

Interview mit Joris Lammers, Zentrum für Soziale Kognition, Universität Köln

# Macht braucht Verantwortung



**Macht ist eine Größe, die unser Denken und Handeln massiv beeinflussen kann, egal ob wir sie ausüben oder ihr ausgeliefert sind. Sie ist verführerisch, und gerade deswegen ist es wichtig, sich stets zu vergegenwärtigen, dass Macht immer mit Verantwortung einhergeht. Nur so kann Machtmissbrauch verhindert werden.**

Dr. Joris Lammers, Promotion im Fach Psychologie an der Universität Groningen, Niederlande, ist als Akademischer Rat im Zentrum für Soziale Kognition an der Universität zu Köln tätig.

joris.lammers@uni-koeln.de

**Weiterbildung:** „Macht“ ist uns allen als Begriff ganz vertraut – wie definiert man dieses Phänomen in der Sozialpsychologie?

**Joris Lammers:** Es gibt viele Definitionen von Macht. Tatsächlich ist es so, dass Macht eines der ganz klassischen Themen ist und es Kollegen gibt, die sich in ihrer ganzen Laufbahn mit nichts anderem beschäftigt haben, als ihre eigenen Definitionen vorzustellen und zu verteidigen. Mein Ansatz ist, dass es um die Kontrolle begrenzter Ressourcen geht. Es ist allerdings wichtig, Macht zum Beispiel von Geld zu unterscheiden. Geld hat einen strukturellen Aspekt; die Ausübung von Macht führt nicht zu deren Versiegen, wie es bei Geld der Fall ist. Als Psychologe ist es für mich nicht problematisch, dass Macht schwer zu definieren ist. Die meisten Konzepte der Psychologie – besonders, wenn sie von vielen Menschen begrifflich verwendet werden, wie Liebe, Hass, Emotion, Gefühl – haben das als Gemeinsamkeit: Sie alle sind schwer zu definieren. Gleichzeitig wissen die meisten Menschen intuitiv, was gemeint ist.

**Umgangssprachlich könnte man sagen: Das Gegenteil von Macht ist Ohnmacht – ist das auch die wissenschaftliche Verstehweise?**

Ja, ich würde schon sagen, dass es sich bei dem Zustand, keine Macht zu haben und von anderen abhängig zu sein, um das Gegenteil von Macht, also Ohnmacht handelt.

**Woran erkennt man mächtige Menschen? Gibt es „das“ spezifische Profil des Machtmenschen?**

Man kann schon feststellen, dass Macht korreliert ist mit dem Geschlecht (männlich), Alter, Bildungsstand et cetera. Personen mit hohen Machtmotiven sind höchstwahrscheinlich ehrgeiziger und durchsetzungsfähiger als andere. Ich glaube aber nicht, dass man mächtige Menschen so leicht am Auftreten oder an ihrer Persönlichkeit erkennen kann.

**Inwiefern kann Macht Menschen verändern?**

Das ist das Thema meiner Forschung. Macht kann große Einflüsse auf unser Denken und Handeln ausüben. Beispielsweise sind mächtige Menschen durchsetzungsfähiger, neigen mehr dazu, Risiken einzugehen, denken vernetzter und abstrakter, haben ein geringeres Bedürfnis nach persönlicher Nähe, sind eher bereit, moralische Regeln zu brechen et cetera. Diese Erkenntnisse haben wir von kontrollierten Experimenten (in denen wir die Überzeugung, Macht zu haben, manipulieren) und aus Korrelationsdaten (in denen wir Unterschiede beobachten).

**Welche Erkenntnisse steuert die Gehirnforschung bei?**

Manche der zuletzt erwähnten Aspekte werden durch die neurologische Forschung untermauert. Zum Beispiel wissen wir aus der EEG-Forschung, dass Personen mit Macht einen höheren Grad an EEG-Aktivitäten im linksfrontalen Bereich des Gehirns haben – ein Bereich des Gehirns, der mit annäherungsbezogener Motivation



zusammenhängt. Aber nach meinem Kenntnisstand gibt es nur wenig weitere Forschung zu diesem Thema.

#### Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Macht und Weiterbildung?

Ich würde hier anführen, dass Menschen, die ein Mindestmaß an Macht und Einflussnahme an ihrem Arbeitsplatz erleben, also zum Beispiel Kontrolle ausüben und autonom handeln können, mit höherer Wahrscheinlichkeit ihren Horizont erweitern und sich weiterbilden wollen. Wenn man sich förmlich „gefangen“ fühlt und in Abhängigkeit von anderen steht, wird es schwieriger sein, das eigene Fortkommen aktiv anzupacken.

#### Wenn man so denkt: „Wer sich weiterbildet, erweitert seine Kompetenzen; erhöht die Wahrscheinlichkeit auf Karriere-Aufstieg; erweitert seine Macht!“ – worauf ist dann im Kontext von Weiterbildung zu achten?

Da bin ich nicht sicher. Ich stimme insofern schon zu, dass Wissen Macht sein kann. Wenn also Qualifikation und Kompetenzen bedeutsam für den eigenen Erfolg bei der Arbeit sind, dann macht das tatsächlich Sinn. Die pädagogische Forschung zeigt, dass Menschen erfolgreicher sind, wenn sie eine innere Orientierung in Richtung Bewältigung haben. Damit ist gemeint, dass sie an einem Weiterbildungsthema selbst interessiert sind, statt extrinsisch motiviert, zum Beispiel um

Macht zu erlangen. Ich würde also schon sagen, dass Letztgenanntes ein Anlass zur Aufmerksamkeit und Besorgnis sein kann. Es ist besser, sich selbst in Themen fortzubilden, die einen wirklich interessieren.

#### Brauchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute mehr sprichwörtliche „Ellbogen“ als noch vor zehn Jahren? Welches Skill-Set benötigen sie in der Arbeitsmarktsituation heute?

Autoren, die über das Skill-Set des 21. Jahrhundert schreiben, behaupten eher, dass das Gegenteil der Fall ist. Dementsprechend ist es aufgrund neuer Technologien, IT et cetera, bedeutsamer, zusammenzuarbeiten und empathisch und verständnisvoll gegenüber Kollegen und Mitarbeitern zu sein. Eine Nebenbemerkung dazu: Manche glauben, dass Frauen des 21. Jahrhunderts eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, Macht zu erwerben, das firmiert zum Beispiel unter „das Ende der Männer“, weil sie empathischer sind. Ich glaube aber, diese Behauptungen sind stark übertrieben.

#### Worauf müssen Unternehmen und Institutionen achten, wenn sie gewährleisten wollen, dass Macht zum Beispiel seitens von Führungskräften, aber auch in Gender-Fragen nicht ausgenutzt wird?

Da nehme ich gerne Bezug auf die Frage von vorhin: Es ist entscheidend, sich zu vergegenwärtigen,

dass Macht schnell in Machtmissbrauch umschlagen kann. Natürlich ist es bedeutsam, eine demokratische und offene Organisation zu haben und um Input von Untergebenen zu bitten. Entscheidend ist auch, Whistleblowern die Möglichkeit zu geben, Informationen zu teilen und sie zu schützen, wenn es zum Whistleblowing kommt. 360-Grad-Feedback und anderes gehört ebenso dazu. Am wichtigsten ist nach meiner Auffassung, Machtmissbrauch von vornherein zu vermeiden, indem eine Kultur geschaffen wird, in der die Mächtigen ihre Macht nicht als persönliches Attribut, das **ihnen** gegeben wurde, auffassen, sondern als etwas, das **von der Organisation** gegeben wurde. Es ist also bedeutsam, dass mit Macht Verantwortung einhergeht und dass Macht, wenn sie fahrlässig oder verantwortungslos benutzt wird, auch entzogen werden kann.

**Gibt es im aktuellen Zeitgeschehen, also beispielsweise in Politik, Wirtschaft oder Kultur, Ereignisse, bei denen das Thema Macht besonders signifikant eine Rolle spielt?**

Ganz offensichtlich spielt Macht überall in der Politik eine Rolle. Macht ist die größte Variable in der Politik, wenn nicht sogar im Sozialleben überhaupt. Deshalb ist es unmöglich, an irgendetwas im Zusammenhang mit Politik zu denken, ohne das Thema Macht mitzudenken.

**In der Geschichte der Sozialpsychologie gibt es ja eine Reihe von berühmt gewordenen Experimenten zu Macht und Machtmissbrauch. Was können wir zur Ethik von Machtausübung daraus lernen?**

Die berühmtesten Forschungen zum Thema Macht sind Stanley Milgrams Studien zum Gehorsam. Milgram war an der Bereitschaft der Untersuchungs-Teilnehmer interessiert, einer Autoritätsperson (hier war das ein Professor) zu gehorchen, die sie instruierte, anderen Teilnehmern durch Stromstöße Schmerzen zuzufügen; das war Teil einer Studie zum Thema „Lernen“. Bei den Versuchspersonen handelte es sich um durchschnittliche Männer mit unterschiedlichen Bildungsgraden. Faktisch waren die Adressaten dieser Schocks eingeweihte Personen und erhielten keine Stromstöße, aber hiervon hatten die Versuchspersonen keine Kenntnis. Unerwarteterweise war ein sehr hoher Anteil an Personen, wengleich unwillig, bereit, den anderen Schmerzen zuzufügen, obwohl dies, so

mussten sie annehmen, zu ernstzunehmenden Verletzungen und Qualen führte. Tatsächlich veranlassten einige sogar vermeintlich gravierend starke Schocks. Diese Studie ist aus Perspektive des Themas „Macht“ deshalb so interessant, weil die Teilnehmer sowohl Objekt als auch Subjekt von Macht waren. Auf der einen Seite wurde Macht auf sie ausgeübt (durch den Versuchsleiter), auf der anderen Seite hatten sie die Macht über andere (als Handelnde in der Versuchsanordnung). Die Hauptaussage dieses Experiments ist also, dass jeder von Macht verführbar ist.

**Inwiefern tragen im Feld der Weiterbildung Alter, Sachkompetenz, Titel, Position der Seminarleitung zur Wahrnehmung von Macht durch Teilnehmende bei?**

Die Milgram-Studien zeigten, dass der oben beschriebene Effekt stark von Statusattributen abhing: Trug der Professor einen Anzug oder nicht, war das Gebäude eфеuberant und auf einem Universitäts-Campus oder heruntergekommen in der Stadt und so weiter. Ich würde also sagen, dass die genannten Aspekte enorm viel zur Wahrnehmung von Macht beitragen.

**Welche Möglichkeiten gibt es im Seminargeschehen für die Leitung, mit Machtspielen umzugehen? Lässt sich die der Seminarleitung zugeschriebene Macht in Form von Selbstreflexion oder Selbstsupervision regulieren?**

Die kritischste Größe hier, das kann ich auf Grundlage von – auch eigener – Forschung sagen, ist der Perspektivwechsel. Um die „verführerischen“ Effekte von Macht zu vermeiden, um zu umgehen, dass Menschen in diese Fallen tappen und um insgesamt die Steuerung von Interaktionsprozessen besser zu gestalten, ist es wichtig, ab und zu innezuhalten und darüber nachzudenken, wie das Gegenüber über aktuelle Interaktion denken mag. Dabei ist es dann bedeutsam, vorschnelle, vage oder unrealistische Eindrücke wie „Ich habe eine große Fangemeinde in dieser Gruppe“ zu vermeiden. Stattdessen ist gefragt, sich tiefgründig damit auseinanderzusetzen, welche Empfindungen, Ängste, Emotionen, Gedanken et cetera die andere Seite haben mag – um das eigene Verhalten darauf abzustimmen und diesen Gefühlen und Gedanken zu begegnen.

Das Interview führte  
Janne Fengler.