Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 183 (2017)

Heft: 7

Artikel: Macht trübt unsere Wahrnehmung

Autor: Stöckli, Peter / Goh, Pei Hwa / Annen, Hubert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-730671

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Macht trübt unsere Wahrnehmung

Die sozialpsychologische Forschung zeigt, dass wir uns mitunter schwer tun, andere Personen so zu erfassen, wie sie wirklich sind. Weil der Faktor Macht dabei eine Rolle spielt, sind auch Führungskräfte nicht vor solchen Fehleinschätzungen gefeit – ganz im Gegenteil. Gerade im militärischen Kontext ist es aber unabdingbar, die Fähigkeiten und Befindlichkeiten der Unterstellten korrekt einzuschätzen, um angemessene Entscheidungen treffen oder zielgerichtete Massnahmen ableiten zu können. Folglich müssen militärische Führungskräfte auf die Tücken der menschlichen Wahrnehmung sensibilisiert werden.

Peter Stöckli, Pei Hwa Goh, Hubert Annen

Unsere Wahrnehmung anderer Personen wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst und verzerrt. Zu den bekanntesten gehört das Stereotyp. So schreiben wir beispielsweise Angehörigen einer bestimmten sozialen Gruppe (z.B. Deutscher) automatisch gewisse Eigenschaften zu (z.B. «ist sehr direkt»), obwohl diese auf das betreffende Individuum nicht zutreffen müssen. Somit werden wir anderen Menschen mit solchen vorschnellen Urteilen häufig nicht gerecht. Bestimmte Erwartungen lenken unsere Wahrnehmung, sodass wir unseren Fokus insbesondere auf Verhaltensweisen richten, die dem Stereotyp entsprechen. Andere, stereotyp-fremde Verhaltensweisen nehmen wir weniger wahr oder blenden wir aus. Stellen wir unsere Einschätzungen nicht in Frage, werden wir uns auf diese Weise immer wieder in unseren Ansichten bestätigt sehen und dadurch unsere Stereotype sogar noch verfestigen.[1]

Macht beeinflusst unsere Wahrnehmung

Es sind jedoch nicht nur Stereotype, die unsere Wahrnehmung lenken und verzerren. Eine weitere Einflussgrösse, die im militärischen Kontext aufgrund der starken hierarchischen Struktur besonders relevant sein dürfte, ist der Faktor Macht. Eine kürzlich durchgeführte Studie ging beispielsweise der Frage nach, inwiefern Macht die Wahrnehmung der Körpergrösse anderer Personen beeinflusst[2]. Dabei wurde die Hälfte der Versuchsteilnehmenden in eine Situation versetzt, in der sie Macht erlebten. Die andere Hälfte wurde hingegen in eine Situation versetzt, in der sie keine Macht hatten. Anschliessend wurde ihnen ein und dasselbe Foto einer ihnen unbekannten Person vorgelegt. Die Teilnehmenden mit Macht unterschätzten die Körpergrosse der Person auf dem Foto, diejenigen ohne Macht überschätzten sie. Diese Studie zeigt somit exemplarisch auf, dass die Machtposition, in der wir uns befinden, einen Einfluss darauf hat, wie wir andere Menschen wahrnehmen und einschätzen.

Macht verstärkt Klischees

Nun ist das akkurate Einschätzen der Körpergrösse anderer Personen im militärischen Kontext nicht von grosser Bedeutung. Anders sieht es jedoch aus, wenn die Führungskraft beispielsweise die militärische Leistung eines Unterstellten beurteilen muss und von diesem Urteil dessen weiterer Karriereverlauf abhängig ist. In diesem Zusammenhang lassen verschiedene Forschungsergebnisse vermuten, dass

Leutnant hilft Soldat in der Hindernisbahn.

Personen mit Macht stärker auf Informationen fokussieren, die dem Stereotyp entsprechen, als solche ohne Macht[3]. Das dürfte einerseits damit zu tun haben, dass Menschen in einer hierarchisch höheren Position primär die Erfüllung ihres Ziels bzw. Auftrages und die damit verbundenen Massnahmen vor Augen haben und folglich weniger stark auf die individuellen Eigenheiten ihrer Unterstellten achten[4]. Andererseits kann besagter Befund auch damit zu tun haben, dass man sich anderen Menschen weniger nah fühlt, wenn man sich in einer machtvollen Position befindet[5]. Diese soziale Distanz führt dann dazu, dass man ein Individuum weniger differenziert wahrnimmt und der Fokus dadurch weniger auf spezifische Eigenheiten des Individuums gerichtet ist, sondern mehr auf übergeordnete Eigenschaften wie z.B. die Zughörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Macht führt also dazu, dass man sich stärker auf Stereotype und somit Klischees verlässt und Gefahr läuft, einer anderen Person in einem Urteil mitunter weniger gerecht zu werden. Der Tatsache, dass der Faktor Macht zu Wahrnehmungsverzerrungen führt, kann man in Kaderselektionsprozessen insofern entgegenwirken, als man mehrere Beurteiler mit einbezieht. So hat die Assessment Center-Forschung gezeigt, dass der kombinierte Einsatz von Linienvorgesetzten und Psychologen als Assessoren zu den validesten Ergebnissen führt[6].

Frau im Militärdienst. Bilder: VBS

Auswirkungen im zwischenmenschlichen Bereich

Auch in der alltäglichen Interaktion mit anderen Menschen kann eine aufgrund von Macht getrübte Wahrnehmung ungewollte Folgen haben. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, ein paar weniger erfreuliche Ergebnisse aus den USA zu konsultieren. So gaben insgesamt 21,4% der weiblichen Angehörigen der amerikanischen Streitkräfte an, im Verlaufe ihrer Karriere mindestens einmal mit sexueller Belästigung konfrontiert worden zu sein[7]. Je nachdem, wie man sexuelle Belästigung definiert, mag diese Zahl natürlich auch kleiner ausfallen. Allerdings lässt eine andere Zahl aufhorchen: Die sexuelle Belästigung wurde in 67% der oben erwähnten Fälle durch eine hierarchisch höher gestellte Person ausgeübt. Nun könnte man sich auf den Standpunkt stellen, dass man durch die höhere Position auch eher die Gelegenheit hat, andere Personen zu Verhaltensweisen zu bringen, die jene nicht wirklich zeigen wollen. Die Zahl von 67% liesse sich somit im Ausnützen der machtvollen Position begründen.

Macht und die Wahrnehmung des anderen Geschlechts

Dieser Erklärungsansatz greift unserer Meinung nach aber zu kurz, denn auch hier dürften Wahrnehmungsprozesse eine Rolle spielen. Allenfalls nehmen die hierarchisch höher gestellten Männer die weiblichen Militärangehörigen anders wahr als hierarchisch gleich oder tiefer gestellte Männer. Für diese Annahme spricht eine Studie von Kunstman und Maner.[8] Die beiden Autoren konnten aufzeigen, dass Personen, die Macht haben, das sexuelle Interesse, das ihnen vom anderen Geschlecht entgegengebracht wird, überschätzen. Um dies nachzuweisen, gaben sie der Hälfte der studentischen Versuchsteilnehmenden das Gefühl, als Führungskraft geeignet zu sein. Die andere Hälfte erhielt keine diesbezügliche Information. Da es sich bei den Teilnehmenden aber um Psychologiestudenten handelte und die eigentliche Hierarchie nicht direkt eine Rolle spielte, lassen sich die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf den Kontext des Militärs übertragen. Um der Frage auf den Grund zu gehen, ob auch die hierarchische Position in Form des militärischen Grades die Wahrnehmung von sexuellem Interesse beeinflussen könnte, führten wir verschiedene Experimente[9] durch.

Der Einfluss des militärischen Grades

An einem unserer Experimente nahmen über 150 männliche Teilnehmer des Offizierslehrgangs in Bern teil. Ihnen wurde ein kurzer Text vorgelegt, der sie in eine spezifische Situation – ein Gespräch mit einer Rekrutin – versetzte. Die Hälfte der Offiziersanwärter hatte sich dabei vorzustellen, auch Rekrut zu sein. Die andere Hälfte der Offiziersanwärter sollte sich hingegen in die Rolle eines Oberwachtmeisters versetzen. Die Teilnehmenden mussten einen kurzen Gesprächsverlauf lesen und danach unter anderem die Frage beantworten, ob die Rekrutin ihrer Meinung nach Interesse an einer sexuellen Begegnung hätte. Obwohl die Gesprächsverläufe bei beiden Gruppen ge-

AdA's bereiten Patient für Transport vor.

nau gleich gestaltet waren, hatten die Teilnehmenden in der Rolle des Oberwachtmeisters eher das Gefühl, dass die Rekrutin an ihnen interessiert ist als diejenigen in der Rolle des Rekruten. Unsere Ergebnisse lassen somit darauf schliessen, dass auch die hierarchische Position einen Einfluss darauf hat, wie Männer das Interesse von Frauen einschätzen. Diese Wahrnehmungsverzerrung könnte somit nebst dem oben erwähnten Ausnützen der machtvollen Position ein weiterer Erklärungsansatz für die Zahlen aus den USA sein.

Allerdings gilt es die oben geschilderten Ergebnisse differenziert zu betrachten. Denn auch wenn die Versuchsteilnehmenden im fiktiven Range des Oberwachtmeisters das Interesse der weiblichen AdA an einem Flirt höher einschätzten als diejenigen in der Rolle des Rekruten, bewerteten beide Versuchsgruppen das betreffende Interesse generell als nicht allzu hoch.

Bewusstsein für Wahrnehmungsverzerrungen stärken

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die menschliche Wahrnehmung fehleranfällig ist. Selbstverständlich sind wir in den meisten Situationen trotzdem in der Lage, gute Ergebnisse zu erzielen. Denn die durch Stereotype und andere Faktoren vereinfachte Wahrnehmung ist uns häufig behilflich dabei, in hoch komplexen Situationen sinnvolle Entscheide zu fällen. Teils können diese Vereinfachungen aber wie oben ausgeführt negative Konsequenzen haben. Deshalb sollte man sich insbesondere als militärische Führungskraft bewusst sein, dass die hierarchische Position, in der man sich befindet, einen Einfluss auf die Wahrnehmung hat und sich folglich auf die Entscheidungsfindung und/oder das Verhalten ungünstig auswirken kann. ■

1 Siehe z.B. Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2014). Sozialpsychologie. Berlin: Springer.
2 Yap, A. J., Mason, M. F., & Ames, D. R. (2013). The powerful size others down: The link between power and estimates of others' size. Journal of Experimental Social Psychology, 49, 591-594.
3 Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. Group Processes and Intergroup Relations, 3, 227-256.
4 Guinote, A. (2017). How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. Annual Review of Psychology, 68, 353-381.
5 Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. Personality and Social Psychology Review, 17, 158-186.
6 Siehe z.B. Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. International Journal of Selection and Assessment, 6, 141-152.
7 Morral, A. R., Gore, K. L., & Schell, T. L. (2016). Sexual assault and sexual harassment in the U.S. Military: Volume 2. Estimates for Department of Defense Service Members from the 2014 RAND Military Workplace Study. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
8 Kunstman, J. W., & Maner, J. K. (2011). Sexual overperception: Power, mating motives, and biases in social judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 100, 282-294.
9 Annen, H., Clark, M. G., Jehle, N., Stöckli, P., & Goh P. H. (2016). The Dark Triad – The «dark» characteristics of leadership personalities. Paper presented at the 58th conference of the International Military Testing Association (IMTA), New Delhi, India, November 7-11.

Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
MILAK/ETH Zürich
4410 Liestal

Pei Hwa Goh
BSc (Hons)
Departement für Psychologie,
Universität Freiburg
4410 Liestal

Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug