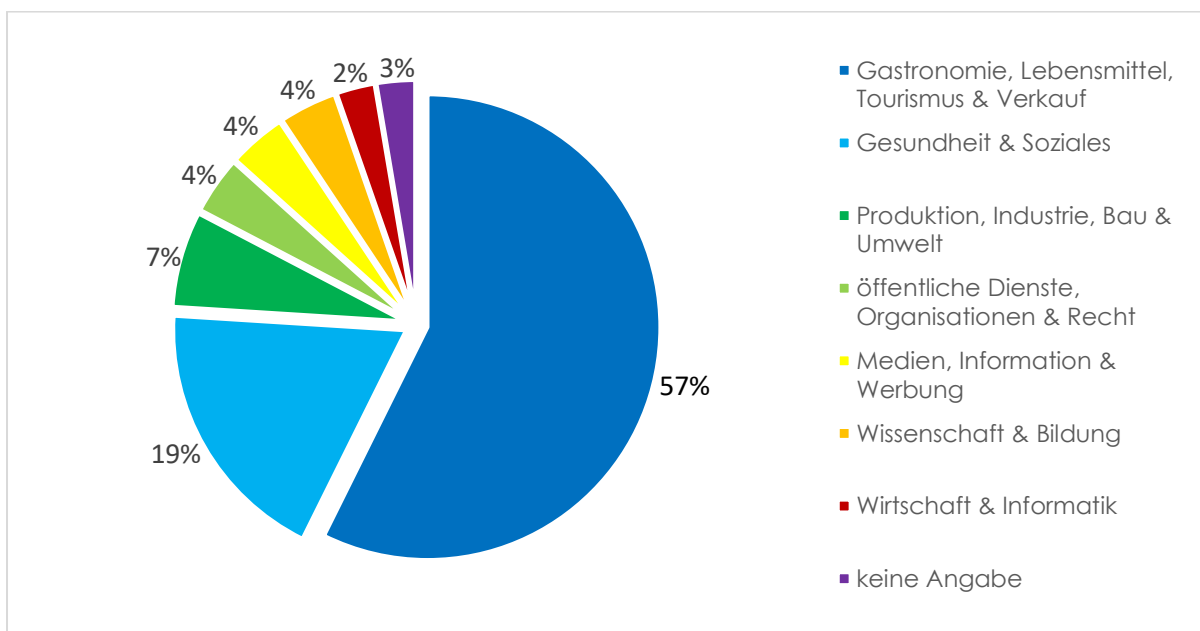


Abbildung 5. Verteilung der Teilnehmenden nach Branche

### 3.2 Durchführung

Die Online-Befragung wurde mit Hilfe der Software ORQAS<sup>3</sup> erstellt. In einem Pre-test nach Weichbold (2014) wurde ein Test von Fragebogen und Befragungssetting im Feld durchgeführt. 3 Probanden bearbeiteten den Fragebogen unter Beobachtung. Anschliessend wurden mithilfe der «Report der Interviewen»-Methode folgende Kriterien beurteilt:

<sup>3</sup>ORQAS oder «Online Research Questionnaire and Assessment System» ist eine hochschulinterne Software der FHNW zur Durchführung von Befragungen.

- Verständlichkeit der Fragen
- Schwierigkeiten der Probanden beim Ausfüllen
- Technische Funktionalität unter der Feldbedingung
- Zumutbarkeit der Bearbeitungsdauer

Anhand der Berichte der Interviewerinnen und Interviewer wurden im Anschluss an den Pretest letzte Anpassungen am Fragebogen vorgenommen. Im Pretest zeigte sich beispielsweise, dass das Feedback zu den Persönlichkeitsmerkmalen nicht zuverlässig funktionierte, weshalb dieses neu programmiert werden musste. Ansonsten traten keine weiteren Schwierigkeiten auf und die Fragen waren für alle Teilnehmenden verständlich. Die Bearbeitungszeit des Fragebogens im Pretest dauerte 16 bis 28 Minuten (das Lesen des Feedbacks ausgenommen), je nachdem wie gewissenhaft dieser ausgefüllt worden war, was durchaus als zumutbar bewertet wurde.

Anschliessend wurde die Haupterhebung gestartet. Da berufliches Verhalten untersucht wurde, setzte dies eine aktuelle oder kürzlich zurückliegende Berufstätigkeit der Probanden für die Teilnahme an der Befragung voraus. Teilnehmende wurden in erster Linie in den Branchen Gastronomie und Detailhandel gesucht, in der Annahme, dass in diesen Branchen berufliches Verhalten direkt geschäftsschädigend ist und aufgrund der tiefen Löhne und stressigen Berufe *kontraproduktives Verhalten* besonders oft vorkommt. Teilnehmende aus anderen Branchen wurden dennoch nicht ausgeschlossen. Potenzielle Probandinnen und Probanden wurden zwischen Februar und Mai 2021 über Berufsverbände, Berufsfachschulen, Soziale Medien (Facebook, LinkedIn), Newsletter, Mail, WhatsApp und Flyer rekrutiert – jeweils mit dem Hinweis auf die oben genannte Voraussetzung der Teilnahme. Wo möglich wurden regelmässig Reminder versandt. Als Dank für die Teilnahme wurden unter den abgeschlossenen Fragebogen am Ende der Befragungsperiode zwei 50-CHF-Geschenkgutscheine für ein Geschäft nach Wahl verlost.

### 3.3 Messinstrumente

Für die Entwicklung des gesamten Fragebogens wurden vier bereits bestehende Instrumente verwendet und wie folgt zusammengefügt:

#### 3.3.1 HEXA-WPI

Zur Messung der HEXACO-Faktoren wurde der neu entwickelte HEXA-WPI-Persönlichkeitstest der Fachhochschule Nordwestschweiz von Pässler und Hell (2020) verwendet. Im Unterschied zum HEXACO-Modell mit vier Facetten pro Faktor, beinhaltet der verwendete Test grundsätzlich zwei Facetten pro Faktor mit Ausnahme des *Ehrlichkeit-Bescheidenheit-Faktors*, welcher aus drei Facetten zusammengesetzt ist. Zudem wird der negativ gepolte HEXACO-Faktor *Emotionalität* im HEXA-WPI-Test *Emotionale Stabilität* und ist somit positiv gepolt. Tabelle 4 zeigt die Zusammensetzung der Faktoren und Facetten des HEXA-WPI-Tests.

Tabelle 4

*Faktoren und Facetten des HEXA-WPI-Persönlichkeitstests (nach Pässler & Hell, 2020)*

Faktoren	Facetten
Ehrlichkeit-Bescheidenheit	Aufrichtigkeit/Fairness, Materielle Genügsamkeit, Selbstbescheidenheit
Emotionale Stabilität	Ausgeglichenheit, Selbstvertrauen
Extraversion	Durchsetzungsvermögen, Enthusiasmus
Verträglichkeit	Mitgefühl, Kompromissbereitschaft
Gewissenhaftigkeit	Leistungsmotivation, Besonnenheit
Offenheit für neue Erfahrungen	Phantasie & Sinn für Ästhetik, Offenheit für neue Erfahrungen

Aus früheren Studien konnte die Item-Batterie zu den Persönlichkeitsmerkmalen sowie die Items zu den demografischen Daten verwendet und in den Fragebogen importiert werden. Im HEXA-WPI-Fragebogen sind pro Facette acht Items enthalten, also insgesamt 104 Items, welche von den Teilnehmenden auf einer sechsstufigen Likert-Skala von «1 – trifft gar nicht zu» bis «6 – trifft vollständig zu» zu beurteilen sind. Der vollständige Fragebogen kann aus Gründen der Vertraulichkeit nicht im Anhang aufgeführt werden.

Im Anschluss an den ausgefüllten Fragebogen erhielten die Teilnehmenden ein direktes Feedback zu ihrer Ausprägung in den HEXACO-Faktoren und -Facetten. Dieses wurde anhand von Prozenträngen einer Vergleichsstichprobe von 680 berufstätigen Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Alter von 16 bis 62 Jahren berechnet und, wie in Abbildung 6 ersichtlich, als Grafik mit der dazugehörigen Erklärung ausgegeben.

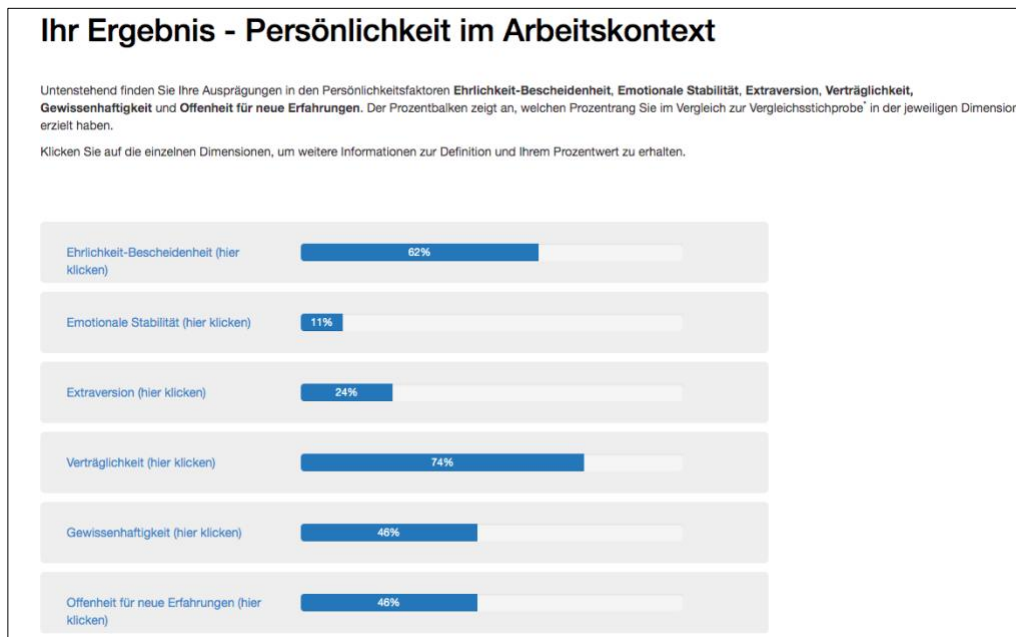


Abbildung 6. Beispiel des Feedbacks einer Probandin zu den HEXACO-Faktoren

### 3.3.2 Dunkle Triade

Dem *HEXA-WPI-Persönlichkeitstest* wurde die von Küfner, Dufner und Back (2014) empfohlene Kurzskala die *Niederträchtigen Neun* zur Messung der Kernaspekte der *Dunklen Triade* angefügt. Wie der Name bereits vermuten lässt, besteht diese aus neun Items (drei pro Faktor), welche die Probandinnen und Probanden auf einer neunstufigen Likert-Skala von «1 – trifft überhaupt nicht zu» bis «9 – trifft vollkommen zu» bewerteten. Die Anpassungsgüte der *Niederträchtigen Neun* ist nach Küfner et al. (2014) als sehr gut zu bewerten ( $MLR-\chi^2 = 45.45$ ,  $df = 24$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .04$ ,  $SRMR = .03$ ). Der vollständige Fragebogen ist in [Anhang A](#) zu finden.

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, konnte auch hierfür im Anschluss an den Fragebogen ein Feedback ausgegeben werden. Dieses wurde mittels Summenwerten aus der Studie von Küfner, Dufner und Back (2014) berechnet und sowohl als Grafik als auch in Textform ausgegeben.

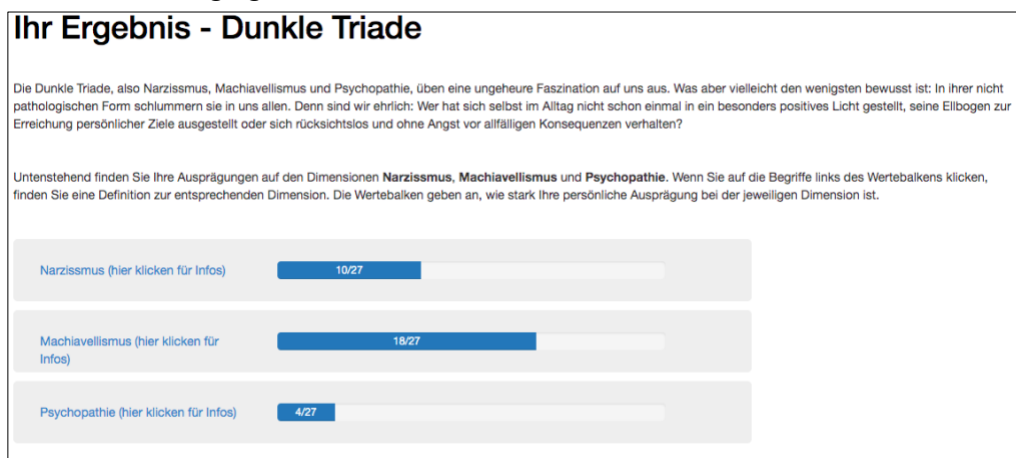


Abbildung 7. Beispiel des Feedbacks einer Probandin zu den Faktoren der *Dunklen Triade*.



### 3.3.3 Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

Zur Messung des *kontraproduktiven Verhaltens am Arbeitsplatz* stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, unter anderem die *Workplace Deviant Behavior Scale* (Bennett & Robinson, 2000) oder die *Counterproductive Work Behavior Checklist* (Fox et al., 2001).

Für die vorliegende Untersuchung wurde Letztere gewählt – einerseits, weil diese bereits von Patrik Fröhlich (Wuppertal, 2019) auf Deutsch übersetzt und zu Forschungszwecken benutzt wurde und andererseits, weil sie eine gute interne Konsistenz aufweist (CWB-O  $\alpha = .86$ ; CWB-P  $\alpha = .86$ ; CWB  $\alpha = .90$ ) (Spector, 2021). Die ursprünglich aus 45 Items bestehende Skala wurde als kürzere Version konzipiert, da nicht alle ursprünglichen Items den fünf Verhaltensweisen des *kontraproduktiven Verhaltens* am Arbeitsplatz zuzuordnen waren (Spector et al., 2006). So wurde in vorliegender Untersuchung die 32-Item-Skala verwendet. Die Items wurden anhand einer fünfstufigen Skala von «1 – niemals» bis «5 – jeden Tag» beurteilt. Von den 32 Items sind 14 Items dem Faktor CWB-O, 17 Items dem Faktor CWB-P und 1 Item keinem der beiden Faktoren zuzuordnen, da dieses nur zu *Abuse* gehört («Ich bin fies oder unhöflich zu einem Klienten oder Kunden gewesen.»). Die vollständige Checkliste ist in [Anhang B](#) zu finden.

### 3.3.4 Zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz

Zur Messung der *zwischenmenschlichen Konflikte am Arbeitsplatz* wurde die *Interpersonal Conflict at Work Scale* (ICAW-Skala) mit 4 Items verwendet. Diese wurde entwickelt um zu messen, wie oft Personen bei der Arbeit Meinungsverschiedenheiten erleben oder schlecht behandelt werden (Spector & Jex, 1998). Die Skala wurde von Jack K. Bramlage, Benedict Jackenkroll, Christian Julmi und José Manuel Pereira (Hagen, 2018) in die deutsche Sprache übersetzt. Im Unterschied zur CWB-Checkliste fragen die Items nicht danach, was die Person selbst getan hat, sondern danach, was die Person von anderen erlebt hat, zum Beispiel «Wie oft werden Sie am Arbeitsplatz von Kollegen angeschrien?» (Spector et al., 2006). Die Items wurden von den Probanden auf derselben fünfstufigen Skala wie bei der CWB-Checkliste von «1 – niemals» bis «5 – jeden Tag» bewertet. Spector und Jex (1998) berichteten in früheren Studien von einer internen Konsistenz (Cronbachs Alpha) von .74. Die vollständige Skala ist in [Anhang C](#) zu finden.

## 4 Ergebnisse

Um die Hypothesen H1<sub>a-c</sub> und H2<sub>a-d</sub> zu testen, wurden die Zusammenhänge aller Faktoren als Prädiktoren mit dem Kriterium CWB, CWB-O und CWB-P überprüft. Anschliessend wurde zur Prüfung der Hypothesen H3<sub>a-c</sub> anhand multipler Regressionsanalysen der Einfluss der Prädiktoren (*zwischenmenschliche Konflikte*, HEXACO und *Dunkle Triade*) auf das Kriterium (CWB, CWB-O und CWB-P) untersucht. Dabei wurden die Prädiktoren blockweise aufgenommen. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, wie stark der Einfluss der Prädiktoren auf CWB ist und inwiefern sich die Prädiktoren in ihrer Vorhersagekraft ergänzen. Die Ergebnisse dazu werden im Folgenden berichtet.

### 4.1 Zusammenhänge der Faktoren mit CWB

Zur Berechnung der Korrelation mussten vorab die Voraussetzungen für die Durchführung der Pearsons Produkt-Moment-Korrelation geprüft werden:

- V1 Linearität
- V2 Ausreisser
- V3 Normalverteilung

#### V1 Linearität

Die Streudiagramm-Matrix in Abbildung 8 dient zur Beurteilung der Linearität für alle Variablenpaare. Es kann nicht für alle Paare ein linearer Trend festgestellt werden. Dennoch zeigen mehr als die Hälfte der Variablenpaare mit CWB, CWB-O und CWB-P einen linearen Trend (rote Linie). Die Voraussetzung V1 Linearität kann demnach als teilweise erfüllt betrachtet werden.

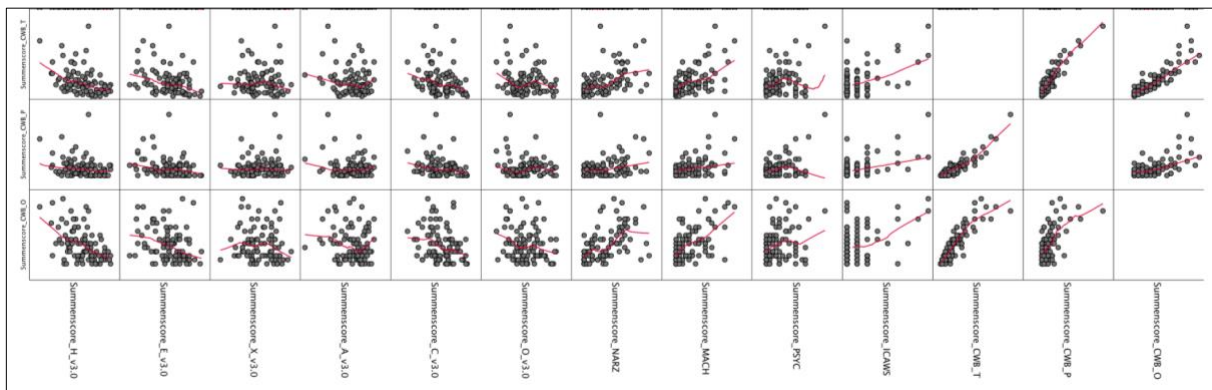


Abbildung 8. Streudiagramm-Matrix Variablenpaare

#### V2 Ausreisser

Anhand des einfachen Boxplot in Abbildung 9 wurden die Ausreisser identifiziert. Dieses zeigt für den HEXA-WPI und die *Niederträchtigen Neun* keine bis leichte Ausreisser. Die *ICAW-Skala* und die *CWB-Checkliste* aber weisen einige leichte und vier starke Ausreisser (orqas.9f1d26, orqas.9f1d26, orqas.bc159f und orqas.178e41) auf, wobei es sich bei zwei Ausreissern um denselben Fall handelt.

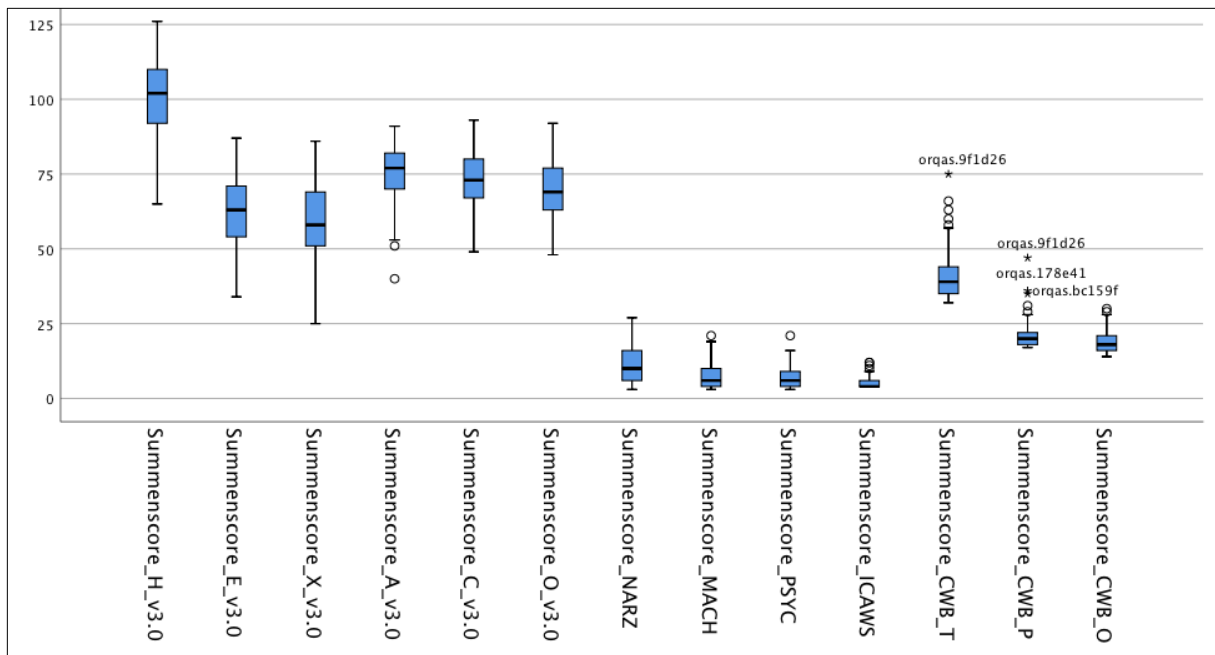


Abbildung 9. einfaches Boxplot über alle Faktoren

Die Fälle mit den abweichenden Werten wurden genauer untersucht, es konnten jedoch keine Auffälligkeiten festgestellt werden. Daher muss davon ausgegangen werden, dass es sich um echte Ausreisser handelt, weswegen diese nicht aus dem Datensatz ausgeschlossen werden.

### V3 Normalverteilung

Anhand des Shapiro-Wilk Tests wurde die Normalverteilung geprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Prädiktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionale Stabilität*, *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit* und *Offenheit für neue Erfahrungen* normal verteilt sind ( $p > .05$ ), nicht aber die restlichen Prädiktoren ( $p < .05$ ). Da aber die Stichprobe mit 89 Fällen über  $n=30$  liegt, kann diese Tatsache vernachlässigt werden. Die Voraussetzung V3 Normalverteilung wurde dementsprechend als erfüllt beurteilt.

Zusammengefasst sind die Voraussetzungen V1 Linearität und V2 Ausreisser teilweise erfüllt, während V3 Normalverteilung als erfüllt beurteilt werden kann. Da zwei der drei Voraussetzungen nur teilweise erfüllt sind, kann die Pearsons Produkt-Moment-Korrelation nicht angewandt werden. Daher wurde ein non-parametrisches Verfahren (Spearman's Rho) zur Berechnung der Korrelationen gewählt, um damit die Hypothesen H1<sub>a-c</sub> und H2<sub>a-d</sub> zu prüfen. Tabelle 5 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Korrelationen aller Prädiktoren der vier Fragebogeninstrumente.

Tabelle 5.  
Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Korrelationen

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. CWB	1.29	0.25	(.88)												
2. CWB-O	1.34	0.28	<b>.88**</b>	(.76)											
3. CWB-P	1.23	0.28	<b>.84**</b>	<b>.52**</b>	(.85)										
HEXA-WPI	4.26	0.35	(.89)												
4. (H) Ehrlichkeit-Bescheidenheit	4.23	0.56	<b>-.46**</b>	<b>-.45**</b>	<b>-.31**</b>	(.81)									
5. (E) Emotionale Stabilität	3.93	0.74	<b>-.34**</b>	<b>-.31**</b>	<b>-.28**</b>	.17	(.85)								
6. (X) Extraversion	3.72	0.79	-.08	-.14	.04	-.14	<b>.21*</b>	(.88)							
7. (A) Verträglichkeit	4.70	0.62	-.11	-.13	.01	<b>.21*</b>	-.05	-.04	(.87)						
8. (C) Gewissenhaftigkeit	4.61	0.61	<b>-.30**</b>	<b>-.30**</b>	<b>-.21*</b>	.07	<b>.28**</b>	<b>.24*</b>	.17	(.81)					
9. (O) Offenheit für neue Erfahrungen	4.37	0.65	-.09	-.17	.05	-.02	.10	<b>.30**</b>	<b>.30**</b>	<b>.45**</b>	(.82)				
Dunkle Triade	2.81	1.28	(.82)												
10. Narzissmus	3.64	2.09	<b>.51**</b>	<b>.56**</b>	<b>.27**</b>	<b>-.69**</b>	<b>-.39**</b>	.08	-.09	<b>-.21*</b>	-.04	(.86)			
11. Machiavellismus	2.49	1.51	<b>.57**</b>	<b>.56**</b>	<b>.43**</b>	<b>-.58**</b>	<b>-.19*</b>	.02	<b>-.26**</b>	-.16	-.01	<b>.58**</b>	(.77)		
12. Psychopathie	2.30	1.30	<b>.24*</b>	<b>.22*</b>	<b>.18*</b>	<b>-.27**</b>	-.02	.15	<b>-.32**</b>	-.15	-.11	<b>.35**</b>	<b>.43**</b>	(.64)	
13. zwischenmenschliche Konflikte	1.28	0.45	<b>.33**</b>	<b>.18*</b>	<b>.38**</b>	-.17	-.07	-.06	-.04	-.17	-.13	.12	.13	.11	(.68)

Anmerkung. CWB = Kontraproduktives Verhalten. CWB-O = Kontraproduktives Verhalten gegen Organisation gerichtet. CWB-P = Kontraproduktives Verhalten gegen Personen gerichtet. Wertebereich für CWB und zwischenmenschliche Konflikte von 1 (niemals) bis 5 (jeden Tag); HEXA-WPI von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft vollständig zu); Dunkle Triade von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 9 (trifft vollkommen zu). Signifikante Korrelationen sind fettgedruckt. Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) in Klammer. N=89.

\*\* p<.01, \* p<.05.

Nach Bortz und Schuster (2010) wurden für die eingangs aufgestellten gerichteten Hypothesen einseitige Signifikanztests durchgeführt. Die Korrelationen wurden in vorliegender Untersuchung anhand der *Interpretation von Cohen* (1988) bewertet:

- $r_s = .10$  entspricht einer geringen/schwachen Korrelation,
- $r_s = .30$  entspricht einer mittleren/moderaten Korrelation und
- $r_s = .50$  entspricht einer grossen/starken Korrelation.

Die deskriptiven Werte der *CWB-Checkliste* sind vergleichbar mit den Werten aus früheren Studien von Spector et al. (2006) für CWB ( $M = 1.03$ ;  $SD = 0.28$ ), CWB-O ( $M = 1.48$ ;  $SD = 0.35$ ) und CWB-P ( $M = 1.19$ ;  $SD = 0.29$ ). Auch Cronbachs Alpha ist vergleichbar mit Werten von Spector et al. (2006) für CWB ( $\alpha = .90$ ) CWB-O ( $\alpha = .86$ ) und CWB-P ( $\alpha = .86$ ).

Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala *zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz* sind ebenfalls vergleichbar mit früheren Werten ( $M = 1.78$ ;  $SD = 0.6$ ;  $\alpha = .74$ ) von Spector und Jex (1998), obwohl Cronbachs Alpha in vorliegender Untersuchung eher etwas zu niedrig ausfällt.

Auch Mittelwerte und Standardabweichung der *Dunklen Triade* sind vergleichbar mit vorangegangenen Studien (Küfner et al., 2014). Cronbachs Alpha weist für *Psychopathie* einen leicht niedrigeren Wert im Vergleich zu den anderen beiden Faktoren auf, was aber auch in den Studien von Küfner et al. (2014) zu beobachten war.

Gesamthaft waren die internen Reliabilitäten für die meisten Faktoren hoch. Lediglich CWB-O und *Machiavellismus* lagen nach Blanz (2015) im akzeptablen Bereich und *Psychopathie* sowie *zwischenmenschliche Konflikte* mussten als fragwürdig bezeichnet werden.

#### 4.1.1 Korrelationen mit CWB

Wie erwartet kann keine signifikante Korrelation von CWB mit *Offenheit für neue Erfahrungen* nachgewiesen werden. Nachfolgende Faktoren korrelieren moderat negativ mit CWB ( $p < .01$ ): *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* ( $r_s = -.46$ ), *Emotionale Stabilität* ( $r_s = -.34$ ) und *Gewissenhaftigkeit* ( $r_s = -.30$ ). Anders als prognostiziert können keine signifikanten Korrelationen mit CWB für die Faktoren *Extraversion* und *Verträglichkeit* nachgewiesen werden.

Auf dem Signifikanzniveau von  $p < .01$  korreliert CWB stark positiv mit *Machiavellismus* ( $r_s = .57$ ). Zudem können eine stark positive Korrelation mit *Narzissmus* ( $r_s = .51$ ;  $p < .01$ ) und eine geringe negative Korrelation mit *Psychopathie* ( $r_s = .24$ ;  $p < .05$ ) nachgewiesen werden.

CWB zeigt ausserdem auf dem Signifikanzniveau von  $p < .01$  eine moderat positive Korrelation mit *zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz* ( $r_s = .33$ ).

#### 4.1.2 Korrelationen mit CWB-O und CWB-P

Tabelle 5 zeigt ebenfalls die Korrelationen mit CWB-O und CWB-P, anhand derer die Hypothesen H2<sub>a-d</sub> geprüft wurden.

Da *Verträglichkeit* keine signifikanten Korrelationen mit CWB, CWB-O oder CWB-P aufweist, konnte Hypothese 2<sub>a</sub> nicht geprüft, sondern musste verworfen werden.

*Gewissenhaftigkeit* korreliert stärker negativ mit CWB-O ( $r_s = -.30$ ) als mit CWB-P ( $r_s = -.21$ ), es handelt sich dabei jedoch um geringe Korrelationen.

Anders als vorhergesagt zeigen die Ergebnisse für *Machiavellismus* einen gegenteiligen Effekt: Die Korrelation mit CWB-O ist stark ( $r_s = .56$ ), während die Korrelation mit CWB-P lediglich moderat ist ( $r_s = .43$ ).

Aufgrund der unerwarteten Stärke und Signifikanz der Korrelationen von *Narzissmus* und *Psychopathie* mit CWB wurden die Zusammenhänge der beiden Faktoren mit CWB-O und CWB-P ebenfalls genauer betrachtet. Hier zeigt sich, dass

- *Narzissmus* stark mit CWB-O ( $r_s = .56$ ) und gering mit CWB-P ( $r_s = .27$ ) korreliert,
- während *Psychopathie* mit beiden gering korreliert (CWB-P:  $r_s = .18$ ; CWB-O:  $r_s = .22$ ).

*Zwischenmenschliche Konflikte* korrelieren moderat mit CWB-P ( $r_s = .38$ ) und gering mit CWB-O ( $r_s = .18$ ).

#### **4.2 Ergänzung der Prädiktoren für CWB, CWB-O und CWB-P**

Zur Berechnung der Prädiktionskraft wurde im ersten Block nur der Stressor *zwischenmenschliche Konflikte* aufgenommen, im zweiten Block wurden die HEXACO-Faktoren hinzugefügt und im dritten Block die *Dunkle-Triade*-Faktoren. Damit konnte festgestellt werden, wieviel zusätzliche Varianz zum Aspekt der *zwischenmenschlichen Konflikte am Arbeitsplatz* in CWB durch den *HEXA-WPI-Persönlichkeitstest* geklärt werden kann und wie gut die *Dunkle Triade* diesen ergänzen. Für die Regressionsanalysen mussten zunächst die Voraussetzungen überprüft werden:

- V1 Linearität / keine Multikollinearität
- V2 keine Ausreisser
- V3 Bedingter Erwartungswert
- V4 Homoskedastizität
- V5 Unabhängigkeit der Residuen
- V6 Normalverteilung der Residuen

Dieser Vorgang wird im Folgenden lediglich anhand des Kriteriums CWB berichtet, wurde aber für alle drei Kriterien gleichermassen durchgeführt (CWB, CWB-O und CWB-P).

##### **V1 Linearität / keine Multikollinearität**

Wie bereits in Kapitel 4.1 berichtet, kann bei den meisten, jedoch nicht bei allen Variablenpaaren ein linearer Trend festgestellt werden. Daher gilt die Voraussetzung V1 Linearität zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variable als teilweise erfüllt.

Anhand der Kollinearitätsstatistik wurden die Toleranz-Werte  $> 0.1$  bzw. die VIF-Werte  $< 10$  geprüft, welche bestätigen, dass die unabhängigen Variablen nicht zu

stark miteinander korrelieren. Die Voraussetzung V1, keine Multikollinearität, ist demnach erfüllt.

**V2 Keine Ausreisser**

Das Streudiagramm in Abbildung 10 zeigt 3 Ausreisser, wobei es sich teilweise um dieselben Fälle wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben handelt (orqas.9f1d26 und orqas.178e41). Bei genauerer Betrachtung der Cook's Distance (COO\_1) zeigt sich jedoch, dass keiner der Werte unter 1 liegt und diese daher keinen übermässigen Einfluss auf das Modell haben (Cook & Weisberg, 1982). Demnach müssen die Ausreisser nicht ausgeschlossen werden, womit die Voraussetzung V2 keine Ausreisser als erfüllt gilt.

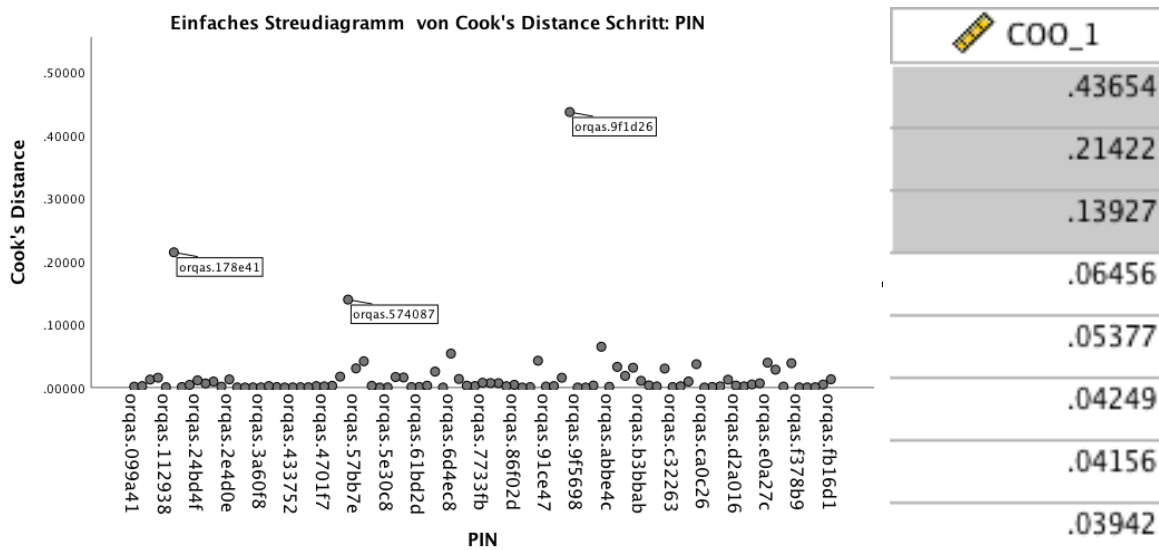


Abbildung 10. Cook's Distance einfaches Streudiagramm und Werte als Variable

**V3 Bedingter Erwartungswert**

Abbildung 11 zeigt, dass der Fehlerwert über den gesamten Bereich der geschätzten Werte im Mittel 0 betrug (rote Linie). Daher wurde die Voraussetzung V3 bedingter Erwartungswert erfüllt.

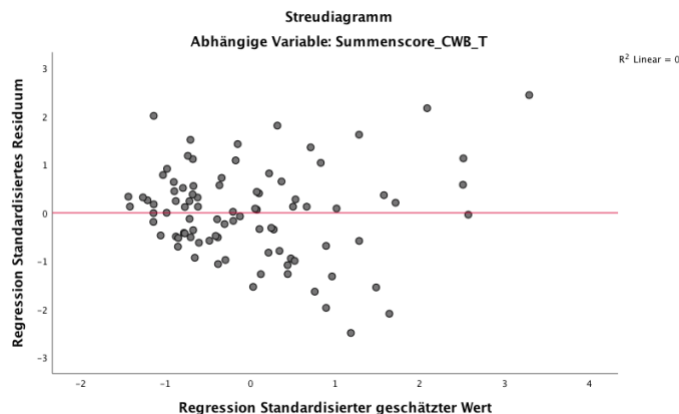


Abbildung 11. Streudiagramm standardisierte Werte und standardisierte geschätzte Werte

#### V4 Homoskedastizität

Ebenfalls in Abbildung 11 ist ein trichterförmiges Muster der Fehlerwerte erkennbar, was einer Heteroskedastizität entspricht. Demnach wurde die Voraussetzung V4 Homoskedastizität nicht erfüllt.

#### V5 Unabhängigkeit der Residuen

Der Durbin-Watson-Test ergab einen Wert von 2.149, was darauf hindeutet, dass die Fehlerwerte nicht voneinander abhängen. Daher konnte die Voraussetzung V5 Unabhängigkeit der Residuen als erfüllt betrachtet werden.

#### V6 Normalverteilung der Residuen

In Abbildung 12 ist ersichtlich, dass die Fehlerwerte näherungsweise normalverteilt sind. Die Voraussetzung V6 Normalverteilung der Residuen galt demnach als erfüllt.

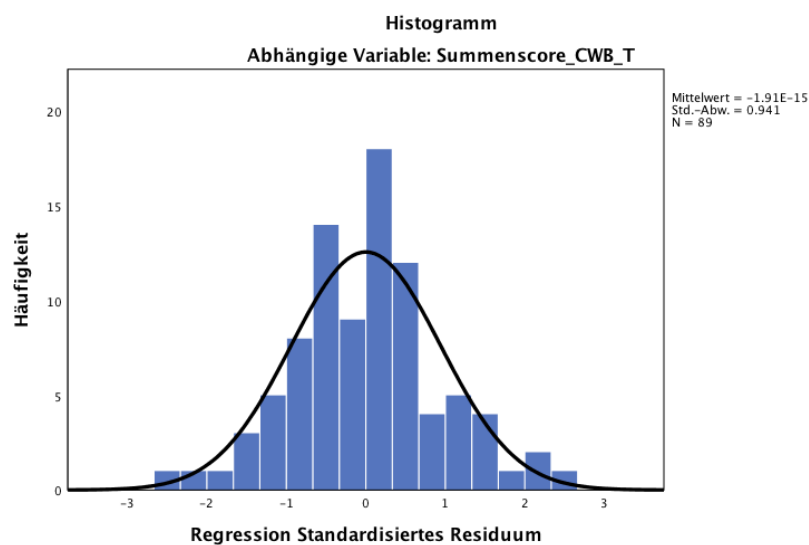


Abbildung 12. Histogramm Standardisierte Residuen

Zusammengefasst werden also die Voraussetzungen V1 Linearität und keine Multikollinearität, V2 keine Ausreisser, V3 Bedingter Erwartungswert, V5 Unabhängigkeit der Residuen und V6 Normalverteilung der Residuen erfüllt. Lediglich V4 Homoskedastizität kann nicht erfüllt werden, da die Fehlerwerte auf Heteroskedastizität hindeuten. Aus diesem Grund wurde in einem weiteren Schritt die Regressionsanalyse erneut und mit Anwendung von Bootstrapping berechnet.



#### 4.2.1 Prädiktoren für CWB

Die multiple Regressionsanalyse ergab für alle drei Schritte ein gesamthaft signifikantes Modell:

Modell 1:  $F(1,87) = 35,78, p < .001$

Modell 2:  $F(7,81) = 10,73, p < .001$

Modell 3:  $F(10,78) = 11,60, p < .001$

Tabelle 6  
Multiple Regressionsanalyse für CWB

	Schritt 1			Schritt 2			Schritt 3		
	B	SE(B)	$\beta$	B	SE(B)	$\beta$	B	SE(B)	$\beta$
Konstante	28.72	2.20		68.91	8.93		38.08	11.84	
Zwischenmenschliche Konflikte	2.43	0.41	<b>.54*</b>	2.06	0.37	<b>.46*</b>	1.87	0.34	<b>.42*</b>
<i>HEXA-WPI</i>									
(H) Ehrlichkeit-Bescheidenheit				-0.18	0.05	<b>-.30*</b>	-0.03	0.07	-.05
(E) Emotionale Stabilität				-0.15	0.06	<b>-.22*</b>	-0.10	0.06	-.15
(X) Extraversion				0.00	0.06	.00	-0.02	0.05	-.03
(A) Verträglichkeit				-0.06	0.07	-.08	0.02	0.07	.02
(C) Gewissenhaftigkeit				-0.05	0.08	-.06	-0.02	0.07	-.03
(O) Offenheit für neue Erfahrungen				-0.03	0.08	-.04	-0.05	0.07	-.07
<i>Dunkle Triade</i>									
Narzissmus							0.13	0.15	.10
Machiavellismus							0.63	0.17	<b>.35*</b>
Psychopathie							0.23	0.18	.11
$\Delta R^2$						<b>.19*</b>			<b>.12*</b>
$R^2$						<b>.48*</b>			<b>.60*</b>
$R^2_{\text{korrigiert}}$						<b>.44*</b>			<b>.54*</b>

Anmerkung. Wertebereich für CWB und zwischenmenschliche Konflikte von 1 (niemals) bis 5 (jeden Tag); HEXA-WPI von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft vollständig zu); Dunkle Triade von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 9 (trifft vollkommen zu). Signifikante Korrelationen sind fettgedruckt.  $N=89$ .

\* $p < .05$ .

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zum Kriterium CWB sind in Tabelle 6 dargestellt und zeigen Folgendes:

- Die zwischenmenschlichen Konflikte am Arbeitsplatz erklären die Varianz in CWB signifikant zu 29% ( $R^2 = .29$ ).
- Der Einschluss der HEXACO Faktoren zu den zwischenmenschlichen Konflikten verbessert die erklärte Varianz in CWB um zusätzliche 19% (Erhöhung von  $R^2 = .19$ ).

- Der Einschluss der *Dunklen Triade* bewirkt eine signifikante Verbesserung der aufgeklärten Varianz in CWB (Erhöhung von  $R^2 = .12$ ).

Die drei Modelle ergänzen sich in ihrer Vorhersagekraft auf *kontraproduktives Verhalten* und die Varianzaufklärung verbessert sich nach Einschluss der HEXACO-Faktoren und der *Dunklen Triade* zusätzlich zu den *zwischenmenschlichen Konflikten*. Durch Einschluss aller Persönlichkeitsmerkmale erhöht sich die erklärte Varianz von  $R^2 = .29$  auf  $R^2 = .60$ , was ungefähr einer Verdoppelung entspricht. Die beiden Persönlichkeitsmerkmale können demnach CWB nicht besser vorhersagen als *zwischenmenschliche Konflikte*.

*Zwischenmenschliche Konflikte* üben in allen drei Schritten den stärksten Effekt auf CWB aus. Während vor Einschluss der *Dunklen Triade* die Prädiktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* und *Emotionale Stabilität* einen signifikanten Effekt aufweisen, reduziert sich dieser mit Einschluss der *Dunklen Triade* deutlich. Obwohl mit Einschluss aller drei Blöcke ein Anteil von 60% der Varianz in CWB aufgeklärt werden kann, weisen im dritten Modell nur zwei Prädiktoren ein signifikantes Ergebnis aus:

- *zwischenmenschliche Konflikte* ( $\beta = .42, p < .05$ ) und
- *Machiavellismus* ( $\beta = .35, p < .05$ ).

#### 4.2.2 Prädiktoren für CWB-O

Eine erneute Prüfung der Voraussetzungen einer Regressionsanalyse für die Abhängige Variable CWB-O ergab keine Ausreisser, dafür wiederum fehlende Homoskedastizität der Fehlerwerte.

Zusammengefasst werden die Voraussetzungen V1 Linearität und keine Multikollinearität, V2 keine Ausreisser, V3 Bedingter Erwartungswert, V5 Unabhängigkeit der Residuen und V6 Normalverteilung der Residuen erfüllt. Lediglich V4 Homoskedastizität konnte nicht erfüllt werden, da die Fehlerwerte auf Heteroskedastizität hindeuten. Aus diesem Grund wurde auch für CWB-O die Regressionsanalyse unter Anwendung von Bootstrapping erneut berechnet.

Die multiple Regressionsanalyse zeigt für alle drei Schritte ein gesamthaff signifikantes Modell:

Modell 1:  $F(1,87) = 15,71, p < .001$

Modell 2:  $F(7,81) = 7,81, p < .001$

Modell 3:  $F(10,78) = 8,54, p < .001$

Tabelle 7  
Multiple Regressionsanalyse für CWB-O

	Schritt 1			Schritt 2			Schritt 3		
	B	SE(B)	$\beta$	B	SE(B)	$\beta$	B	SE(B)	$\beta$
Konstante									
Zwischenmenschliche Konflikte	0.87	0.27	<b>0.39*</b>	0.64	0.28	<b>.29*</b>	0.59	0.23	<b>.27*</b>
<i>HEXA-WPI</i>									
(H) Ehrlichkeit-Bescheidenheit				-0.12	0.04	<b>-.42*</b>	-0.03	0.03	-.10
(E) Emotionale Stabilität				-0.05	0.04	-.14	-0.01	0.04	-.03
(X) Extraversion				-0.03	0.03	-.09	-0.03	0.03	-.10
(A) Verträglichkeit				-0.01	0.04	-.02	0.02	0.03	.04
(C) Gewissenhaftigkeit				-0.04	0.04	-.09	-0.03	0.04	-.06
(O) Offenheit für neue Erfahrungen				-0.03	0.04	-.08	-0.04	0.03	-.10
<i>Dunkle Triade</i>									
Narzissmus							0.13	0.09	.20
Machiavellismus							0.35	0.11	<b>.40*</b>
Psychopathie							-0.04	0.09	-.03
$\Delta R^2$						<b>.25*</b>			<b>.12*</b>
$R^2$		<b>.15*</b>			<b>.40*</b>			<b>.52*</b>	
$R^2_{\text{korr}}$		<b>.14*</b>			<b>.35*</b>			<b>.46*</b>	

Anmerkung. Wertebereich für CWB-O und zwischenmenschliche Konflikte von 1 (niemals) bis 5 (jeden Tag); HEXACO von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft vollständig zu); Dunkle Triade von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 9 (trifft vollkommen zu). Signifikante Korrelationen sind fettgedruckt.  $N=89$ .

\* $p < .05$ .

Die Ergebnisse zum Kriterium CWB-O sind in *Tabelle 7* dargestellt und zeigen Folgendes:

- Die *zwischenmenschlichen Konflikte* erklären die Varianz in CWB-O signifikant zu 15% ( $R^2 = .15$ ).
- Der Einschluss der HEXACO Faktoren zu den *zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz* verbessert die erklärte Varianz in CWB-O um zusätzliche 25% (Erhöhung von  $R^2 = .25$ ).
- Auch der Einschluss der *Dunklen Triade* bewirkt eine signifikante Verbesserung der erklärten Varianz in CWB-O (Erhöhung von  $R^2 = .12$ ).

Demnach ergänzen sich drei Modelle auch für CWB-O in ihrer Vorhersagekraft und die Varianzaufklärung verbessert sich nach Einschluss jedes Blockes. Durch Einschluss der Persönlichkeitsmerkmale erhöht sich die Varianzaufklärung in CWB-O von  $R^2 = .15$  auf  $R^2 = .52$ , was einer stärkeren Verbesserung als bei CWB und CWB-P ent-

spricht. Demnach können die Persönlichkeitsmerkmale CWB-O besser vorhersagen als *zwischenmenschliche*.

Auch auf CWB-O üben *zwischenmenschliche Konflikte* in allen drei Schritten den stärksten Effekt aus. Interessanterweise ist es hier der Prädiktor *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, der vor Einschluss der *Dunklen Triade* einen signifikanten Effekt aufweist, welcher sich jedoch mit deren Einschluss reduziert. Nach Einschluss aller Prädiktoren kann ein Anteil von 52% der Varianz in CWB-O aufgeklärt werden, während nur zwei Prädiktoren einen signifikanten Effekt aufweisen:

- *zwischenmenschliche Konflikte* ( $\beta = .27$ ) und
- *Machiavellismus* ( $\beta = .40$ ).

#### 4.2.1 Prädiktoren für CWB-P

Eine erneute Prüfung der Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable CWB-P ergab wiederholt die zwei bereits bekannten Ausreisser `orqas.9f1d26` und `orqas.178e41` (Cook's Distance = .84 bzw. .33) sowie fehlende Homoskedastizität der Fehlerwerte. Die Ausreisser dürfen jedoch auch hier nicht ausgeschlossen werden.

Zusammengefasst sind die Voraussetzungen V1 Linearität / keine Multikollinearität, V2 keine Ausreisser, V3 Bedingter Erwartungswert, V5 Unabhängigkeit der Residuen und V6 Normalverteilung der Residuen erfüllt. Lediglich V4 Homoskedastizität wird wie bereits zuvor nicht erfüllt, da die Fehlerwerte auf Heteroskedastizität hindeuten. Aus diesem Grund wurde in einem weiteren Schritt die Regressionsanalyse erneut und mit Anwendung von Bootstrapping berechnet.

Die multiple Regressionsanalyse zeigt für alle drei Schritte ein gesamthaff signifikantes Modell:

Modell 1:  $F(1,87) = 41,13, p < .001$

Modell 2:  $F(7,81) = 119,75, p < .001$

Modell 3:  $F(10,78) = 103,01, p < .001$

Tabelle 8  
Multiple Regressionsanalyse für CWB-P

	Schritt 1		Schritt 2			Schritt 3			
	B	SE(B)	B	B	SE(B)	$\beta$	B	SE(B)	$\beta$
Konstante	13.29	2.28		27.77	8.09		15.69	8.61	
Zwischenmenschliche Konflikte	1.49	0.48	<b>.57*</b>	1.36	0.49	<b>.52*</b>	1.22	0.39	<b>.47*</b>
<i>HEXA-WPI</i>									
(H) Ehrlichkeit-Bescheidenheit				-0.05	0.04	-.14	-0.00	0.05	-.01
(E) Emotionale Stabilität				-0.09	0.04	<b>-.23*</b>	-0.08	0.04	<b>-.20*</b>
(X) Extraversion				0.04	0.04	.11	0.02	0.03	.07
(A) Verträglichkeit				-0.05	0.05	-.10	0.01	0.05	.02
(C) Gewissenhaftigkeit				-0.01	0.06	-.02	0.01	0.05	.01
(O) Offenheit für neue Erfahrungen				-0.02	0.05	-.05	-0.03	0.05	-.06
<i>Dunkle Triade</i>									
Narzissmus							-0.01	0.09	-.02
Machiavellismus							0.26	0.11	<b>.25*</b>
Psychopathie							0.26	0.15	.22
$\Delta R^2$						<b>.11*</b>			<b>.10*</b>
$R^2$		<b>.32*</b>				<b>.43*</b>			<b>.53*</b>
$R^2_{\text{korr}}$		<b>.31*</b>				<b>.38*</b>			<b>.47*</b>

Anmerkung. Wertebereich für CWB-P und zwischenmenschliche Konflikte von 1 (niemals) bis 5 (jeden Tag); HEXACO von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft vollständig zu); Dunkle Triade von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 9 (trifft vollkommen zu). Signifikante Korrelationen sind fettgedruckt.  $N=89$ .

\* $p < .05$ .

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zum Kriterium CWB-P, sind in Tabelle 8 dargestellt und zeigen Folgendes:

- Durch *zwischenmenschliche Konflikte* konnte 32% der Varianz in CWB-P erklärt werden ( $R^2 = .32$ ).
- Der Einschluss der HEXACO Faktoren zu den *zwischenmenschlichen Konflikten* verbesserte die Varianzaufklärung in CWB-P um zusätzliche 11% (Erhöhung von  $R^2 = .11$ ).
- Auch der Einschluss der *Dunklen Triade* bewirkte eine signifikante Verbesserung der aufgeklärten Varianz in CWB-P (Erhöhung von  $R^2 = .10$ ).

Auch für CWB-P ergänzen sich demnach die drei Modelle in ihrer Vorhersagekraft und die Varianzaufklärung verbessert sich nach Einschluss der HEXACO-Faktoren und der *Dunklen Triade* zusätzlich zu den *zwischenmenschlichen Konflikten*. Durch Einschluss der Persönlichkeitsmerkmale erhöht sich die erklärte Varianz von  $R^2 = .32$  auf

$R^2 = .53$ . Die Persönlichkeitsmerkmale können demnach CWB-P nicht besser vorher-sagen als *zwischenmenschliche Konflikte*.

*Zwischenmenschliche Konflikte* üben auch auf CWB-P in allen drei Schritten den stärksten Effekt aus. Im Unterschied zu CWB bleibt der Effekt des Prädiktors *Emotionale Stabilität* mit Einschluss der *Dunklen Triade* bestehen, wenn auch leicht reduziert. Im Unterschied zu CWB können daher für CWB-P drei Prädiktoren einen signifikanten Effekt aufweisen:

- *zwischenmenschliche Konflikte* ( $\beta = .47$ ),
- *Emotionale Stabilität* ( $\beta = -.20$ ) und
- *Machiavellismus* ( $\beta = .25$ ).

## 5 Diskussion

Zur Kriteriumsvalidierung des HEXA-WPI-Persönlichkeitstests bezüglich *kontraproduktiven Verhaltens* wurde der Frage nachgegangen, welche Vorhersagekraft zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz, die HEXACO-Persönlichkeitsmerkmale und die Kernaspekte der *Dunklen Triade* auf *kontraproduktives* berufliches Verhalten haben und wie sich diese in ihrer Vorhersagekraft ergänzen.

### 5.1 CWB und HEXACO

Innerhalb der HEXACO-Faktoren zeigt *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* den deutlich stärksten negativen Zusammenhang mit CWB, gefolgt von *Emotionaler Stabilität* und *Gewissenhaftigkeit*, welche jedoch nahe beieinander liegen. Je höher die Ausprägung einer Person in *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionaler Stabilität* oder *Gewissenhaftigkeit* ist, desto geringer ist folglich ihre Tendenz zu *kontraproduktivem Verhalten*.

Wie erwartet weist *Offenheit für neue Erfahrungen* in den vorliegenden Ergebnissen keinen Zusammenhang mit CWB auf. Entgegen den Erwartungen besteht aber ebenfalls kein Zusammenhang zwischen *Extraversion* bzw. *Verträglichkeit* und CWB. Während bereits in früheren Studien nicht immer ein Zusammenhang zwischen *Extraversion* und CWB belegt wurde (Pletzer et al., 2019), überrascht der fehlende Zusammenhang zwischen *Verträglichkeit* und CWB, da dieser, wenn auch nur in geringer Ausprägung, jeweils nachgewiesen werden konnte (Anglim et al., 2018; Pletzer et al., 2019). In den vorliegenden Ergebnissen könnte der fehlende Zusammenhang auf den HEXA-WPI-Fragebogen zurückzuführen sein. Denn nebenbei betrachtet fällt auf, dass *Verträglichkeit* mit nur zwei von drei *Dunkle-Triade*-Faktoren korreliert (*Machiavellismus* und *Psychopathie*), obwohl *Unverträglichkeit* in früheren Studien als Gemeinsamkeit der drei Faktoren bezeichnet wurde (Küfner et al., 2014). Dies lässt vermuten, dass der Faktor *Verträglichkeit* im HEXA-WPI von seinem Äquivalent in anderen Messinstrumenten abweicht. Da die Ergebnisse nicht alle erwarteten Zusammenhänge aufweisen, kann Hypothese 1<sub>a</sub> nur teilweise bestätigt werden.

Die Hypothese 2<sub>a</sub>, wonach *Verträglichkeit* stärker mit CWB-O als mit CWB-P zusammenhängt, kann nicht bestätigt werden: Ein Zusammenhang zwischen *Verträglichkeit* und CWB bleibt gänzlich aus.

Eine stärkere negative Korrelation von *Gewissenhaftigkeit* mit CWB-O als mit CWB-P bestätigt Hypothese 2<sub>b</sub>. Fehlende *Gewissenhaftigkeit* scheint demnach mit organisationsbezogenem *kontraproduktivem Verhalten* mehr zusammenzuhängen als mit personenbezogenem. Dies könnte auf die Struktur des Faktors *Gewissenhaftigkeit* zurückzuführen sein, da sich *Gewissenhaftigkeit* – bestehend aus *Leistungsmotivation* und *Besonnenheit* – nicht explizit auf die Interaktion mit anderen Mitarbeitenden, sondern eher auf die eigene Arbeitsweise bezieht.

Die Zusammenhänge der drei HEXACO-Faktoren sind ähnlich stark, mit Ausnahme von *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, der deutlich stärker als die anderen mit CWB-O zusammenhängt. Sämtliche Faktoren korrelieren jeweils stärker mit CWB-O als mit

CWB-P. Somit spielen die Persönlichkeitsmerkmale für organisationales *kontraproduktives Verhalten* eine grössere Rolle als für personenbezogenes.

## 5.2 CWB und Dunkle Triade

Wie erwartet zeigen die Ergebnisse einen hohen positiven Zusammenhang zwischen *Machiavellismus* und CWB, womit Hypothese 1<sub>b</sub> bestätigt werden kann. Von allen geprüften Variablen weist *Machiavellismus*, gefolgt von *Narzissmus*, gar den stärksten Zusammenhang mit CWB auf. Ein geringer positiver Zusammenhang kann auch zwischen CWB und *Psychopathie* nachgewiesen werden. Obwohl die Zusammenhänge zwischen CWB und *Narzissmus* bzw. *Psychopathie* nicht vorhergesagt wurden, sind diese Ergebnisse nach dem Erklärungsansatz von De Clercq et al. (2019) wenig überraschend, wonach die *Dunkle-Triade*-Faktoren als Moderator auf die Prädiktoren für CWB wirken können. Im Beispiel von De Clercq et al. (2019) wird CWB gezeigt, um angestauten Frust aufgrund von Zeitdruck im Beruf abzubauen. Das heisst, die *Dunkle-Triade*-Faktoren könnten ein Ressourcengewinn sein, um Frust als Folge von Stressoren am Arbeitsplatz abzubauen. So ziehen beispielsweise Mitarbeitende mit machiavellistischen Tendenzen eine große Befriedigung daraus, ihre Organisation mit CWB zu bestrafen, wenn sie unter stressigen Arbeitsbedingungen leiden. Mitarbeitende mit *narzisstischen* Eigenschaften sind dagegen eher dazu bereit, anderen Personen Schaden zuzufügen, um ihre Frustration abzubauen. Die impulsiven Eigenschaften von Psychopathen führen schliesslich dazu, dass sie ihren Frust sofort nach dessen Auftreten abbauen wollen. Darüber hinaus sind *Psychopathen* eher dazu bereit, CWB zu zeigen um ihrer Frustration Luft zu machen, da sie sich nicht gezwungen fühlen, organisatorische Normen einzuhalten (De Clercq et al., 2019).

Entgegen den Erwartungen aus Hypothese 2<sub>c</sub> hängt *Machiavellismus* stärker mit CWB-O als mit CWB-P zusammen. Zudem weisen auch *Narzissmus* und *Psychopathie* einen höheren Zusammenhang mit CWB-O als mit CWB-P auf. Während dieser Unterschied bei *Psychopathie* nur leicht ausgeprägt ist, ist er bei *Narzissmus* deutlich grösser. Das scheint plausibel, da sich *Narzissten* bei ihren Taten vorwiegend auf sich selbst konzentrieren, während sich das Verhalten von *Psychopathen* durchaus auch gegen andere richten kann. Dennoch überrascht die Tatsache, dass eine hohe Ausprägung in den Merkmalen der *Dunklen-Triade* bei organisationsbezogenem *kontraproduktivem Verhalten* eine grössere Rolle zu spielen scheint als bei personenbezogenem.

Innerhalb der Merkmale der *Dunklen-Triade* zeigt *Psychopathie* den deutlich geringsten Zusammenhang mit CWB. Die impulsive, kaltherzige und rücksichtslose Art von *Psychopathen* scheint also in der Berufswelt weniger kontraproduktiv zu sein als die geplanten Machenschaften von Machiavellisten oder die selbstverliebte Arroganz von *Narzissten*.

## 5.3 CWB und zwischenmenschliche Konflikte

Wie erwartet zeigen die Ergebnisse einen positiven Zusammenhang von *zwischenmenschlichen Konflikten* zu CWB, wodurch Hypothese 1<sub>c</sub> bestätigt wird.



Da der Zusammenhang von *zwischenmenschlichen Konflikten* mit CWB-P grösser ist als mit CWB-O, wird auch Hypothese 2<sub>a</sub> bestätigt. Der Zusammenschluss von CWB-P und CWB-O zu CWB bewirkt überdies eine Verringerung des Zusammenhangs. Dieser Effekt lässt sich durch die Items für *zwischenmenschliche Konflikte* erklären, denn diese beziehen sich nur auf zwischenmenschliche Auseinandersetzungen. *Zwischenmenschliche Konflikte* scheinen also in erster Linie mit personenbezogenem *kontraproduktivem Verhalten* zusammenzuhängen.

#### 5.4 Vorhersagekraft auf CWB, CWB-O und CWB-P

*Zwischenmenschliche Konflikte* erweisen sich als stärkster Prädiktor um CWB vorherzusagen. Der Einbezug des HEXA-WPI zu *zwischenmenschlichen Konflikten* bewirkt, dass sich die Vorhersagekraft auf CWB verbessert, wobei sich innerhalb der HEXACO-Faktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* sowie *Emotionale Stabilität* als bedeutsamste Prädiktoren erweisen. Mit zusätzlichem Einschluss der *Dunklen Triade* verbessert sich die Vorhersagekraft weiter, womit die Hypothesen 3<sub>a</sub> und 3<sub>b</sub> für CWB bestätigt werden können. Allerdings verlieren mit Einschluss der *Dunklen Triade* die HEXACO-Faktoren ihre Bedeutsamkeit, und es verbleiben lediglich *zwischenmenschliche Konflikte* und *Machiavellismus* als bedeutsame Prädiktoren. Da sich die Vorhersagekraft auf CWB mit Einschluss der HEXACO- und *Dunkle-Triade*-Faktoren nur verdoppelt, können diese – entgegen den Erwartungen aus Hypothese 3<sub>c</sub> – CWB nicht besser vorherzusagen als *zwischenmenschliche Konflikte*.

*Zwischenmenschliche Konflikte* sind auch für die Vorhersage von CWB-O bedeutsam, allerdings erweist sich nach Einschluss der HEXACO-Faktoren *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* und nach Einschluss der *Dunklen Triade* *Machiavellismus* als stärkster Prädiktor. Der Einfluss von *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* verringert sich durch den Einschluss der *Dunklen Triade*. Die Vorhersagekraft verbessert sich kontinuierlich mit jedem Einschluss, womit die Hypothesen 3<sub>a</sub> und 3<sub>b</sub> für CWB-O bestätigt werden. Nach Einschluss der HEXACO- und *Dunkle-Triade*-Faktoren wird die Vorhersagekraft mehr als verdreifacht. Wie in Hypothese 3<sub>c</sub> erwartet, eignen sich also die Persönlichkeitsmerkmale besser, um CWB-O vorherzusagen als *zwischenmenschliche Konflikte*.

Um CWB-P vorherzusagen haben nach Einschluss aller Prädiktoren wiederum *zwischenmenschliche Konflikte* den grössten Einfluss, gefolgt von *Machiavellismus* und *Emotionaler Stabilität*. Die Vorhersagekraft verbessert sich durch Einschluss der Persönlichkeitsmodelle, wonach Hypothesen 3<sub>a</sub> und 3<sub>b</sub> für CWB-P bestätigt werden. Allerdings weisen *zwischenmenschliche Konflikte* eine stärkere Vorhersagekraft auf als beide Persönlichkeitsmodelle zusammen, weshalb Hypothese 3<sub>c</sub> für CWB-P nicht bestätigt wird.

Zusammengefasst können mit den Erkenntnissen aus den Ergebnissen die eingangs formulierten Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

1. **Welche Vorhersagekraft haben zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz sowie die Ausprägung in den HEXACO-Persönlichkeitsmerkmalen und den Kernaspekten der Dunklen Triade auf kontraproduktives berufliches Verhalten?**

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen, dass CWB negative Zusammenhänge mit *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionaler Stabilität* und *Gewissenhaftigkeit* aufweist, entgegen den Annahmen nicht aber mit *Extraversion* und *Verträglichkeit* (H1a; H2a). Zudem bestehen positive Zusammenhänge mit *Narzissmus*, *Machiavellismus*, *Psychopathie* (H1b) und *zwischenmenschlichen Konflikten* (H1c). Mit Ausnahme der *zwischenmenschlichen Konflikte*, deren Items sich inhaltlich explizit mit Auseinandersetzungen zwischen Personen befassen (H2d), ist der Zusammenhang der Faktoren mit *organisationsbezogenem kontraproduktivem Verhalten* jeweils stärker als mit *personenbezogenem* (H2b), was bei *Machiavellismus* den Erwartungen widerspricht (H2c).

Zudem bestätigen die Ergebnisse, dass sich die beiden Persönlichkeitsmodelle HEXACO und *Dunkle Triade* in ihrer Vorhersagekraft ergänzen (H3a) und sich die Varianzaufklärung für CWB, CWB-O und CWB-P mit Einschluss der *Dunklen Triade* zum HEXACO-Modell verbessert (H3b). So kann mit den verwendeten Prädiktoren 60% der Varianz in CWB, 52% der Varianz in CWB-O und 53% der Varianz in CWB-P erklärt werden. Entgegen den Erwartungen können die beiden Persönlichkeitsmodelle nur CWB-O besser vorhersagen als *zwischenmenschliche Konflikte*, nicht aber CWB-P und CWB als Gesamtkonstrukt (H3c).

## **2. Wie ergänzen sich die zwei Modelle HEXACO und Dunkle Triade sowie der Aspekt «zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz» in ihrer Vorhersagekraft auf kontraproduktives berufliches Verhalten?**

Die entscheidenden Prädiktoren in der Vorhersage von CWB sind *zwischenmenschliche Konflikte*, *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionale Stabilität* und *Machiavellismus*. Der Vergleich der drei Regressionen zeigt, dass *Machiavellismus* und *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* wichtiger für die Vorhersage von CWB-O sind, während *zwischenmenschliche Konflikte* und *Emotionale Stabilität* wichtiger für die Vorhersage von CWB-P sind. Gemeinsam scheinen sie sich in ihrer Vorhersagekraft für CWB als Gesamtkonstrukt zu ergänzen.

### **5.5 Praktische/Theoretische Implikationen**

Die Ergebnisse zeigen, dass CWB mit *zwischenmenschlichen Konflikten*, den HEXACO-Faktoren und der *Dunklen Triade* relativ gut vorhergesagt werden kann. Bei der Verwendung des HEXA-WPI in der Eignungsdiagnostik sollten zur Vorhersage von CWB geringen Ausprägungen in *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* und *Emotionaler Stabilität* besondere Beachtung geschenkt werden, da diese relevante Prädiktoren zur Vorhersage von CWB sind – fehlende *Ehrlichkeit-Bescheidenheit* besonders für CWB-O und fehlende *Emotionale Stabilität* besonders für CWB-P. Idealerweise können die vier Items zur Messung von *zwischenmenschlichen Konflikten* sowie die drei Items zur Messung von *Machiavellismus* mit einbezogen werden und würden so mit wenig Aufwand relativ zuverlässige Ergebnisse liefern.

Umgekehrt liefern diese Ergebnisse wichtige Erkenntnisse für Vorgesetzte, um CWB bei ihren Mitarbeitenden entgegenzuwirken. Um beispielsweise CWB-P in einem Team zu verhindern, kann eine Förderung der gemeinschaftlichen und konstruktiven

Zusammenarbeit im Team (als Gegenpol zu *zwischenmenschlichen Konflikten*) sowie des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeitenden (als Beitrag zur *Emotionalen Stabilität*) CWB-P verhindern. Denn wer eine ausgeprägte *Emotionale Stabilität* hat und demzufolge ausgeglichen ist und über viel Selbstvertrauen verfügt, wird sich in *zwischenmenschlichen Konflikten* versöhnlicher verhalten und selbst weniger CWB zeigen. Zudem können Persönlichkeitstests in der Personalauswahl erste Hinweise auf Tendenzen zu *kontraproduktivem Verhalten* geben, wenn sie *Ehrlichkeit-Bescheidenheit*, *Emotionale Stabilität* und *Machiavellismus* abbilden.

## 5.6 Limitationen und zukünftige Untersuchungen

In der Wissenschaft bestehen unterschiedliche Ansichten darüber, welche Prädiktoren für CWB relevant sein könnten. In vorliegender Untersuchung wurde im Rahmen einer Kriteriumsvalidierung des HEXA-WPI-Persönlichkeitstests der Fokus auf zwei Persönlichkeitsmodelle als Prädiktor gelegt, was zur Folge hatte, dass viele Prädiktoren in die Regressionsanalyse aufgenommen werden mussten. Je mehr Prädiktoren in eine Regressionsanalyse aufgenommen werden, desto geringer ist deren Effekt, daher weichen die Ergebnisse von früheren Studien ab, in welchen beispielsweise auch die Faktoren *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit* und *Verträglichkeit* als relevante Prädiktoren genannt wurden (Lee et al., 2005). Nebst den Persönlichkeitsmerkmalen können allerdings auch weitere Prädiktoren einen Effekt auf *kontraproduktives Verhalten* haben, die in vorliegender Untersuchung nicht mit einbezogen wurden.

Für zukünftige Untersuchungen könnte zudem nach dem Ansatz von De Clercq et al. (2019) eine Moderationsanalyse interessante Erkenntnisse liefern, in welcher der moderierende Effekt von Persönlichkeitsmerkmalen (HEXACO, *Dunkle Triade* oder andere) zwischen Stressoren am Arbeitsplatz und *kontraproduktivem Verhalten* untersucht wird. Diese könnte aufzeigen, ob Persönlichkeitsmerkmale tatsächlich die Ursache von *kontraproduktivem Verhalten* sind oder lediglich eine verstärkende Wirkung darauf haben.

In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, das Verhalten am Arbeitsplatz möglichst praxisnah und in einer homogenen Gruppe zu messen. Daher wurde eine Stichprobe aus berufstätigen Personen in ähnlichen Branchen angestrebt, was aber die Rekrutierung von Teilnehmenden stark einschränkte. So konnte die angestrebte Stichprobengrösse trotz intensiver Suche nicht erreicht werden, weshalb die Ergebnisse kritisch zu betrachten sind. Diese Schwierigkeiten sind jedoch bei Untersuchungen zu *kontraproduktivem Verhalten* bekannt und werden von Nerdinger (2008) damit begründet, dass Firmen aus Angst vor Reputationsverlusten ungerne zugeben, dass *kontraproduktives Verhalten* bei ihnen vorkommt und Mitarbeitende nicht gerne über ihre kontraproduktiven Handlungen Auskunft geben, wenn sie sozial unerwünscht sind oder ihnen gar Strafe droht. Dies unterstreicht die Wichtigkeit einer hohen Anonymität in der Umfrage und die absolute Vertraulichkeit der Ergebnisse in solchen Untersuchungen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Anglim, J., Lievens, F., Everton, L., Grant, S. L. & Marty, A. (2018). HEXACO personality predicts counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior in low-stakes and job applicant contexts. *Journal of Research in Personality*, 77, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.09.003>
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321–1354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00351.x>
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the Importance of the H Factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 1952–1962. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n12>
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613–636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). Hypothesentesten. In: *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-12770-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-12770-0_7)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cook, R. D. & Weisberg, S. (1982). Criticism and Influence Analysis in Regression. *Social Methodology*, 13, 313–361. <https://doi.org/10.2307/270724>
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- De Clercq, D., Ul Haq, I. & Umar Azeem, M. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review*, 48(7), 1756–1981. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0241>
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C. & Peterson, J. B. (2007). Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880–896. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.880>
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67–80. <https://doi.org/10.1002/job.243>
- Fox, S. & Spector, P. E., (2002). *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) (32-item), German version*. Retrieved in September 2020 from <https://paulspector.com/assessment-files/cwb-c/cwb-c-32-german.docx>
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*,

- 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative „Description of Personality“: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1117/12.642204>
- Hell, B. & Schneider, N. (2016). Was ist die dunkle Seite der Persönlichkeit? *HR Today – Know-how for tomorrow*. Retrieved from <https://www.hrtoday.ch/de/article/was-ist-die-dunkle-seite-der-personlichkeit>
- Hemmerich, W. (2019). *StatistikGuru: Poweranalyse und Stichprobenberechnung für Regression*. Retrieved in May 2021 from <https://statistikguru.de/rechner/poweranalyse-regression.html>
- Howard, M. C. & Van Zandt, E. C. (2020). The discriminant validity of honesty-humility: A meta-analysis of the HEXACO, Big Five, and Dark Triad. *Journal of Research in Personality*, 87, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103982>
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P. & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119–123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>
- Küfner, A. C. P., Dufner, M. & Back, M. D. (2014). Das Dreckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun. *Diagnostica*, 61(2), 76–91. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000124>
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902>
- Lee, K., Ashton, M. C. & Shin, K. H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology*, 54(1), 81–98. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00197.x>
- Moshagen, M., Hilbig, B. E. & Zettler, I. (2014). Faktorenstruktur, psychometrische Eigenschaften und Messinvarianz der deutschsprachigen Version des 60-Item HEXACO Persönlichkeitsinventars. *Diagnostica*, 60(2), 86–97. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000112>
- Nerdinger, F. W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Pässler, K. & Hell, B. (2020). Internes Workingpaper und mündliche Kommunikation zum HEXA-WPI Persönlichkeitstest. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563. <https://doi.org/10.1016/C2017-0-01262-4>
- Pletzer, J. L., Bentvelzen, M., Ostrom, J. K. & de Vries, R. E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 369–383. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.004>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012) Grundlagen diagnostischer Verfahren. In: *Psychologische Diagnostik*. Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17001-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17001-0_2)
- Schwarzinger, D. & Schuler, H. (2017). Die Dunkle Triade der Persönlichkeit im Berufskontext. *Fachzeitschrift des BDP*, 42, 297–305.

- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P. E. (2021). *Counterproductive Work Behavior Checklist OCB-C – Reliability and Scoring*. Retrieved in June 2021 from [https://paulspector.com/assessment-files/cwb-c/cwb-c\\_scoring.docx](https://paulspector.com/assessment-files/cwb-c/cwb-c_scoring.docx)
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In Baur N., Blasius J. (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_19)

## Anhang

### Anhang A

*Dunkle Triade Fragebogen: Die niederträchtigen Neun*

Wie sehr treffen die nachfolgenden Aussagen ganz allgemein in Ihrem Arbeitsalltag bzw. an Ihrem **aktuellen Arbeitsplatz** auf Sie zu?

Nr.	Items	Faktoren
1	Ich neige dazu, andere zu manipulieren, um meinen Willen durchzusetzen.	M
2	Ich neige dazu, keine Gewissensbisse zu haben.	P
3	Ich neige dazu, von anderen bewundert werden zu wollen.	N
4	Ich habe getäuscht oder gelogen, um meinen Willen durchzusetzen	M
5	Ich neige dazu, mich nicht um die Moral meiner Handlungen zu kümmern.	P
6	Ich neige dazu, von anderen beachtet werden zu wollen.	N
7	Ich habe Schmeicheleien genutzt, um meinen Willen durchzusetzen.	M
8	Ich neige dazu, gefühllos oder unsensibel zu sein.	P
9	Ich neige dazu, nach Ansehen oder Status zu streben.	N

Anmerkung. M= Machiavellismus, P= Psychopathie, N= Narzissmus

## Anhang B

### CWB-Checkliste

Bitte geben Sie an, wie oft Sie das Verhalten an Ihrem **aktuellen Arbeitsplatz** bisher gezeigt haben.

Nr.	Item	Faktor
1	Ich habe absichtlich Materialien/Bestände/Vorräte meines Arbeitgebers verschwendet.	CWB-O
2	Ich habe absichtlich meine Arbeit falsch erledigt.	CWB-O
3	Ich bin ohne Erlaubnis zu spät zur Arbeit gekommen.	CWB-O
4	Ich bin von der Arbeit fern geblieben und habe gesagt, dass ich krank sei, obwohl ich es nicht war.	CWB-O
5	Ich habe absichtlich ein Teil der Einrichtung oder des Eigentums beschädigt.	CWB-O
6	Ich habe absichtlich meinen Arbeitsplatz verschmutzt oder Abfall herumliegen lassen.	CWB-O
7	Ich habe etwas gestohlen, das meinem Arbeitgeber gehört.	CWB-O
8	Ich habe auf der Arbeit ein schädliches oder verletzendes Gerücht in die Welt gesetzt oder weitererzählt.	CWB-P
9	Ich bin fies oder unhöflich zu einem Klienten oder Kunden gewesen.	
10	Ich habe absichtlich langsam gearbeitet als Dinge erledigt werden mussten.	CWB-O
11	Ich habe eine längere Pause gemacht als es mir erlaubt gewesen wäre.	CWB-O
12	Ich habe absichtlich Anweisungen missachtet.	CWB-O
13	Ich bin früher von der Arbeit gegangen als es mir erlaubt war.	CWB-O
14	Ich habe eine andere Person wegen ihrer Arbeitsleistung beleidigt.	CWB-P
15	Ich habe mich über das Privatleben einer anderen Person lustig gemacht.	CWB-P
16	Ich habe Materialien oder Arbeitsgeräte ohne Erlaubnis mit nach Hause genommen.	CWB-O
17	Ich habe mehr Arbeitsstunden angegeben, als ich eigentlich gearbeitet habe.	CWB-O
18	Ich habe ohne Erlaubnis Geld von meinem Arbeitgeber genommen.	CWB-O
19	Ich habe bei der Arbeit eine andere Person ignoriert.	CWB-P
20	Ich habe bei der Arbeit einer anderen Person die Schuld für einen Fehler gegeben, den eigentlich ich gemacht hatte.	CWB-P
21	Ich habe bei der Arbeit mit einer anderen Person einen Streit angefangen.	CWB-P
22	Ich habe etwas gestohlen, das einer anderen Person bei der Arbeit gehört.	CWB-P
23	Ich habe bei der Arbeit eine andere Person beschimpft.	CWB-P
24	Ich habe bei der Arbeit einer anderen Person gegenüber eine obszöne Geste (z.B. den Stinkefinger zeigen) gemacht.	CWB-P
25	Ich habe bei der Arbeit einer anderen Person Gewalt angedroht.	CWB-P
26	Ich habe bei der Arbeit eine andere Person bedroht, jedoch nicht körperlich.	CWB-P
27	Ich habe bei der Arbeit zu einer anderen Person etwas Obszönes gesagt, damit diese sich schlecht fühlte.	CWB-P
28	Ich habe etwas gemacht, damit eine andere Person bei der Arbeit schlecht da stand.	CWB-P
29	Ich habe bei der Arbeit einer anderen Person einen gemeinen Streich gespielt, um sie blosszustellen.	CWB-P
30	Ich habe bei der Arbeit ohne Erlaubnis private Post/Dinge einer anderen Person angeschaut.	CWB-P
31	Ich habe bei der Arbeit eine andere Person geschlagen oder gestossen.	CWB-P
32	Ich habe bei der Arbeit eine andere Person beleidigt oder mich lustig über sie gemacht.	CWB-P

Anmerkung. CWB-O= organisationsbezogenes kontraproduktives Verhalten; CWB-P= personenbezogenes kontraproduktives Verhalten.



### Counterproductive Work Behavior Checklist OCB-C – Reliability and Scoring

**Internal Consistency Reliability.** Coefficient alphas are available from 3 combined samples in Spector et al. (2006).

Subscale	n	Mean	SD	Observed Range	Possible Range	Coefficient Alpha
Abuse	736	22.1	6.2	17-77	17-85	.85
Production deviance	737	3.7	1.3	3-12	3-15	.63
Sabotage	738	3.6	1.1	3-11	3-15	.55
Theft	738	5.8	1.5	5-20	5-25	.63
Withdrawal	738	6.9	2.3	4-16	4-20	.64
CWB-Organization	735	31.1	7.4	21-81	21-105	.86
CWB-Person	735	26.3	6.3	22-88	22-110	.86
CWB	731	58.9	12.6	44-173	44-220	.90

Notes: N = 731-738 for all but Abuse, CWB-Person, and CWB where n = 460 due to missing data. Alphas revised since the 2006 paper to account for deleting item 4 from Abuse and reporting standardized alpha.

**Scoring.** To score the CWB-C, simply sum the responses to appropriate items, where 1=Never 2=Once or twice 3=Once or twice per month 4=Once or twice per week 5=Every day. The total score is the sum of all 45 items. The table below shows the items by subscale.

(Spector, 2021)

## Anhang C

### ICAW-Skala

Bitte geben Sie an, wie oft Sie das Verhalten an Ihrem **aktuellen Arbeitsplatz** bisher gezeigt haben.

---

Nr.	Items
1	Wie oft geraten Sie am Arbeitsplatz mit Kollegen in Streitereien?
2	Wie oft werden Sie am Arbeitsplatz von Kollegen angeschrien?
3	Wie oft sind Kollegen am Arbeitsplatz zu Ihnen unhöflich?
4	Wie oft verüben Kollegen am Arbeitsplatz Ihnen gegenüber böartige Dinge?

---

## Anhang D

*Beispiele für Adjektive, die hohe Ladungen auf den HEXACO-Persönlichkeitsfaktoren aufweisen (Ashton und Lee, 2008)*

Factors	Adjectives
Honesty–Humility	sincere, honest, faithful/loyal, modest/unassuming, fair-minded versus sly, deceitful, greedy, pretentious, hypocritical, boastful, pompous
Emotionality	emotional, oversensitive, sentimental, fearful, anxious, vulnerable versus brave, tough, independent, self-assured, stable
Extraversion	outgoing, lively, extraverted, sociable, talkative, cheerful, active versus shy, passive, withdrawn, introverted, quiet, reserved
Agreeableness	patient, tolerant, peaceful, mild, agreeable, lenient, gentle versus ill-tempered, quarrelsome, stubborn, choleric
Conscientiousness	organized, disciplined, diligent, careful, thorough, precise versus sloppy, negligent, reckless, lazy, irresponsible, absent-minded
Openness to Experience	intellectual, creative, unconventional, innovative, ironic versus shallow, unimaginative, conventional