

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 188 (2022)

Heft: 3

Artikel: Führt mehr Macht zu weniger Empathie?

Autor: Utzinger, Chantal / Scaramozza, Paolo / Annen, Hubert

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-981385>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.04.2025

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

Führt mehr Macht zu weniger Empathie?

Stellen Sie sich vor, Sie sind Kommandant einer Infanteriekompanie. Es ist Sonntagabend und Rekrut Kamer rückt verspätet ein. Er behauptet, dass er wegen eines Streits mit seiner Mutter den Zug verpasst hat. Es ging dabei um seinen Vater, der im Koma liegt. Würden Sie nach Dienstvorschrift handeln und den Rekruten disziplinarisch bestrafen?

Chantal Utzinger, Paolo Scaramozza,
Hubert Annen, Peter Stöckli

Militärische Führungskräfte müssen regelmässig schwierige Entscheidungen treffen. Wie sie sich entscheiden, hängt zum einen von Richtlinien und Reglementen ab, zum anderen aber auch von ihrer Fähigkeit, die Sichtweise von Dritten zu übernehmen. Die sogenannte Empathie oder Fähigkeit zur Perspektivenübernahme beschreibt die Fähigkeit zu verstehen, wie die Welt aus der Sicht einer anderen Person aussieht. Sie trägt wesentlich dazu bei, sich in unserer sozialen (Arbeits-)Welt zurechtzufinden. Wir entwickeln Empathie in unserer Kindheit und können sie auch später durch reflektierte Erfahrungen weiter steigern. Allerdings können wir diese Fähigkeit auch wieder verlieren – beispielsweise, wenn wir an Macht gewinnen.

Wissenschaftliche Herangehensweise

Zahlreiche Studien haben dieses Phänomen untersucht und konnten aufzeigen, dass gerade bei Führungskräften die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme eingeschränkt ist. Eine Studie beispielsweise hat Personen in zwei Gruppen eingeteilt: Führungskraft und Mitarbeitende. Nachdem sich die Teilnehmenden in ihre jeweilige Rolle hineinversetzt hatten, mussten sie so schnell wie möglich mit einem Stift ein «E» auf ihre Stirn zeichnen.

Versuchsteilnehmende in der Rolle des Mitarbeitenden zeichneten das «E» eher so, dass es ihr Gegenüber normal lesen konnte. Die Teilnehmenden in der Rolle der Führungskraft zeichneten das «E» hingegen häufiger aus ihrer eigenen Perspektive,

sodass es sich dem Gegenüber spiegelverkehrt präsentierte.¹ Das kann als Hinweis gedeutet werden, dass Personen mit Macht spontan weniger geneigt sind, die Perspektive anderer Personen zu übernehmen. Selbstverständlich kann hier kritisch angemerkt werden, dass es sich bei der gewählten Aufgabenstellung nicht um ein realitätsnahes Problem handelt.

Ein solches wäre hingegen das einleitende Beispiel über den zu spät eingerückten Rekruten. Dieses war dann auch das Szenario einer Forschungsarbeit, die im Rahmen der Lehrveranstaltung «Forschungsmethodik und Statistik» an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich verfasst wurde². Auch hier wurden die Teilnehmenden zufällig in zwei Gruppen eingeteilt: Gruppe eins musste sich vorstellen, Kommandant zu sein, die zweite Gruppe musste sich in die Rolle eines Rekruten hineinversetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass die «Kommandanten» der Perspektive des Rekruten Kamer weniger ausgeprägt Rechnung trugen. Im Vergleich zu den Teilnehmenden in der Rekrutenrolle schätzten sie die Situation von Rekrut Kamer als weniger gravierend ein und nahmen seine Begründung als weniger glaubwürdig wahr. Zudem, wenn auch nicht statistisch signifikant, neigte die Gruppe der «Kommandanten» dazu, eine härtere Strafe für Rekrut Kamer vorzuschlagen als die Gruppe der «Rekruten».



► Empathie ist eine Herausforderung für Führungskräfte: Hier ein Vorgesetzter in einer Besprechung mit einem Soldaten. Bild: Raphael Falchi, VBS

Zur Bedeutung von Empathie im militärischen Umfeld

Es stellt sich natürlich die Frage, in welchem Ausmass militärische Führungskräfte eine Fähigkeit wie die Empathie benötigen und ob diese hinsichtlich der Erfüllung militärischer Aufträge überhaupt förderlich ist. In militärischen Einsätzen beispielsweise, bei denen sich die Auftragserfüllung nicht immer mit dem Wohl des Einzelnen vereinbaren lässt, kann Empathie sogar eher hinderlich sein.

Anders sieht es im militärischen Ausbildungsalltag aus. Durch die Fähigkeit einer Führungskraft, die Perspektive ihrer Unterstellten zu verstehen, kann sie ihre Anweisungen und die damit einhergehende Sinnvermittlung besser nach den Beweggründen und Motiven ihrer Unterstellten ausrichten. Dadurch kann sie die Unterstellten besser erreichen und somit gezielter motivieren. Des Weiteren vermögen empathische Führungspersonen effektiver zu kommunizieren, angespannte Situationen

schneller zu entschärfen und Verhandlungen erfolgreicher zu führen^{3,4}. Wenn Führungskräfte dagegen auf ihre eigene Sicht fixiert bleiben und davon ausgehen, dass ihre Unterstellten aus denselben Gründen motiviert sind wie sie selbst, können schnell

«Es erfordert Energie und Aufwand, sich in die Lage der Unterstellten zu versetzen.»

Missverständnisse entstehen und die Distanz zwischen Vorgesetzten und Unterstellten vergrössert sich.

Gründe für den Empathieverlust

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme wird von jenem Teil unseres Gehirns gesteuert, der für das Denken sowie das Planen und Steuern unserer Handlungen verantwortlich ist.⁵ In unserer heutigen komplexen Umwelt und schnelllebigen Gesellschaft beanspruchen wir dieses Gehirnareal besonders stark. Die Kapazität dieses Gehirnareals ist jedoch begrenzt, weshalb die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme mit zunehmender Auslastung abnimmt. Das heisst, wenn wir müde, gestresst oder abgelenkt sind, nutzen wir unsere Energie primär für unsere eigenen Ansichten und weniger für die von Dritten.⁴

Es scheint also nicht in erster Linie eine Frage des Verlierens der Empathie zu sein, sondern der Motivation, sie auch tatsächlich nutzen zu wollen. Es erfordert Energie und Aufwand, sich in die Lage der Unterstellten zu versetzen und Führungskräfte haben teilweise einfach die Zeit oder Kapazität nicht dafür. Zudem können sie in ihrer Position als Vorgesetzte auch einfach entscheiden, weil sie über die entsprechende «Macht» verfügen. Unterstellte hingegen müssen wohl eher empathisch sein und die Bedürfnisse ihrer Vorgesetzten antizipieren, um soziale Konflikte zu vermeiden.⁴

Möglichkeiten für Führungskräfte

Insbesondere in Organisationen mit hierarchischen Strukturen besteht die Gefahr, dass die Fähigkeit beziehungsweise Motivation zur Perspektivenübernahme mit zu-

nehmender Macht abnimmt. Diese Gefahr lässt sich natürlich nicht generalisieren, da immer noch andere Aspekte wie die eigene Persönlichkeit eine zentrale Rolle spielen. Nichtsdestotrotz sollten sich militärische Führungspersonen solcher Einflüsse bewusst sein.

Diese Einsicht sollte stets in die individuelle Selbstreflexion mit einbezogen werden. Gerade bei wichtigen Entscheidungen gilt es, der Perspektive der Unterstellten ausreichend Bedeutung beizumessen und sich der eigenen Machtposition bewusst zu sein. Dafür ist es hilfreich, wenn sich Führungskräfte Zeit für Entscheidungen nehmen und allenfalls mit einer Vertrauensperson Rücksprache nehmen. Dies alles trägt dazu bei, Fehlinterpretationen und daraus folgende ungünstige Entscheidungen zu vermeiden. ■

Quellen

- Galinsky, A.D., Magee, J.C., Ena Inesi, M., & Gruenfeld, D.H. (2006). Power and Perspectives Not Taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074.
- Scaramozza, P. (2021). In che misura il potere (o la posizione gerarchica in cui si trova qualcuno) influenza la percezione di una persona? Unveröffentlichter Forschungsbericht, ETH Zürich.
- Galinsky, A., Maddux, W., Gilin, D., & White, J. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent. *Psychological Science*, 19, 378–384.
- Galinsky, A. & Schweitzer, M. (2016). Why every leader needs to be a great perspective taker. *Leader to leader 2016* (80), 32–37.
- Shamay-Tsoory, S.G., Aharon-Peretz, J. & Perry, D. (2009). Two systems for empathy: a double dissociation between emotional and cognitive empathy in inferior frontal gyrus versus ventromedial prefrontal lesions. *Brain* 132, 617–627.



Chantal Utzinger
M.Sc. in Psychology
Projektmitarbeiterin
MILAK/ETH Zürich
8048 Zürich



Hauptmann Paolo Scaramozza
Kp Kdt VrK Kp / BO Anw
MILAK BSG 20
6802 Rivera



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



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

