

Macht und Einfluß in Organisationen

Dissertation zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades
des Fachbereichs Sozialwissenschaften der Universität Göttingen

7Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Buschmeier Ulrike:

Macht und Einfluß in Organisationen / vorgelegt von Ulrike

Buschmeier. - Göttingen : Cuvillier, 1994

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 1994

ISBN 3-89588-023-X

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 1995

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-43218

Telefax: 0551-41860

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung
des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile
daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie)
zu vervielfältigen.

1. Auflage, 1995

Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN 3-89588-023-X

INHALT

	Seite
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gliederung der Arbeit	1
1.3 Methodisches Vorgehen	2
2. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN UND HYPOTHESENBIILDUNG	3
2.1 Grundüberlegungen zur sozialen Einwirkung	3
2.1.1 Überblick über die bisherige Machtforschung (Forschungstradition)	3
2.1.2 Macht und Einfluß als Formen sozialer Einwirkung	8
2.1.3 Grundlegende Charakteristika von Macht und Einfluß	19
2.2 Kausalmechanismen sozialer Einwirkung	23
2.2.1 Machtgrundlagen	24
2.2.2 Machttaktiken	33
2.2.3 Grundlagen und Taktiken - Macht oder Einfluß?	41
2.3 Determinanten sozialer Einwirkungen	51
2.3.1 Die strukturbezogene Komponente	51
2.3.2 Die personenbezogene Komponente	54
2.3.3 Die interaktionsbezogene Komponente	56
2.4 Folgen einer sozialen Einwirkung	57
2.4.1 Reaktionen auf eine Einwirkung	57
2.4.2 Reaktanz und Erlernte Hilflosigkeit	61
2.4.3 Gerechtigkeit und Rechtfertigungstendenzen	71
2.5 Konsequenzen sozialer Einwirkung auf grundlegende Interaktionsvariablen in Organisationen	73
2.5.1 Soziale Einwirkung und Übereinstimmung	73
2.5.2 Soziale Einwirkung und Wissenszuwachs	78
2.5.3 Soziale Einwirkung und Effektivität	82
2.5.4 Soziale Einwirkung und Handlungsfähigkeit	84

	Seite
3. METHODIK	88
3.1 Art der Untersuchung	89
3.1.1 Das Untersuchungsdesign	89
3.1.2 Der Fragebogen als Untersuchungsinstrument	93
3.2 Die Erhebungsinstrumente	99
3.2.1 Die Fragebögen	99
3.2.2 Das Instrument "SEMI"	115
3.3 Grundlagen und Taktiken in der Anwendung	119
3.3.1 Das Grundlagen-Manual	120
3.3.2 Erstellung des Schemas der Einwirkungstaktiken	125
3.4 Die Stichprobe	149
4. ERGEBNISSE	151
4.1 Die Verteilung von Grundlagen und Taktiken auf Macht und Einfluß	152
4.1.1 Verteilung der Grundlagen auf Macht und Einfluß	152
4.1.2 Verteilung der Taktiken auf Macht und Einfluß	161
4.1.3 Ergebnisse der Einzeluntersuchungen zu den Grundlagen und Taktiken - Macht oder Einfluß?	172
4.2 Ergebnisse zu den Determinanten sozialer Einwirkung	176
4.2.1 Ergebnisse zur Interaktionsrichtung	177
4.2.2 Ergebnisse der interaktionsbezogenen Komponente	185
4.3 Ergebnisse der Reaktionen auf Einwirkungen	186
4.3.1 Die Reaktionen - Gedanken und Gefühle - auf Macht und Einfluß	187
4.3.2 Ergebnisse zur Reaktanz und Erlernten Hilflosigkeit	196
4.3.3 Ergebnisse der Rechtfertigungstendenzen des Einwirkenden	199

	Seite
4.4 Ergebnisse der Konsequenzen sozialer Einwirkung auf grundlegende Interaktionsvariablen in Organisationen	203
4.4.1 Ergebnisse zur Übereinstimmung	203
4.4.2 Ergebnisse zum Wissenszuwachs	221
4.4.3 Ergebnisse zur Effektivität	223
4.4.4 Ergebnisse zur Handlungsfähigkeit	226
4.5 Ergebnisse der Validierung	229
4.5.1 Ergebnisse der Untersuchungen mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung	229
4.5.2 Ergebnisse der Untersuchungen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung	234
4.5.3 Ergebnisse der Untersuchungen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	235
5. DISKUSSION UND KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ERGEBNISSE	237
5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	237
5.2 Betrachtung der methodischen Vorgehensweise	242
6. ZUSAMMENFASSUNG	244
LITERATURVERZEICHNIS	246
 ANHANG: Fragebögen	

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Sozialwissenschaftliche Theorien der Macht	6
Abb. 2: Rahmenkonzept zur Einordnung unterschiedlicher Konzepte der Macht	7
Abb. 3: Soziale Einwirkung und Kausalität	21
Abb. 4: Grundlagenklassifikationen im Überblick	24
Abb. 5: Zusammenfassende Darstellung der Machtgrundlagen	31
Abb. 6: Konfliktmodell der entgegengesetzten Verhaltenstendenzen bei psychologischer Reaktanz	64
Abb. 7: Verhaltenseffekte nach der Kombination der entgegengesetzten Kräfte	65
Abb. 8: Das integrative Reaktanz-Hilfflosigkeitsmodell	68
Abb. 9: Die Kategorienblöcke	139
Abb. 10: Teststatistische Auswertung I der Hauptgrundlage	160
Abb. 11: Teststatistische Auswertung II der Hauptgrundlage	161
Abb. 12: Teststatistische Auswertung I der Haupttaktik	170
Abb. 13: Teststatistische Auswertung II der Haupttaktik	171

TABELLENVERZEICHNIS

		Seite
Tab. 1:	Empirische Reihenfolge Macht und Einfluß gesamt	153
Tab. 2:	Verteilung der Grundlagen bei Macht	154
Tab. 3:	Verteilung der Grundlagen bei Einfluß	155
Tab. 4:	Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei Macht und Einfluß gesamt	157
Tab. 5:	Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei Macht	157
Tab. 6:	Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei Einfluß	158
Tab. 7:	Haupttaktik: Empirische Verteilung Macht und Einfluß gesamt	162
Tab. 8:	Haupttaktik: Empirische Verteilung bei Macht	164
Tab. 9:	Haupttaktik: Empirische Verteilung bei Einfluß	165
Tab. 10:	Nebentaktiken: Empirische Verteilung Macht und Einfluß gesamt	167
Tab. 11:	Nebentaktiken: Empirische Reihenfolge Macht	168
Tab. 12:	Nebentaktiken: Empirische Reihenfolge Einfluß	169
Tab. 13:	Grundlagen Belohnung u. Bestrafung - Macht oder Einfluß?	172
Tab. 14:	Belohnungs- u. Bestrafungstaktiken - Macht oder Einfluß?	173
Tab. 15:	Grundlagen Expertenwissen u. Information - Macht oder Einfluß?	173
Tab. 16:	Wissens- u. informationsorientierte Taktiken - Macht oder Einfluß?	174
Tab. 17:	Grundlagen Attraktivität u. Information - Macht oder Einfluß?	174
Tab. 18:	Attraktivitätsorientierte u. situationskontrollierende Taktiken - Macht oder Einfluß?	175
Tab. 19:	Legale u. Legitime Taktiken - Macht oder Einfluß?	175
Tab. 20:	Interaktionsrichtungen bei Macht und Einfluß gesamt	177
Tab. 21:	Verteilung der Interaktionsrichtungen auf Macht und Einfluß	178
Tab. 22:	Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - Macht und Einfluß gesamt	179
Tab. 23:	Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - Macht	179
Tab. 24:	Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - Einfluß	181
Tab. 25:	Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Macht und Einfluß gesamt	182
Tab. 26:	Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Macht	183
Tab. 27:	Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Einfluß	184

	Seite
Tab. 28: Kontakthäufigkeit bei Macht und Einfluß	185
Tab. 29: Ausmaß der bisherigen Zusammenarbeit bei Macht und Einfluß	186
Tab. 30: Reaktionen des Betroffenen bei Macht und Einfluß	187
Tab. 31: Reaktionen des Betroffenen - Untersuchungen Grundlagen / nachträgliche Macht-Einfluß-Differenzierung	190
Tab. 32: Reaktionen des Betroffenen - Untersuchungen Taktiken/ nachträgliche Macht-Einfluß-Differenzierung	191
Tab. 33: Reaktionen des Betroffenen 1 - Harte/weiche Grundlagen/ Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	192
Tab. 34: Reaktionen des Betroffenen 2 - Harte/weiche Grundlagen/ Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	193
Tab. 35: Reaktionen des Betroffenen 3 - Harte/weiche Grundlagen/ Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	193
Tab. 36: Reaktionen des Betroffenen - Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	195
Tab. 37: Reaktionen des Betroffenen - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	195
Tab. 38: Ausmaß des Widerstandes des Betroffenen auf Macht und Einfluß aus der Sicht des Einwirkenden	196
Tab. 39: Ausmaß des nach außen gezeigten, sichtbaren Widerstands des Betroffenen auf Macht und Einfluß aus der Sicht des Betroffenen	197
Tab. 40: Ausmaß des inneren Widerstrebens des Betroffenen auf Macht und Einfluß	197
Tab. 41: Ausmaß der Erlernten Hilflosigkeit des Betroffenen bei Macht und Einfluß	198
Tab. 42: Ausmaß der Rechtfertigungen des Einwirkenden	199
Tab. 43: Ausmaß der Rechtfertigungen des Einwirkenden ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	201
Tab. 44: Ausmaß der Beschönigungstendenzen der negativen Reaktionen des Betroffenen durch den Einwirkenden	202
Tab. 45: Allgemeine Standpunktannäherung bei Macht und Einfluß	204
Tab. 46: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) bei Macht u. Einfluß	204
Tab. 47: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) bei Macht u. Einfluß	204
Tab. 48: Ausmaß der inneren Akzeptanz des Standpunktes bei Macht u. Einfluß	205
Tab. 49: Ausmaß des Meinungs austausches bei Macht und Einfluß	206

	Seite
Tab. 50: Allgemeine Standpunktannäherung im Bereich der Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung	207
Tab. 51: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) bei den Grundlagen Belohnung/Bestrafung mit nachträgl. Macht-Einfluß-Differenzierung	207
Tab. 52: Differenzierte Standpunktannäh. (Fremdbild) für die Belohnungs- und Bestrafungstaktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung	207
Tab. 53: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Grundlagen Belohnung u. Bestrafung mit nachträgl. Macht-Einfluß-Differenzierung	208
Tab. 54: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Belohnungs- und Bestrafungstaktiken mit nachträgl. Macht-Einfluß-Differenzierung	208
Tab. 55: Standpunktannäherung Allgemein - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	209
Tab. 56: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) für die Grundlagen Belohnung und Bestrafung ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	209
Tab. 57: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) für Belohnungs- und Bestrafungstaktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	209
Tab. 58: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Grundlagen Belohnung und Bestrafung ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	210
Tab. 59: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für Belohnungs- und Bestrafungstaktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	210
Tab. 60: Interessenverwirklichung des Einwirkenden bei Macht und Einfluß	211
Tab. 61: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Grundlagen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung	212
Tab. 62: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung	212
Tab. 63: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	213
Tab. 64: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	213
Tab. 65: Interessenberücksichtigung des Betroffenen im Bereich der Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	215
Tab. 66: Interessenberücksichtigung des Betroffenen im Bereich der Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	215
Tab. 67: Ergebnisse der Beziehung vor der Einwirkungssituation	217
Tab. 68: Ergebnisse der Beziehung nach der Einwirkungssituation	217
Tab. 69: Dimension Sympathie - Grundl. ohne Macht-Einfluß-Differenzierung	218

	Seite
Tab. 70:	Dimension Sympathie - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung 219
Tab. 71:	Persönliche Zufriedenheit des Einwirkenden 220
Tab. 72:	Persönliche Zufriedenheit des Betroffenen 220
Tab. 73:	Wissenszuwachs des Einwirkenden 221
Tab. 74:	Wissenszuwachs des Betroffenen 222
Tab. 75:	Wissenszuwachs des Betroffenen - Anregungen 222
Tab. 76:	Wissenszuwachs des Betroffenen - Förderlichkeit 222
Tab. 77:	Effektivität - Untersuchung 9 und 3 224
Tab. 78:	Ökonomische und soziale Effektivität - Untersuchung 4 225
Tab. 79:	Einschätzung der Gesamtlösung des Einwirkenden 226
Tab. 80:	Einschätzung der Gesamtlösung des Betroffenen 226
Tab. 81:	Handlungsfähigkeit 227
Tab. 82:	Handlungsfähigkeit 1 - Item Entscheidung durchführen 227
Tab. 83:	Handlungsfähigkeit 2 - Item Entscheidung durchführen 228
Tab. 84:	Ausmaß der Probleme bei Macht und Einfluß 228
Tab. 85:	Validierung Untersuchungen 1, 3, 4, 9 mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung 230
Tab. 86:	Validierung - Untersuchung 2 (erweiterte Form des SEMI) 232
Tab. 87:	Validierung - Grundlagen mit nachträgl. Macht-Einfluß-Differenzierung 234
Tab. 88:	Validierung - Taktiken mit nachträgl. Macht-Einfluß-Differenzierung 234
Tab. 89:	Dimension Stärke sozialer Einwirkung - Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung 235
Tab. 90:	Dimension Stärke der sozialen Einwirkung - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung 236

Verwendete Symbole in den Auswertungstabellen:

A	Einwirkender
B	Einwirkungsbetroffener
E	Einfluß
EA	Einfluß aktiv
EP	Einfluß passiv
Eges.	Einfluß gesamt
h	harte Grundlage bzw. Taktik
w	weiche Grundlage bzw. Taktik
M	Macht
MA	Macht aktiv
MP	Macht passiv
Mges.	Macht gesamt
MW	Mittelwert
MED	Dimension Macht-Einfluß-Differenzierung SEMI
SSE	Dimension Stärke sozialer Einwirkung SEMI
Sym	Dimension Sympathie SEMI
Signif.	Signifikanzniveau
T-emp.	empirischer T-Wert

1. EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Diese Arbeit befaßt sich mit Macht- und Einflußprozessen in Organisationen. Es wird aufgezeigt, daß die relative Fruchtlosigkeit der bisherigen Machtforschung u.a. auf der bisher selten vorgenommenen Differenzierung zwischen Macht und Einfluß beruht. Der breite Machtbegriff hat zur Folge, daß jegliche Form des sozialen Einflusses darunter fällt, wie die folgende Ausführung verdeutlicht:

"What is social influence? The most obvious definition is that it comprises the processes whereby people directly or indirectly influence the thoughts, feelings and actions of others. Unfortunately, this is too broad. It would make the study of influence (...) coincide with the whole of social psychology. G.W. Allport (1985, p. 3), for example, defines social psychology as an "attempt to understand and explain how the thoughts, feelings, and behavior of individuals are influenced by the actual, imagined, or implied presence of others" (Turner, 1991, S. 1).

Durch eine so breite Begriffsbildung gehen analytisch wichtige Unterscheidungsmöglichkeiten verloren und es lassen sich kaum tragfähige Hypothesen bilden. Ein Fortschritt in der Macht- und Einflußforschung könnte erreicht werden, in dem Macht und Einfluß definitorisch an den Bedingungen und Folgen der Einwirkung auf andere Akteure orientiert würden. Hier wird ein grundsätzlicher Weg dazu definitorisch, theoretisch und empirisch aufgezeigt (Scholl, 1991a; Scholl, Willinghöfer, 1993).

1.2 Gliederung der Arbeit

Im theoretischen Teil wird eine kurze Einführung in die Forschungstradition auf diesem Gebiet gegeben. Er folgt eine definitorische Auseinandersetzung mit den Begriffen "Macht" (Einwirkung gegen die Interessen des Betroffenen) und "Einfluß" (Einwirkung im Einklang mit den Interessen des Betroffenen), d.h. es werden die Aspekte für eine Differenzierung dieser beiden Begriffe herausgearbeitet sowie die zugrundeliegenden Kausalmechanismen vorgestellt. Hier handelt es sich einmal um das besonders elaborierte Klassifikationssystem der Machtgrundlagen von French & Raven (1959), Raven (1992) sowie um Klassifikationen aus dem Bereich der Machttaktiken, die eng mit dem Begriff der Mikropolitik verknüpft sind. Deduktiv erstellte Klassifikationen (Machtgrundlagen) und induktiv gewonnene Klassifikationen (Machttaktiken) werden miteinander verglichen und hier nicht als konkurrierende Mechanismen betrachtet, sondern als einander ergänzende Systeme.

Ein Schwerpunkt der Arbeit bildet die Analyse der spezifischen Macht- und Einflußanteile von Grundlagen und Taktiken. Hier wird die Hypothese aufgestellt, daß alle Grundlagen und Taktiken sich sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eignen, allerdings mit unterschiedlichen Anteilen. Reaktionen von Betroffenen auf eine Einwirkung in Form von Gedanken und Gefühlen, Widerstand auf eine Machtausübung als Form von Reaktanz und passives Verhalten als Ausdruck Erlernter Hilflosigkeit sowie Rechtfertigungstendenzen des Einwirkenden vor sich selbst und/oder vor anderen und mögliche Beschönigungstendenzen negativer Reaktionen von Betroffenen bilden einen weiteren Schwerpunkt.

Weiterhin werden Konsequenzen von Machtausübung und Einflußnahme auf andere wichtige Interaktionsvariablen in Organisationen betrachtet: Übereinstimmung und Wissenszuwachs als Grundvariablen sozialer Interaktionen in Organisationen, die Konsequenzen für die Effektivität und die Handlungsfähigkeit haben. Ebenso wird untersucht, inwieweit organisationale Strukturen die Art der Einwirkung mitbestimmen. Als eine wichtige Organisationsvariable wurde die Interaktionsrichtung ausgewählt. Auch personen- und interaktionsbezogene Komponenten spielen eine Rolle.

Die theoretischen Überlegungen münden in 24 Hypothesen, die im Ergebnisteil der Arbeit ausführlich dargestellt und kommentiert werden. In der anschließenden Diskussion werden die einzelnen Ergebnisse dieser Untersuchung im Zusammenhang diskutiert. Ebenso wird das methodische Vorgehen kritisch reflektiert.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung basiert auf 13 Einzeluntersuchungen. Die Daten wurden mit Hilfe der schriftlichen Befragung gewonnen. Insgesamt wurden 502 berufstätige Personen in unterschiedlichen Organisationen - hauptsächlich Unternehmen - befragt. Es sind zwei Untersuchungstypen zu unterscheiden:

In dem Untersuchungstyp 1 wurden die Befragten gebeten, Situationen aus ihrem beruflichen Alltag zu schildern, in denen sie selbst Macht bzw. Einfluß auf andere Personen ausgeübt haben und Situationen, in denen andere Personen auf sie Macht bzw. Einfluß ausgeübt haben. In dem Untersuchungstyp 2 wurden die Befragten gebeten, Situationen zu schildern, in denen sie selbst bzw. in denen andere Personen auf sie bestimmte Kausalmechanismen, wie z.B. Belohnung oder Bestrafung eingesetzt haben, um ihre Interessen zu realisieren. In diesem Untersuchungstyp 2 wurde nicht zwischen Macht und Einfluß unterschieden. Diese Differenzierung wurde erst im nachhinein rechnerisch ermittelt. Die Ergebnisse der beiden Untersuchungstypen werden jeweils gegenübergestellt. Den Anschluß an die Situationsschilderungen bilden Fragen zu den o.g. Variablen.

2. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN UND HYPOTHESENBILDUNG

2.1 Grundüberlegungen zur sozialen Einwirkung

In diesem Kapitel wird in einem kurzen Überblick die Komplexität und der Umfang der bisherigen Machtforschung anhand der verschiedenen Einordnungsversuche der Definitionen und Konzeptionen zu Hauptforschungsgebieten dargestellt. Anschließend wird eine Differenzierung der sozialen Einwirkung in die Formen Macht und Einfluß vorgenommen und grundlegende Charakteristika von Macht und Einfluß werden erörtert.

2.1.1 Überblick über die bisherige Machtforschung (Forschungstradition)

Zahlreiche Forscher bemühten sich bereits um eine Klärung des Phänomens der Macht. Daher gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen. Hieraus ergab sich die Notwendigkeit, die Konzeptionen zu systematisieren.

Schneider (1977, S. 36ff.) sieht folgende Theorien der sozialen Macht: Lerntheorie der Machtbeziehung (Adams & Romney 1959), Austauschtheorie (Homans 1958, 1961; Thibaut & Kelley 1959; Gouldner 1960; Blau 1964; Dahlström 1966; Nord 1969), Feldtheorie (Lewin 1963; Cartwright 1959; French & Raven 1959), Rollentheorie (Dahrendorf 1964; Sarbin & Allen 1968; Sader 1969; Wiswede 1977; Kahn et al. 1964), Entscheidungstheorie (Pollard & Mitchell 1972; Tedeschi, Bonoma & Schlenker 1972).

Daneben nennt er Machttheorien als Teile umfassender theoretischer Systeme: Machtprozesse in Parsons's sozialem System (1963a, b) und Macht in Luhmann's Theorie der Kommunikationsmedien (1975).

Crott (1983, S. 235) unterscheidet ebenfalls die Hauptgruppen: Feldtheorie, Entscheidungstheorie, Lerntheorie, Austauschtheorie und Rollentheorie.

Henderson (1981, S. 73ff.) sieht nur vier Hauptperspektiven: Feldtheorie, Austauschtheorie, Entscheidungstheorie und Rollentheorie und betont: "Although these theories have broader applications, each theory directly addresses the phenomenon of social power".

Neuberger (1985, S. 187; 1989a, S. 302) greift die Einteilung von Machtkonzeptionen in strukturelle und personalisierende Ansätze auf: Es war lange Zeit eine wichtige Forschungstradition, nach Persönlichkeitskorrelaten von Macht zu suchen. Das Machtmotiv wurde über einen längeren Zeitraum empirisch untersucht bis sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, daß derartige summarische Motivationskonzepte eine geringe Erklärungskraft

haben. Ähnliches gilt für die Forschungsrichtung, die sich mit der Analyse und Messung von Macht und "Machiavellismus" als Trait oder Einstellung beschäftigt hat.

Ganz andere Hauptgebiete sieht Turner (1991, S. 143), der im Gegensatz zu den oben genannten Autoren den Begriff des Einflusses in den Vordergrund rückt. "The social psychology of influence comprises five main research areas: social conformity, group polarization, minority influence, power (obedience, compliance and impression management) and persuasion (influence-induced attitude change)."

Collins & Raven (1969, S.160) betonen ebenso eher den Einfluß- als den Machtbegriff und sind der Ansicht, daß "The structure of influence is often discussed under the heading of "leadership" (for example, Bass, 1969; Hollander, 1964; Janda, 1960; Stogdill, 1959)."

Außerdem: "Most of the social-psychological literature on social influence and power in small groups could be subsumed under four headings: (1) Freudian or psychoanalytic, (2) reinforcement, (3) social exchange, and (4) field-theoretical" (ebda., S. 160f.).

Es wird deutlich, daß Macht mit eher härteren Mechanismen wie Gehorsamkeit und Unterwerfung und Einfluß mit eher weicheren Mechanismen wie Konformität, Minderheiteneinfluß, Überzeugung/Überredung, etc. in Verbindung gebracht wird. Hier deuten sich erste Unterscheidungen an.

Lukes (1974) legt die Betonung auf die Konzeptualisierung und Messung von Macht und weist damit auf Möglichkeiten, Grenzen und Probleme der empirischen Erforschung von Macht hin. Er sieht drei Gesichtspunkte der Konzeptualisierung und Messung von Macht: "...firstly, the decision-making approach, perhaps mostly associated with the name of Dahl (1957, 1958); secondly, an approach usually associated with Peter Bachrach and Morton S. Baratz (1962, 1963), which centers attention upon 'non-decision-making'; and thirdly, the viewpoint, which most pleases Lukes himself, whereby the concept of latent interest is involved in the definition of power. Thus, A's power over B becomes the extent to which A can affect B in manner contrary to B's *interests*" (zit. n. Abell, 1977, S. 4).

Über eine theoretische Einordnung von Macht- und Einflußkonzeptionen zu verschiedenen Theorien und Theoriebereichen hinaus identifizieren Pollard and Mitchell (1972) vier Unterscheidungskriterien zur Einordnung von Machttheorien:

- (1) Einige Theorien legen den Schwerpunkt ihrer Analyse auf die Machtmittel bzw. Machtprozesse mit denen Macht ausgeübt wird. Andere betonen das Ergebnis einer Machtausübung. "On one end of the continuum are located those theories that focus on the means or process by which power is exercised, while on the other end are located those theories that focus on the state or outcome of power relationship" (ebda., S. 433f.).

- (2) In anderen Theorien wird der Schwerpunkt auf die potentielle Macht gelegt, in weiteren auf die realisierte Macht. "... it can be seen that the focus in a number of theories is on possible power or the effects A could have on B, while the focus in others is on the effects A actually has on B - realized power or effective power" (ebda., S. 443).
- (3) Die Einbeziehung der Situation in eine Machtdefinition geschieht in unterschiedlichem Umfang: "There are differences among the various theories in the extent to which the effects of situational factors are included in the definition of power" (ebda., S. 444).
- (4) Effekte antizipierter Reaktionen des Betroffenen werden in unterschiedlichem Ausmaß Rechnung getragen: "There are differences among the various theories of power according to whether or not the definitions of power include the effects of anticipated reactions on the part of B" (ebda., S. 444 a.a.O.).

Eine allgemeine Bewertung von Theorien, Ansätzen und Konzeptionen nimmt Schopler (1965) vor: "Schopler (1965) in his review of these social power theories suggests that the primary differences in such theoretical formulations involve the level of conceptual abstraction, the interaction segment focused on, and the kind of information required to establish the manifestation of power" (zit. nach Henderson, 1981, S. 73).

Sandner (1990) gibt einen Überblick über die sozialwissenschaftlichen Machttheorien, die in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie berücksichtigt werden bzw. berücksichtigt werden sollten. Dieser Überblick wird in Abb. 1 dargestellt, da er gut die Fülle der Theorien veranschaulicht und zugleich Einblicke in die den Theorien zugrundeliegende Methodologie gibt.

Sein Überblick erfolgt entlang der Dimensionen Forschungsprogramm (objektives und subjektives Wissenschaftsprogramm) und Objektebene (Mikro-, Meso- und Makroebene). "Ontologische, epistemologische sowie Annahmen über die Natur des Menschen haben unmittelbare Konsequenzen für die *Methodologie*. Die Annahme einer außerhalb des Individuums existierenden sozialen Realität, die sich auf der Basis universeller Gesetze erklären läßt, und deren Individuen in ihrem Verhalten durch externe bzw. situative Faktoren determiniert sind, führt zu einer Methodologie, die versucht, mit Hilfe sog. objektiver Verfahren Regelmäßigkeiten zwischen Variablen zu entdecken und Begründungen dafür zu liefern. Im Gegensatz dazu versucht eine Methodologie, welche die Erfahrung und die subjektive Konstruktion von Lebenswelt durch die Akteure zum Ausgangspunkt nimmt, soziale Phänomene unter dem Aspekt der Ausbildung und Veränderung relativer, d.h. nicht universeller Regelmäßigkeiten zu verstehen" (Sandner, 1990, S. 6).

Abb. 1: Sozialwissenschaftliche Theorien der Macht

		Forschungsprogramm	
		objektiv	subjektiv
Objektebene	Mikro	Lerntheorie (z.B. Adams/Romney, 1959) Austauschtheorie (z.B. Thibaut/Kelley, 1959; Homans, 1961) Feldtheorie (z.B. Cartwright, 1959; French/ Raven, 1959) Motivationstheorie (z.B. Winter, 1973; Kipnis, 1976; McClelland, 1978) Distanztheorie (z.B. Mulder, 1977) Mikropolitik (z.B. Porter/Allen/Angle, 1981)	Tiefenpsychologische Orga- nisationstheorie (z.B. Adler, 1975; Zalesnik/ Kets de Vries, 1975) Ethnomethodologische Orga- nisationstheorie (z.B. Clegg, 1975) Phänomenologische Organi- sationstheorie (z.B. Mangham, 1986) Mikropolitik (z.B. Bosetzky, 1977)
	Meso	Bürokratietheorie (z.B. Weber, 1972) Austauschtheorie (z.B. Emerson, 1962; Cook, 1987) Systemtheorie (z.B. Etzioni, 1975) Entscheidungstheorie (z.B. Cyert/March, 1963; Nagel, 1975) Rollentheorie (z.B. Claessens, 1974) politische Ökonomie (z.B. Zald, 1970) Kontingenztheorie (z.B. Hickson et al. 1971; Mintzberg, 1983) Verhandlungstheorie (z.B. Abell, 1975) polit. Organisationstheorie (z.B. Pfeffer, 1981) Theorie der Arbeitspolitik (z.B. Jürgens, 1984)	Bürokratietheorie (z.B. Crozier, 1964; Crozier/ Friedberg, 1979) Verhandlungstheorie (z.B. Bacharach/Lawler, 1980) Phänomenologische Orga- nisationstheorie (z.B. Daudi, 1986)
	Makro	Verbändetheorie (z.B. Weber, 1972) kommunale Machtforschung (z.B. Dahl, 1973) Systemtheorie (z.B. Parsons, 1966; Luhmann, 1975) Kontingenztheorie (z.B. Pfeffer/Salancik, 1978) "labor process debate" (z.B. Braverman, 1980, Edwards, 1981)	kommunale Machtforschung (z.B. Bachrach/Baratz, 1977) kritische Theorie (z.B. Lukes, 1974; Clegg, 1979)

Quelle: Sandner, 1990, S.8

"Auf der Objektebene geht es um die Feststellung jener sozialen Ebene, auf der Machtphänomene erklärt oder verstanden werden sollen (Katz & Kahn, 1978: 12ff.). Individuum,

Gruppe, Organisation und Gesellschaft stellen dabei üblicherweise die vier grundlegenden Objektenebenen dar (vgl. Astley & Van de Ven, 1983: 246 ff.; Pfeffer, 1982: 12 ff.). Da die bisherige Machtforschung bei Machtphänomenen oberhalb der Gruppenebene kaum zwischen Organisations- und gesellschaftlicher Ebene differenziert, wird dieser Bereich im weiteren als Makrobereich bezeichnet. Der Mesobereich erklärt Machtphänomene auf der Ebene von Gruppen oder formalen organisatorischen Subeinheiten. Der Mikrobereich umfaßt dann jene Machttheorien, die das Individuum, das individuelle Handeln eines Akteurs oder intraindividuelle Kategorien (z.B. Motive) als Ansatzpunkt ihrer Überlegung haben. Auf der Basis der Dimensionen subjektives/objektives Forschungsprogramm sowie Mikro-/Meso-/Makro-Ebene ergibt sich damit die in Abb. 1 dargestellte Systematik sozialwissenschaftlicher Theorien der Macht, welche eine betriebswirtschaftliche Relevanz haben, eine solche haben sollten oder haben könnten. ... Es wird die Dominanz objektiver Forschungsprogramme auf der Mikro- und Mesoebene deutlich. Neuere Entwicklungen sind vor allem im subjektiven Forschungsprogramm festzustellen und entstammen vorwiegend der phänomenologischen Organisationssoziologie" (ebda., S. 6ff.).

Witte (1985, S. 124) teilt Machttheorien ebenfalls in verschiedene Ebenen ein: Auf der einen Seite unterscheidet er Systemumfänge in Individual-, Mikro-, Meso- und Makrosystem. Auf der anderen Seite nennt er affektive, kognitive und konative Subsysteme und betont die Wechselwirkungen, die zwischen all diesen Systemen bestehen.

Abb. 2: Rahmenkonzept zur Einordnung unterschiedlicher Konzepte der Macht

<i>Systemumfänge</i>				
Subsysteme	Individualsystem	Mikrosystem	Mesosystem	Makrosystem
affektiv	Motivansätze sozialer Macht	Sozial-emotionale Aspekte sozialer Macht	Macht-Distanz-Reduktions-theorie	Imperiale Motivkonstellation
kognitiv	Ansätze zu Mitteln potentieller Macht	Macht durch Gestaltung der Mitteilung	Intraorganisatorische Beeinflussungsmittel	Kommunikationstheorie der Macht
konativ	Handlungsfähigkeiten zur Ausübung sozialer Macht (Machiavellismus)	Formen der direkten Beeinflussung	Führungsverhalten und Situation	Typen gesellschaftlichen Einflusses

Quelle: Witte, 1985, S.124

Gerade diese Wechselwirkungen sind sehr wichtig und werden nur von wenigen Autoren explizit genannt. In dieser Untersuchung werden Dyaden, also die kleinste organisatorische Einheit, untersucht. Für die Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, Einflüsse von außen, also z.B. der weiteren Arbeitsgruppe, der Abteilung, der Organisation selbst als soziale Großgruppe mit Normen und Regeln zu beachten. Diese Seite repräsentiert die externe außerhalb des Individuums existierende Welt. Weiterhin ist auch die interne, die intraindividuelle Perspektive zu beachten, so z.B. die wechselseitige Abhängigkeit und Ergänzung des konativen, kognitiven und affektiven Systems.

Diese Arbeit befaßt sich mit dyadischen Interaktionen und ist somit auf der Mikroebene angesiedelt. Außerdem steht sie in der Forschungstradition der Feldtheorie und damit nach der Sandnerschen Einteilung auf der objektiven Forschungsebene. Da hier auch mikropolitische Überlegungen einbezogen werden, wird auch die subjektive Forschungsebene angesprochen.

2.1.2 Macht und Einfluß als Formen sozialer Einwirkung

In diesem Kapitel wird die Breite von vielen Macht- und Einflußdefinitionen und die damit einhergehende Notwendigkeit einer Differenzierung von Macht und Einfluß aufgezeigt.

Beide Begriffe - Macht wie Einfluß - sind oft außerordentlich weit gefaßt wie die folgenden Definitionen zeigen:

"My intuitive idea of power, then, is something like this: A has power over B to the extent that he can get B to do something what B would not otherwise do" (Dahl, 1957, S. 202f.).

"The power of O over P, as we conceive it, is concerned with O's ability to perform acts which activate forces in P's lifespaces" (Cartwright, 1959, S. 193).

Latané (1981, S. 343) definiert sozialen Einfluß als "the great variety of changes in psychological states and subjective feelings, motives and emotions, cognitions and beliefs, values and behavior, that occur in an individual, human or animal, as a result of the real, implied or imagined presence or actions of other individuals".

Raven (1992, S. 218): "We had defined social influence as a change in the belief, attitude or behavior of a person - the target of influence, which results from the action, presence, of another person or group of persons - the influencing agent. Social power is defined as the *potential* for such influence".

Kelman (1974) definiert sozialen Einfluß wie folgt: "The term of social influence is used here to refer to socially induced behavior change. Thus, social influence can be said to occur whenever a person (P) *changes* his behavior as a result of *induction* by another person or

group (the influencing agent, or O)" (ebda., S. 128). "Induction may take place through direct or symbolic contact with the influencing agent" (ebda., S. 129).

Aus diesen Definitionen folgt, daß letztendlich alle Handlungen eines Aktors A, die zu Änderungen bei einem Aktor B führen (können), als Einfluß bzw. Macht zu bezeichnen sind. Wie breit und damit untauglich eine solche Begriffsfassung ist, soll anhand der Definition der Sozialpsychologie gezeigt werden:

Die o.g. Definitionen von Macht und Einfluß ähneln der Definition der gesamten Sozialpsychologie von McGrath (1970, S. 1): "the study of how human behavior is influenced by the presence, behavior and products of other human beings". Eine ähnliche Definition befindet sich bei Allport (1924), die auch noch 1987 im Lehrbuch für Sozialpsychologie verwendet wird: "Die Sozialpsychologie, so können wir definieren, untersucht, wie Menschen miteinander interagieren und wie ihre Gedanken, Gefühle, Verhaltensweisen oder Intentionen durch die tatsächliche oder unterstellte Anwesenheit anderer beeinflusst werden" (Forgas, 1987, S. 2).

Das Studium der sozialen Macht bzw. des Einflusses fällt hier zusammen mit dem gesamten Studium der Sozialpsychologie. Es ist zu fragen, welche Variable es dann außer Macht noch geben kann? So wird nicht unterschieden zwischen einem freiwilligen Verhalten des Betroffenen B, das u.U. sogar positiv für B sein kann und einem unfreiwilligen, daß B negativ bewertet. Das entspricht dem Unterschied zwischen einem eingeholten Ratschlag, den man befolgt und einer Anweisung, der man sich fügt (Witte, 1985, S. 128).

In der Literatur wird von den Anfängen der Machtforschung (Cartwright, 1959, 1965; French & Raven, 1959) bis heute (Argyle, 1990) Macht als Potential für die Ausübung von Einfluß gesehen. Die Nutzung dieses Potentials bzw. die Ausübung von Macht wird als Einfluß bezeichnet: "Social power is defined as the potential influence of some influencing agent, O, over some person, P. Influence is defined as a change in cognition, attitude, behavior, or emotion of P, which can be attributed to O" (Collins & Raven, 1969, S. 160).

Henderson (1981) nennt weitere Synonyme für Macht: influence, control, persuasion, force, threat, authority, dependence. "Of these terms, the one most often interchanged with the term social power is "social influence" (ebda., S. 9). Vom Alltagsverständnis her würden eher die Begriffe Einfluß (influence) und Überredung, Überzeugung (persuasion) auf der einen Seite und Kontrolle, Zwang, Drohung, Autorität und Abhängigkeit auf der anderen Seite zusammen passen, da sie völlig verschiedene Interaktionsqualitäten widerspiegeln wie dies bei Hollander deutlich wird:

"In common usage, power is the ability to exert a degree of control over persons, things,

and events. Influence is used more to suggest the exercise of persuasion rather than control" (Hollander, 1985, S. 488).

Hollander bringt Macht mit Kontrolle; Einfluß mit Überzeugung/Überredung in Zusammenhang.

Morgenthau (1960) sieht ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Macht und Kontrolle: Er definiert Macht als: "anything that establishes and maintains the control of man over man. Thus, power covers all social relationships which serve that end, from physical violence to the most subtle psychological ties by which one mind controls another" (zit. n. Tedeschi & Bonoma, 1972, S. 3).

Während der Begriff der Kontrolle eine sehr negative Konnotation i.S. von (Verhaltens-) Steuerung impliziert, weist der Begriff der Überzeugung/Überredung einen sehr viel weicheren Charakter auf.

Tedeschi und Bonoma (1972, S.7) sehen einen Konsens unter den Sozialpsychologen bezüglich der Konzepte *power*, *influence*, *force* und *authority*. "... *power* refers to threat of sanctions, *force* refers to the applications of sanctions for nonconformity, and *authority* refers to compliance based on the target's perception of the legitimacy of the request. ... Some theorists suggest that *influence* is the more general concept, subsuming within this category authority, power, and force in order of decreasing generality".

Es wird deutlich, daß unterschiedliche Interaktionsqualitäten durchaus gesehen werden und auch unterschieden werden sollten. Klarer wird dieser Punkt bei Bachrach & Baratz (1963, S. 633f.), die zusätzlich ein wichtiges Differenzierungskriterium zur Unterscheidung von verschiedenen Interaktionsqualitäten aufnehmen: das Vorhandensein eines Konfliktes sowie die Möglichkeit der Androhung und Durchsetzung von negativen Sanktionen seitens des Einwirkenden: "First, in order for a power relation to exist there must be a conflict of interests or values between two or more persons or groups. Such a divergence is a necessary condition of power because, as we have suggested, if A and B are in agreement as to ends, B will freely assent to A's preferred source of actions.... Third, a power relation can exist only if one of the parties can threaten to invoke sanctions (ebda., S. 633). It is necessary simply because the threat of sanctions is what differentiates power from influence, ..." (ebda., S. 634). "Although power and influence can and must be distinguished, the line between them is usually difficult to draw" (ebda., S. 637).

Die breite Definition von Macht und die Gleichsetzung von Macht mit ganz verschiedenen und z.T. konträren Dingen und der damit einhergehende Verlust von Präzisierung wird von Bierstedt (1950, S. 730f.) hervorgehoben:

"Social power has variously been identified with prestige, with influence, with eminence, with competence or ability, with knowledge (Bacon), with dominance, with rights, with force and with authority. Since the intension of a term varies, if at all, inversely with its extension - i.e., since the more things a term can be applied to the less precise its meanings - it would seem desirable to distinguish power from at least of these other concepts". Bierstedt sieht besonders zwischen Macht und Einfluß eine enge Verbindung und zugleich die Notwendigkeit der Unterscheidung: "... influence is persuasive while power is coercive. We submit voluntary to influence while power requires submission" (ebda., S. 731).

Witte (1985, S. 130) unterscheidet deutlich verschiedene Interaktionsqualitäten und -tiefen: Man kann jemanden überzeugen wollen (kognitives Subsystem), man kann jemanden beeinflussen wollen auch ohne Überzeugung (affektives Subsystem) oder man kann jemanden zwingen wollen (konatives Subsystem). Das sind unterschiedliche Qualitäten von Zielen, die letztendlich auch einer sozialen Bewertung unterliegen.

Diese unterschiedlichen Interaktionsqualitäten bzw. -ziele können mit den o.g. Definitionen von Macht, Einfluß und der Sozialpsychologie nicht aufgefangen werden. Es ist zu fragen, ob solch unterschiedliche Aspekte in ein und derselben Definition zusammengefaßt werden können. Scholl (1991a) macht die Breite der Definitionen für die relative Fruchtlosigkeit der bisherigen Machtforschung verantwortlich.

Die hier vorzunehmende Differenzierung von Macht und Einfluß soll den unterschiedlichen Interaktionsqualitäten in folgender Weise Rechnung tragen:

Machtausübung richtet sich gegen die Interessen des Unterlegenen, wie dies auch von Zündorf (1987, S. 20) betont wird: "Macht äußert sich in an der Durchführung der eigenen Interessen orientierten Eingriffen in die Handlungssituation anderer Akteure"; Machtausübung engt somit den Freiheits- und Handlungsspielraum des Betroffenen ein.

DeJager & Mok (1972, S. 65) definieren Macht wie folgt: "Menschen dazu veranlassen, sich nach Werten und Normen zu richten, die nicht die ihrigen sind..." (zit. n. Witte & Ardelt, 1989, S. 478).

Einflußnahme findet im Einklang mit den Interessen des Interaktionspartners statt und engt damit den Freiheits- und Handlungsspielraum nicht ein und/oder kann ihn sogar noch erweitern.

Daß Macht und Einfluß unterschiedliche Qualitäten einer Interaktionsbeziehung darstellen, ist in vielen Machtdefinitionen implizit durch die Annahme eines Konfliktes zwischen den Interaktionspartnern und des Widerstrebens seitens des Unterlegenen B enthalten.

Harsanyi (1962, S. 82) definiert Macht folgendermaßen: "Power relations become relevant in a social group when two or more individuals have conflicting preferences and a decision has to be made as to whose preferences shall prevail".

Bachrach und Baratz (1963) betonen ebenfalls das Vorliegen eines Interessenkonfliktes:

"A power relationship exists when (a) there is a conflict over values or course of action between A and B; (b) B complies with A's wishes; and (c) he does so because he is fearful that A will deprive him of a value or values which he, B regards more highly than those which would have been achieved by noncompliance" (ebda., S. 635).

"Influence is rooted in a conflict and strives for a consensus" (Moscovici, 1985, S. 352).

"Conflict is thus at the root of influence, either because it arises from the presence of a difference or because the existence of a disagreement brings it into the open (Eagly & Chaiken, 1984, zit. nach Moscovici, 1985, S. 353).

Das Vorliegen eines Konfliktes ist eine Voraussetzung für eine soziale Einwirkung. Erst durch das Vorliegen eines Konfliktes, d.h. das Vorliegen von unterschiedlichen Zielen, Interessen und Meinungen zwischen Interaktionspartnern löst eine Situation aus, in der soziale Einwirkungen relevant werden. Es ist hier anzumerken, daß nicht das Vorliegen eines Konfliktes an sich eine wichtige Voraussetzung bildet, sondern der Umgang mit dem Konflikt entscheidet darüber, ob eine Machtausübung oder eine Einflußnahme vorliegt. Ein Konflikt kann durch Konformität (Macht) oder durch Kooperation (Einfluß) beigelegt werden. Dies wird auch durch folgende Äußerung deutlich:

Situationen, in denen Macht ausgeübt wird, sind von Situationen, in denen Kooperation dominiert, zu unterscheiden (Tedeschi & Bonoma, 1972, S.4).

In der berühmten Machtdefinition von Weber (1972, S. 28), die hier die Ausgangsdefinition für die Unterscheidung von Macht und Einfluß darstellt, ist aufgrund des Wörtchens "auch" sowohl das Vorliegen als auch das Nicht-Vorliegen eines Konfliktes enthalten; zusätzlich wird ein weiterer Aspekt, der Aspekt des Widerstrebens aufgegriffen: "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht".

Auch in der Definition von Blau (1964, S. 117) wird auf "resistance" abgestellt: Power "is the ability of persons or groups to impose their will on others despite resistance".

"Thus, the definition of social influence implies at least some degree of resistance to change that has to be overcome" (Kelman, 1974, S. 129). Bei diesen beiden Definitionen werden Macht und Einfluß nicht getrennt.

Der Ansatzpunkt für eine Unterscheidung zwischen Macht und Einfluß liegt in dem Terminus "auch gegen Widerstreben". Hier nimmt der Überlegene in Kauf, daß der Unterlegene sich widersetzt. Es ist eine freiwillige oder auch eine unfreiwillige Einwilligung der Zielperson impliziert (Crott, 1983, S. 231).

Widerstreben ist abzugrenzen von Widersetzen. Während Widerstreben einen innerpsychischen Zustand darstellt, beinhaltet Widersetzen zusätzlich eine Verhaltenskomponente.

Der Begriff "Widerstreben" wird auch in der Definition von Emerson (1962, S. 32) stark betont: "The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A". Nach Scholl (1976, 1991a) spielt der Begriff des Widerstrebens eine zentrale Rolle, der ähnlich dem Begriff "resistance" von French & Raven (1959) ist und einen Widerstand gegenüber bestimmten nahegelegten Verhaltensweisen beinhaltet, der aus den Selbstverpflichtungen des Aktors kommt. Mit Cartwright (1959, S.194; 1965, S. 33ff.) wird dieses Widerstreben abgegrenzt von aktiver Gegenmacht, die dort als "opposition" bezeichnet wird. Es ist zu fragen, warum Widerstreben entsteht. Eine Machtausübung setzt einen Interessen- oder Wertkonflikt zwischen den agierenden Parteien voraus, denn bei harmonisierenden Interessen besteht kein Anlaß zur Machtausübung. Diesen Punkt diskutieren Harsanyi (1962), Barach & Baratz (1963), Etzioni (1975), Tedeschi & Bonoma (1972), Lukes (1974) und Scholl (1991a), u.a.. Erst wenn A wünscht, B solle sich gegen seine eigenen Vorstellungen verhalten, wird A Macht ausüben. Partridge (1963, S.111), der zwischen Einfluß und Domination unterscheidet, wird besonders deutlich, indem er Einfluß folgendermaßen definiert: "... A affects the behavior of B in intended ways, without its being true that B is required to subordinate his own wishes, inclinations, beliefs, interests, etc. to those of A. These will be cases in which a conflict situation does not appear at all". Demgegenüber beschreibt er Macht wie folgt: "This, of course, is the type of situation in which A's wishes prevail over those of B. B acts as he does only because he is compelled to act by A, and would not do so but for A's ability to make him act in ways that he does not want to act. There is manifestly a conflict situation".

Machtausübung führt in Konfliktsituationen zu einem konformen Verhalten des Unterlegenen, d.h. der Machthaber kann eine innere Bereitschaft des Unterlegenen, seinen Zielen

zu folgen, nicht erzwingen. Dies kommt auch bei French & Raven (1959, S. 610; 1991) deutlich zum Ausdruck: "O may have great power to control the behavior of P but little power to control his opinions". Etzioni (1975, S. 379) geht davon aus, daß Macht die Situation eines Aktors und/oder seine Konzeption von der Situation verändert, nicht aber seine Präferenzen. Widerstreben (und/oder Widersetzen) wird überwunden, nicht weil der Unterlegene seinen Willen ändert, sondern weil Widerstreben (und/oder Widersetzen) teuer oder unmöglich gemacht wird. Durch Einflußnahme erfolgt eine authentische Änderung der Präferenzen des Aktors. Einfluß bedeutet nicht eine Ablösung oder Unterordnung der Präferenzen der Zielperson, sondern eine Neuspezifizierung der Verpflichtungen.

Im konkreten Fall ist es jedoch schwierig zu unterscheiden, ob eine Einwirkung durch Macht oder durch Einfluß verursacht wurde. Eine Änderung der Präferenzen kann z.B. auch durch dauernde leichte Machtausübung oder durch Manipulation erfolgen. Da Werte und Normen sich auch durch eine Machtausübung ändern lassen, ist hier die definitorische Beschränkung auf zentrale Selbstverpflichtungen notwendig. Da zentrale Selbstverpflichtungen schwer änderbar sind, kann man sie zunächst für eine erste Orientierung für die Unterscheidung von Macht und Einfluß nutzen. Je tiefgreifender eine Einwirkung durch Macht, desto weniger kongruent können die einzelnen Handlungsdispositionen sein (Scholl, 1991a, S. 20).

Macht kann sowohl unbewußt ausgeführt wie auch aufgenommen werden. Der Terminus "Widerstand" impliziert aber eine Wahrnehmung der Einwirkung. "Das Zeichen dafür, daß Macht angewendet worden ist, ist der verbleibende latente Widerstand derjenigen Akteure, die ihre Präferenzen zurückstellen mußten" (Etzioni, 1975, S. 378).

Ob eine Einwirkung als Macht oder als Einfluß oder überhaupt wahrgenommen wird, ist abhängig von der Stärke der Einwirkung und von dem Individuum selbst.

Aufgrund der o.g. Aspekte werden Macht und Einfluß wie folgt definiert:

"Soziale **Macht** liegt vor, wenn ein Akteur A bei B ein Verhalten oder Erleben verursacht, daß im Widerspruch zu zentralen Selbstverpflichtungen des Aktors B steht.

Sozialer **Einfluß** liegt vor, wenn ein Akteur A bei einem Akteur B ein Verhalten oder Erleben verursacht, das im Einklang mit den zentralen Selbstverpflichtungen von B steht" (Scholl, 1991a, S. 20).

Ähnlich, aber umständlich definiert auch Crott (1987, S. 232): "Ein sozialer Agent A (eine Person, Gruppe oder eine Organisation) hat in dem Maße Macht über einen anderen Agenten B, indem seine Zielsetzungen auf die Wahl der Handlungen von B einzuwirken vermögen". Crott argumentiert weiter: "Damit bleibt offen, ob Beeinflussung ... im Gegensatz, in teilweiser oder vollkommener Übereinstimmung mit den Zielsetzungen des Agenten

B ... ist. ... Gegenüber dem bloßen Einfluß soll die Macht durch die Übereinstimmung mit den Zielsetzungen der Quelle abgegrenzt werden".

Vorläufer der Macht-Einfluß-Differenzierung

Diese Unterscheidung geht über Vorläufer der Macht-Einfluß-Differenzierung hinaus. Als Vorläufer können Studien zum sozialen Einfluß (Sherif, 1935) und zur Konformität (compliance) (Asch, 1956) bezeichnet werden, wobei nach Wiswede (1976, S. 15) Konformität wie folgt definiert wird: "Konformität bezeichnet ein Verhalten, das bestimmten sozialen Vorstellungen (Werten, Normen, Erwartungen, Rollen) entspricht".

Aus diesen Untersuchungen bzw. deren zahlreichen Nachfolgeuntersuchungen ging die Unterscheidung zwischen normativem und informativem Einfluß hervor. Normativer und informativer Einfluß wurde zum erstenmal explizit von Deutsch und Gerard (1955, S. 629) definiert:

"We shall define a *normative social influence* as an influence to conform with the positive expectations of another. An *informational social influence* may be defined as an influence to accept information from another as *evidence* about reality. Commonly these two types of influence are found together. However, it is possible to conform behaviorally with the expectations of others and say things which one disbelieves but which agree with the beliefs of others. Also, it is possible that one will accept an opponents' beliefs as evidence about reality even though one has no motivation to agree with him, per se".

Wenn das Individuum sich aufgrund von Informationseinfluß konform verhält, so akzeptiert es das Urteil anderer, weil es ihnen mehr vertraut als sich selbst. Konformität aufgrund von normativem Einfluß beruht auf dem Bedürfnis nach Sympathie und Anerkennung und der Vermeidung von Ablehnung (van Avermaet, 1990, S. 373). Im ersten Fall handelt es sich im Grunde um nichts anderes als das Bedürfnis nach subjektiver Validität in Festinger's Theorie sozialer Vergleichsprozesse.

Es ist zu erwarten, daß Prozesse des normativen und des informativen Einflusses auf verschiedenen Ebenen wirken. Wenn eine Person sich konform verhält, weil es ihr wichtig ist, was andere von ihr denken, verändert sie ihr manifestes Verhalten und behält ihre ursprüngliche Überzeugung bei. Vertraut sie jedoch der Information anderer, ändert sie zusätzlich auch ihre private Meinung. Daher sollte eine Unterscheidung getroffen werden zwischen öffentlicher Konformität oder "compliance" und privater Konformität oder Konversion (van Avermaet, 1990, S. 374).

"The distinction between conforming to one's own norms (pronormative behavior) and conformity to those of others that does not privately accept (counter-normative) behavior makes necessary a distinction between the private acceptance of influence and public compliance with other's expectations. Influence that leads to private attitude change (but may or may not be directly expressed in overt words and deeds) is termed private acceptance. Influence that changes overt behavior in intended direction (but may or may not lead to private attitude change) is termed public compliance. Although, in fact, private acceptance and public compliance can often go together, terms tend to be used as conceptual opposites" (Turner, 1991, S. 4).

Kelman (1958, 1961, 1974) erweiterte die o.g. Unterscheidung zwischen "public compliance" and "private acceptance" folgendermaßen und unterscheidet drei Formen Kelman (1961, S. 62ff.):

"Compliance can be said to occur when an individual accepts influence from another person or from a group because he hopes to achieve a favorable reaction from the other. He may be interested in attaining certain specific rewards or in avoiding certain specific punishments that the influencing agent control" (ebda., S. 62).

"Identification can be said to occur, when an individual accepts influence because he wants to establish or maintain a satisfying self-defining relationship to another person or group" (Kelman, 1958, S. 53). Identification is similar to compliance in that the individual does not adopt the induced behavior because its content per se is intrinsically satisfying. Identification differs from compliance, however, in that the individual actually believes in the opinions and actions that he adopts. The behavior is accepted both publicly and privately, and its manifestation does not depend on observability by the influencing agent. It does depend, however, on the role that an individual takes at any given moment in time" (ebda., S. 65).

"Internalization can be said to occur when an individual accepts influence because the induced behavior is congruent with his value system. It is the content of the induced behavior that is intrinsically rewarding here" (ebda., a.a.O.).

Eine andere Differenzierung stammt von Abell (1977, S. 5f.). Er unterscheidet zwischen den drei Konzepten: *power*, *influence* and *manipulation*. "When considering the 'power' relationship between A and B, there are two major 'problems' (e.g. 'why' questions) which arise and potentially link A to B:

- (i) why has B changed his 'state of mind'?
- (ii) why has B, despite his 'oppositions' to A, not changed his state of mind, but changed his action?

Questions (i) and (ii) effectively distinguish between a pair of social processes which link A to B. Firstly, the process whereby A changes (modifies) B's mind (attitude, sentiments, knowledge, etc.), and secondly, where A modifies B's action (without changing his state of mind). (Die Ähnlichkeit zur public compliance and private attitude change ist offensichtlich.) ... However, I wish to argue for tripartite conceptual distinction which will, in my opinion, suffice to *model* these complex processes - they are:

- (i) the process of social *influence*, whereby A changes B's state of mind (and concomitant action) but in so doing increases (or maintains) B's autonomy;
- (ii) the process of *manipulation*, whereby A changes B's state of mind (and concomitant action) but in so doing decreases B's autonomy;
- (iii) the process of *power*, whereby A changes B's action (obtains his compliance) through the agency of sanctions even in the face of B's opposition (i.e. an opposed state of mind).

Roughly speaking, by degree of autonomy I mean an actor's range of feasible alternatives".

Der Begriff der "Autonomie" eignet sich sehr gut zur weiteren Explikation von Macht und Einfluß. Machtausübung verursacht ein Verhalten oder Erleben, daß im Widerspruch zu den zentralen Selbstverpflichtungen des Betroffenen steht. Machtausübung wendet sich somit gegen die Interessen und Ziele des Betroffenen und läßt diesem keinen Raum für eigenes Entscheiden und selbstbestimmtes Verhalten. Sein Freiheits- und Handlungsspielraum wird entscheidend eingeschränkt, er verfügt über keine Autonomie sich selbst gegenüber.

Einflußnahme hingegen läßt den Betroffenen im Einklang mit seinen Selbstverpflichtungen handeln. Der Betroffene kann seine eigenen Ziele und Interessen weiterhin verfolgen, kann selbst entscheiden, ob und inwieweit er den Wünschen des Einwirkenden folgen will. Sein Freiheits- und Handlungsspielraum wird nicht eingeschränkt; der Betroffene bleibt autonom.

Während Partridge (1963) seine Unterscheidung von Einfluß und Domination auf einem Kontinuum mit zwei Polen ansiedelt, werden in der neueren Forschung Macht und Einfluß als alternative Konzepte gesehen:

"It was normal from the 1940s until Moscovici's word in the 1970s to treat power as the basis of influence and influence as the exercise of power. In this field theory tradition initiated by Kurt Lewin (e.g. Cartwright & Zander, 1968), private acceptance and public compliance were both seen as forms of influence and the difference

between them lay in the *type of power* on which influence was based (e.g. power based on informations versus power based on the control of rewards and costs). The more recent conceptualization sees influence and power als alternative processes of modifying others' behavior, equating acceptance with the exercise of influence and compliance with the use of power (Hollander, 1985)" (Turner, 1991, S. 7).

"In reality, power and influence are alternatives. One resorts to coercion when one cannot influence; and, if one can influence, one does not need power (Moscovici, 1976). It is questionable how far influence can be explained by power" (Moscovici, 1975; zit. n. Turner, 1991, S. 85).

Die nötige Differenzierung von Macht und Einfluß wird am deutlichsten bei Moscovici, der die unterschiedlichen Interaktionsqualitäten aufzeigt, indem er den Einfluß von Majoritäten und Minoritäten miteinander vergleicht. Minoritäten haben keinen Zugang zu den Mitteln des normativen und des informativen Einflusses, die der Majorität zur Verfügung stehen. Wie können sie dann Einfluß ausüben? Moscovici beantwortet diese Frage damit, daß ihr Einfluß in ihrem *Verhaltensstil* zu finden ist. Eine Minderheit muß zu einem Sachverhalt eine klare Position beziehen, diese verteidigen und ständig dem von der Majorität ausgeübten Druck Widerstand leisten. Das wichtigste Element dieses Verhaltensstils ist die *Konsistenz*, mit der die Minorität ihre Position bezieht und verteidigt (Moscovici, 1979, S. 133, 146ff; Moscovici und Ricateau, 1975, S.173; van Avermaet, 1990, S. 379).

Obwohl Moscovici betont, daß Macht und Einfluß verschiedene Konzepte sind, geht die hier benutzte Differenzierung von Macht und Einfluß über die von Moscovici hinaus, da Einfluß sich im Einklang mit den Interessen des anderen befindet und überzeugen will und dies nicht nur aufgrund eines konsistenten Verhaltensstils. Diese Definition von Einfluß legt das Schwergewicht auf die andere Person B, während Moscovici das Verhalten von A in den Vordergrund stellt. Moscovici deckt durch seine Analyse zwar die unterschiedlichen Interaktionsqualitäten auf, legt den Schwerpunkt aber auf die Art des Verhaltensstils, der letztendlich zum Ergebnis führen soll. Das Ergebnis bei Minoritäten ist dann eher Einfluß, bei Majoritäten eher Macht.

Die hier vorgestellte Differenzierung von Macht und Einfluß geht über die subjektive Validierung, die Vermeidung von Abweisung, öffentlicher Konformität, privater Akzeptanz und die Unterscheidung von Macht und Einfluß bei Moscovici hinaus.

Bei einigen Vorläufern ist eine Reduzierung von Macht oder compliance auf Zwangs- und Bestrafungsmacht erkennbar. Mit der Zeit kommt dann die Legitimationsmacht und die Informationsmacht hinzu. Hier fließen Kausalmechnismen der Verursachung in die Defini-

tion mit ein, ohne auf die Qualität der Interaktion einzugehen, wie das in der vorgestellten Macht-Einfluß-Differenzierung der Fall ist.

2.1.3 Grundlegende Charakteristika von Macht und Einfluß

Macht und Einfluß als relationale Beziehung

Friedberg (1980, S. 125) betont den relationalen Aspekt einer Einwirkungsbeziehung: "Auf jemanden anderen einzuwirken, bedeutet nämlich immer, mit diesem anderen in Beziehung zu treten. Allein in einer solchen Beziehung kann eine Person A ihre Macht gegenüber einer Person B umsetzen".

Der Prozeß der Machtausübung ist unterschiedlich, je nachdem welchen Wert der Machtunterworfenen den Ressourcen tatsächlich beimißt und welcher Wert nach Ansicht des Machthabers der Machtunterworfenen diesen Ressourcen zuordnet (Kirsch, 1971, S. 188).

Die Abhängigkeit des Betroffenen B von den Ressourcen des Einwirkenden A ist eine Voraussetzung für Macht und Einfluß (Crott, 1983, S. 234).

Desweiteren hängen sowohl Macht als auch Einfluß von den Alternativen des Betroffenen ab, die gewünschten Werte aus einer anderen Interaktion erhalten zu können (Secord & Backman, 1983, S. 306). Bestehen für den Einwirkungsbetroffenen alternative Bezugsquellen für die gewünschte Ressource, verliert der Einwirkende einen entsprechenden Teil seines Potentials.

Etzioni (1975, S. 334) betont, daß ein Akteur an sich nicht mächtig oder schwach sein kann; er kann nur in bezug auf einige Akteure hinsichtlich einiger Dinge mächtig sein und schwach in bezug auf andere Akteure oder andere Dinge sein. Hier kommt also der gegenseitigen Wahrnehmung eine entscheidende Rolle zu.

Nach Neuberger et al. (1985, S. 193) wird Macht somit erst durch den Akt der Akzeptierung durch den Unterlegenen real. Entscheidend für ein Wirksamwerden der sozialen Einwirkung ist der Glaube des B an die Wirkung. A kann demnach nur Macht über B ausüben, wenn B überzeugt ist, von A abhängig zu sein (Kirsch, 1971, S. 193).

Den relationalen Aspekt von Macht bringen Becker & Langosch (1984, S. 183) sehr gut zum Ausdruck: "Das Gegenteil von Macht ist nicht Ohnmacht, sondern Abhängigkeit. Demjenigen, der Macht ausübt, entspricht immer jemand, der Macht akzeptiert".

Die Formen sozialer Einwirkung - Macht und Einfluß - besitzen in jeder Interaktionsbeziehung eine andere Qualität. Jede Einwirkungsbeziehung hat aufgrund der Relationalität ganz spezifische Eigenarten, je nach Umfang und Ausstattung von Ressourcen der Person A

in Verbindung mit der Wahrnehmung dieser durch die Person B und je nach Empfänglichkeit der Person B für die Ressourcen der Person A. Eine soziale Einwirkung kann ein komplizierter Prozeß sein, der je nach Interaktionspartner anders organisiert werden muß.

Da die gegenseitige Wahrnehmung eine große Rolle spielt, ist Macht eine subjektive Variable. Das Macht subjektiv unterschiedlich erlebt wird, zeigt sich an den unterschiedlichen individuellen Gedanken, Reaktionen und Gefühlen in Machtbeziehungen (Schneider, 1977, S. 34).

Die Ansicht, Macht sei relational, kritisiert zugleich Ansätze der Macht auf attributiver Ebene, wie z.B. von Blau (1964, S. 117) formuliert: Power "is the ability of persons or groups to impose their will on others despite resistance". Hier wird die Fähigkeit einer Person, Macht auszuüben in den Vordergrund gestellt. Emerson (1962, S. 31f.) weist auf die Unvollständigkeit hin, Macht lediglich als individuelles Attribut zu bezeichnen: "Hence, to say "X has power" is vacant, unless we specify "over whom". Power is a property of a social relation; it is not an attribute of an actor". Bachrach & Baratz (1970, S. 19) kritisieren die attributive Sichtweise deutlich: "For at least three reasons this usage is unacceptable. First, it fails to distinguish between power over people and power over matter; (...) Second (...) one cannot have power in a vacuum, but only in a relation to someone else. Third and most important, the common conception of the phenomenon mistakenly implies that possession of (what appear to be) the instruments of power is tantamount to possession of power itself. Such a notation is false because it ignores the fundamental relational attribute of power: that it cannot be possessed".

Besitzen kann man nur Ressourcen, die eventuell die Machtausübung ermöglichen, sofern der Betroffene für diese Ressourcen empfänglich ist.

Die Machtbetroffenen haben die Möglichkeit Gegenmacht auszuüben, indem sie Widerstand leisten. Keiner der Beteiligten ist absolut machtlos. Giddens (1982, S. 198) vermutet, daß gerade diejenigen, die besonders machtlos erscheinen, sehr viele Ressourcen mobilisieren können. Obwohl die einwirkende Person über ein wesentliches größeres Einwirkungspotential verfügen könnte, heißt dies noch nicht, daß sie die betroffene Person B zu der gewünschten Handlung bewegen kann. Die Machtempfänglichkeit der Person B spielt die entscheidende Rolle.

Über den relationalen Aspekt hinaus differenzieren andere zwischen potentieller und aktueller Macht. Konzepte potentieller Macht legen den Schwerpunkt auf die Betonung der Machtressourcen und Machtpotentiale sowie einer möglichen Empfänglichkeit des Betroffenen; demgegenüber heben Definitionen aktueller Macht die beteiligten Personen und ihre Konstellationen hervor. Wieder andere unterteilen die aktuelle Macht zusätzlich in

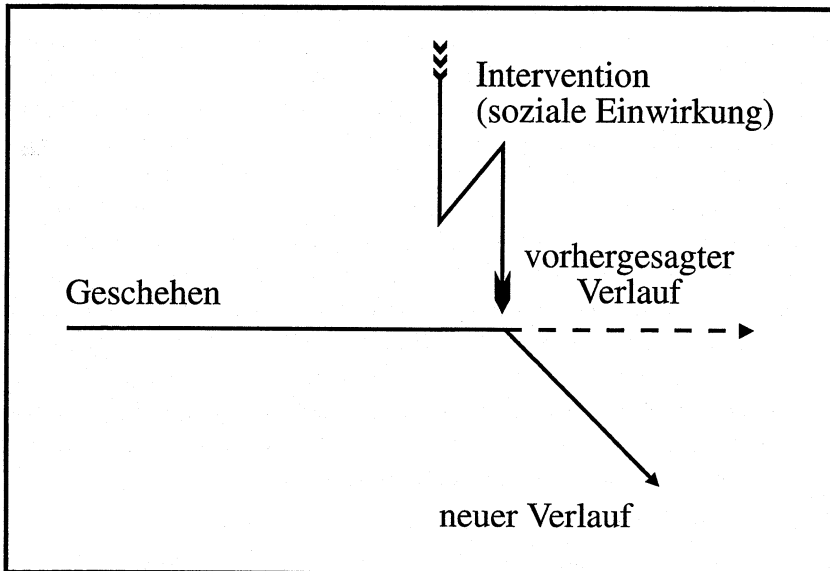
latente und manifeste. Definitionen manifester Macht rücken den Erfolg und das Geschick der Machtausübenden in den Vordergrund. Unter latenter Macht werden Formen erfaßt, die zwar wirksam sind, aber nicht durch beobachtbare Handlungen eines Individuums zustande kommen. Hierunter fallen z.B. Formen struktureller Macht, non-decisions im Sinne von Bachrach & Baratz (1963) sowie antizipierende Machtunterwerfung. Strukturelle Macht hat etwas Anonymes an sich: Die Wirkungen struktureller Macht sind zwar spürbar, aber oft nicht einem Ursprung zuzuschreiben (Hradil, 1980, S. 34ff.). Andere betonen, daß Macht intendiert und nicht intendiert sein kann. Partridge (1963) geht insbesondere dieser Frage nach.

Macht und Einfluß als Kausalität

Eine wichtige Eigenschaft einer Einwirkung ist der kausale Aspekt, wie er deutlich in der folgenden Definition zum Ausdruck kommt:

"For the assertion, 'A has power over B', we can substitute the assertion, 'A's behavior causes B's behavior'" (Simon, 1957, S. 5; zit. n. Kießler, Scholl, 1976, S. 213).

Abb. 3: Soziale Einwirkung und Kausalität



Quelle: Neuberger et al., 1985, S. 189.

Die Richtung eines bestimmten Geschehens kann vorhergesagt werden aufgrund eines gesetzestartigen Verlaufs. Durch eine soziale Einwirkung als Verursachung, Bewirkung oder Veranlassung ändert sich die Richtung (Neuberger et al., 1985, S. 189).

Ein Akteur A hat nach der o.g. Definition Macht über einen Akteur B, wenn das Verhalten von A als Anfangsbedingung und das Verhalten von B als Wirkung durch eine empirische Gesetzmäßigkeit verbunden ist (Kießler, Scholl, 1976, S. 214). Neuberger et al. (1985, S. 189) kritisieren eine Übertragung des Kausalitätsgedankens auf Ereignisse, die einer sozialen Einwirkung unterliegen, denn woher weiß man, was sich ohne die Intervention in Form einer sozialen Einwirkung ereignet hätte? Kann man überhaupt in Interaktionsbeziehungen sichere Verhaltensprognosen abgeben; Ist die identifizierte Einwirkung das einzige Ereignis, was die Veränderung eines vorhergesagten Verlaufs bewirkt hat? Können Individuen sich anmaßen, alle notwendigen Bedingungen eines Verhaltens zu erkennen?

Den o.g. Autoren kann einerseits beigeplichtet werden, denn soziale Interaktionen können i.d.R. nicht exakt vorher bestimmt werden. Viele und sehr verschiedene Variablen wirken auf sie ein. Zudem ist es schwierig in langandauernden Beziehungen zu entscheiden, welches Verhalten von A für B die Anfangsbedingung darstellt, also zu unterscheiden zwischen Ursache und Wirkung. In langandauernden Beziehungen wird beides wechselseitig aufeinander wirken. Andererseits ist davon auszugehen, daß am Anfang jeder Einwirkungsbeziehung ein Ereignis steht, welches auf den Handlungsverlauf in irgendeiner Form einwirkt. In dyadischen Beziehungen sind Ursache und Wirkung sicher leichter zu identifizieren als in Gruppen. Trotz der Einwände gegen das Kausalitätsprinzip ist den Formen sozialer Einwirkung - Macht und Einfluß - Kausalität zugrundezulegen, denn es handelt sich um ein Einwirken in einen Handlungsverlauf, der ohne diese Einwirkung auf jeden Fall anders verlaufen wäre (hierbei spielt es auch keine Rolle, ob es sich um eine intendierte und nicht intendierte Einwirkung handelt). Es ist unerheblich, was sich genau ohne die Einwirkung ereignet hätte. Relevant ist allein die Tatsache, daß die Handlung des Machtunterworfenen ohne die Einwirkung anders verlaufen wäre. Natürlich können außer den intervenierenden Variablen Macht und Einfluß noch andere Aspekte für eine Änderung im Verhalten oder Erleben des Einwirkungspartners B einfließen. Machtbeziehungen - als soziale Interaktionsbeziehung - sind von vielen Variablen abhängig. Hradil (1980, S. 49) schreibt dazu: "Je komplexer und langfristiger das zu erfassende Machtphänomen, desto mehr Variablen müssen Machtkonzepte in Rechnung stellen".

Einen wichtigen Einwand gegen die Bezeichnung von Macht als Variable, die Veränderungen bewirkt, bringen Bachrach & Baratz (1963, S. 641). Sie machen darauf aufmerksam, daß nicht nur Veränderungen im Verhalten, in Gedanken und in Reaktionen, etc. auf eine intervenierende Variable hinweisen, sondern daß das Gegenteil, nämlich das Festhalten am

Status Quo, Verhinderung von Entscheidungen, die Änderungen bewirken könnten, ein Ausdruck von Macht sein könnte. "When the dominant values, the accepted rules of the game, the existing power relations among groups, and the instruments of force, singly or in combination, effectively prevent certain grievances from developing into full-fledged issues which call for decision, it can be said that a nondecision-making situation exists". Dieser Gedanke ändert nichts an der Richtigkeit des Kausalitätsgesichtspunktes, denn "Wer die Möglichkeit hat (fällige? mögliche?) Entscheidungen zu verhindern, 'ändert' insofern etwas, als daß er Entwicklungen, die Platz greifen könnten, unterbindet" (Neuberger et al., 1985, S. 191). Dieser Fall tritt wahrscheinlich oft in großen, komplexen und/oder schwerfälligen Organisationen ein.

Unter der Annahme der sozialen Verursachung ergibt sich folgende Definition:

Als **Oberbegriff von Macht und Einfluß** soll der Begriff der **sozialen Einwirkung** dienen:

"Soziale Einwirkung ist gegeben, wenn das Verhalten oder Erleben eines Aktors B ganz oder zum Teil vom Verhalten eines Aktors A verursacht ist. Die Einwirkung ist um so stärker, je mehr Varianz oder Erleben von B durch A bedingt wurde. Soziale Einwirkung läßt sich in die zwei einander ausschließenden Teilmengen "sozialer Einfluß" und "soziale Macht" unterteilen" (Scholl, 1991a, S. 20).

2.2 Kausalmechanismen sozialer Einwirkung

Für die praktische Machtanalyse ist es wichtig, sich Klarheit über die möglichen Kausalmechanismen zu verschaffen (Scholl, 1991a, S.21).

In diesem Kapitel werden verschiedene Grundlagen-Klassifikationen genannt. Die Typologie von French & Raven (1959) und Raven (1992) wird ausführlich erläutert, da sie ein Kernstück der Untersuchung darstellt. Es folgt eine Auseinandersetzung mit machttaktischen Konzeptionen. Es wird angenommen, daß Grundlagen und Taktiken keine unterschiedlichen Systematiken sondern einander ergänzende Klassifikationen darstellen. Grundlagen stellen die übergeordnete Kategorie dar und sind zeitunabhängig, Taktiken stellen Konkretisierungen von Grundlagen dar und nehmen den Zeitgeist mit auf, wie aus dem Vergleich der Untersuchungen von Kipnis et al. (1980) und Yukl & Falbe (1990) zu ersehen ist. Zum Schluß wird erörtert, welche Grundlagen und Taktiken eher zu Machtausübung bzw. zu Einflußnahme führen.

2.2.1 Machtgrundlagen

Grundlagen stellen Kausalmechanismen sozialer Einwirkung dar, die auf deduktivem Wege gewonnen wurden. Viele Autoren haben sich um Klassifikationen möglicher Machtgrundlagen bemüht. So z.B.: French & Raven (1959), Raven (1991, 1992), Parsons (1963), Etzioni (1961, 1968), Kelman (1961), Skinner (1953), Thibaut & Kelly (1959), Weber (1972), Russell (1947), Cartwright (1965), Mulder et al. (1986), Hersey, P. et al. (1979), Mechanic (1962), u.v.a..

Sandner (1990, S. 27f.) stellt in einer Tabelle die Machtgrundlagen mehrerer o.g. und anderer Autoren vor, die einen guten inhaltlichen Überblick geben.

Abb. 4: Grundlagenklassifikationen im Überblick

	MACHTGRUNDLAGEN						
SDMON (1957)	Belohnung und Bestrafung		Anerkennung	Sachkenntnis		Legitimation	
FRENCH/RAVEN (1959)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Legitimation	
KELMAN (1961, 1974)	Mittelkontrolle		Attraktivität	Sachkenntnis			
RAVEN (1965)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
CARTWRIGHT (1965)	Belohnung und Bestrafung	phys. Gewalt		Information		Autorität	ökolog. Machtgrundl.
MARWELL/SCHMITT (1967)	Belohnung	Bestrafung	Attraktivität	Sachkenntnis		Legitimation	
PATCHEN (1974)	Belohnung	Bestrafung	Anerkennung	Sachkenntnis		Legitimation	prozessuale Eingebundenh.
TEDESCHI/LINDSKOLD (1976)	Ressourcenkontrolle		Attraktivität	Sachkenntnis		Status	
KRÜGER (1976)	Sanktionen			Information			
SCHNEIDER (1978)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	situative Kontrolle
WUNDERER/GRUNW. (1980)	Belohnung u. Zwang		Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
LATTMANN (1982)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Rechtmäßigg.	Idee
RAVEN (1965)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
ETZIONI (1961)	utilitaristische Machtgrundlagen		koerz. M.grdl.	(symbolische Machtgrundlagen)			symb. Machtgrdl.
GAMSON (1968)	Anreiz	Zwang		(Überredung)			Überredung
LEHMANN (1969)	utilitaristische Machtgrundlagen		koerz. M.grdl.	(normative Machtgrundlagen)			normative Machtgrundl.
BACHARACH/LAWLER (1980)	utilitaristische Machtgrundlagen	koerzive Machtgrundl.		(normative Machtgrundlagen)	Wissen		normative Machtgrundl.
GALBRAITH (1983)	Belohnung	Bestrafung		Konditionierung			
MINTZBERG (1983)	Ressourcenkontrolle			technische Fähigkeiten	Wissen	Legitimation	Netzwerkressourcen

Quelle: Sandner, 1990, S. 27

Im folgenden wird das Klassifikationssystem von French & Raven (1959) mit den Modifikationen und Veränderungen durch Raven (1965), Collins & Raven (1969), Raven & Kruglanski (1970), Raven (1974), Raven & Rubin (1983) sowie Raven (1991, 1992) dargestellt (vgl. hierzu auch Sandner, 1990, S. 17ff.; Schneider, 1977, S. 15ff.; Schneider, 1975, S. 151ff.).

Diese Klassifikation wird aus den vielen anderen Studien herausgewählt, weil sie einerseits eine der ältesten und bekanntesten Klassifikationen ist, die breite Zustimmung gefunden und viele Forscher zu weiteren Untersuchungen angeregt hat und nicht zuletzt deshalb, weil sie von Raven selbst ständig weiter entwickelt wurde, so daß hier ein besonders elaboriertes Klassifikationssystem zugrunde liegt. Die einzelnen Kausalmechanismen werden von den Autoren detailliert dargestellt, indem bezüglich jeder Grundlage die Anwendungsvoraussetzungen bei der Person des Einwirkenden A sowie die Reaktionen und Wirkungen der Person des Betroffenen B aufgeführt werden. Der Machtunterlegene B wird explizit miteinbezogen, indem das Element der Perzeption durch B betont wird. Auch gehen die Autoren auf mögliche Identifikationsschwierigkeiten der einzelnen Grundlagen in der (empirischen) Praxis ein. Gioia & Sims (1983, S. 9) sehen einen weiteren Vorteil: "... each definition is accompanied by a clarifying example statement of the sort that an observer might make if he or she believed a manager to be using that type of power".

Es handelt sich im Sinne der hier vertretenen Definitionen um *Einwirkungsgrundlagen*, da die Hypothese aufgestellt wird, daß mit allen Grundlagen sowohl Macht als auch Einfluß ausgeübt werden kann. Allerdings sind die Grundlagen in unterschiedlichem Maße zur Machtausübung und Einflußnahme geeignet; die einzelnen Grundlagen enthalten spezifische Macht- und Einflußanteile (Kap. 2.2.3).

Im folgenden werden die einzelnen Grundlagen auf der Basis des Textes von French & Raven (1959) definiert und alle Erweiterungen der nachfolgenden Texte einbezogen.

□ **Belohnung**

"Reward power, based on P's perception that O has the ability to mediate rewards for him " (French & Raven, 1959, S. 613). Die Belohnung kann auf der Vermittlung positiver Werte (materiell und/oder immateriell) beruhen, kann sich aber auch auf das Fernhalten negativer Werte (materiell und/oder immateriell) beziehen. Die Stärke und Reichweite der Einwirkung durch Belohnung hängt von B's Einschätzung der Möglichkeiten des A ab, Belohnungen auch tatsächlich vergeben zu können. A muß B's Verhalten beobachten und auch kontrollieren (surveillance) können, um ihm die Belohnung zu geben. Seine Belohnungsmöglichkeiten beziehen sich nur auf die

Bereiche, in denen B für eine Belohnung empfänglich ist. Die Belohnungen sind an A gebunden (socially dependent), d.h. zum Zeitpunkt der Einwirkung muß eine Beziehung zwischen A und B vorhanden sein. Die Vergabe von Belohnungen wird im Laufe der Zeit die Attraktivität von A für B erhöhen (secondary effect).

□ **Bestrafung**

"Coercive power, based on P's perception that O has the ability to mediate punishments for him" (French & Raven, 1959, S. 613). Bestrafung stützt sich auf die Wahrnehmung des B, daß A negative Werte (materiell und/oder immateriell) vermitteln kann. Die Stärke und Reichweite von Bestrafungen bezieht sich auf Gebiete, in denen B empfänglich für Bestrafungen ist. Bestrafung ist an A gekoppelt (socially dependent), er muß die (angedrohte) Bestrafung auch tatsächlich vergeben können. A muß B entweder selbst kontrollieren können oder durch andere überwachen lassen (surveillance). Bestrafen ist schwieriger zu kontrollieren als Belohnung, denn Verhalten, das belohnt werden soll, wird i.d.R. eher offen gezeigt als Verhalten, welches negativ sanktioniert werden soll. "Although surveillance is necessary for both reward and coercion, it appears that surveillance is easier to maintain for reward. In order to obtain a reward, the person will want to make the agent aware of his or her compliance. When coercion is used, however, the person will try to conceal his or her noncompliance in order to avoid punishment" (Raven, Rubin, 1983, S. 411).

Außerdem besteht bei Bestrafung die Gefahr, daß B versuchen wird, sich dem Wirkungsbereich des A und damit auch gleichzeitig einer möglichen negativen Sanktionierung durch A zu entziehen. Hierdurch entstehen erhöhte Kosten für A, da er seine Kontrollen erweitern muß. Er muß evtl. Barrieren aufrichten, um B am Verlassen des Feldes zu hindern.

In manchen Fällen ist eine *Unterscheidung zwischen Belohnung und Bestrafung* schwierig: Ist ein Zurückhalten von Belohnungen eine Bestrafung oder ist eine Zurückziehung oder Aufhebung von Bestrafungen eine Belohnung? Dies ist nach French & Raven abhängig von der Situation und der subjektiven Bewertung durch die Person B. Eine Unterscheidung zwischen Belohnung und Bestrafung ist jedoch sehr wichtig, weil Bestrafung und Belohnung unterschiedliche Konsequenzen nach sich ziehen. Während die häufige Vergabe von Belohnungen die Attraktivität von A steigen läßt, sinkt diese bei häufiger Vergabe von Bestrafung. Außerdem weiten sich die Wirkungen von Bestrafungen i.d.R. auch auf andere Bereiche aus (Halo-Effekte). Es kann zu einer Ausweitung der negativen Valenzen gegenüber dem Machtüberlegenen A durch B kommen.

□ Legitimation

"Legitimate power, based on the perception by P that O has a legitimate right to prescribe behavior for him" (French & Raven, 1959, S. 613). Diese Grundlage ist sehr komplex, denn Legitimation stützt sich auf von B internalisierte Werte und Normen, die A das Recht geben, B etwas vorzuschreiben und B die Pflicht auferlegen, A zu folgen. In der Version von 1959 werden diese Werte und Normen recht allgemein wie folgt dargestellt: sie können auf gesellschaftlich akzeptierten Werten, (z.B. Norm der Reziprozität, Norm der sozialen Verantwortlichkeit, Norm der Gerechtigkeit), auf kulturellen Werten (z.B. Achtung vor dem Alter), etc. beruhen, aber sie können sich auch auf gegebene Versprechen, die einzuhalten sind, auf akzeptierten hierarchischen Positionen innerhalb von Organisationen, auf Gruppennormen, etc. beziehen. In späteren Versionen werden die Normen und Werte wie folgt konkretisiert: Formal Legitimacy (Position Power), Legitimacy of Reciprocity, Legitimacy of Equity, Legitimacy of Dependence (Powerlessness). Bei dieser Konkretisierung handelt es sich m.E. um eine Reduzierung der Reichweite von Legitimation, denn in der Version von 1959 sind erheblich mehr Normen enthalten, obwohl die Autoren an anderen Stellen betonen, daß sich die ursprüngliche Definition nur auf formale Positionen bezieht. Die Autoren selbst sehen in der Konkretisierung eine Erweiterung.

Die Kosten für die Überwachung und Kontrolle seitens A sind im Bereich der Legitimation gering, da B von sich aus eine Verpflichtung internalisiert hat, den Wünschen des A zu folgen. In den neueren Studien wird sogar so weit gegangen, daß Kosten in Form von Überwachung überhaupt nicht vorhanden sind. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß im Bereich von Positionsmacht Kosten entstehen, weil hier implizit Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten enthalten sind, die Überwachung fordern. (In dieser Studie wird eine Einwirkung aufgrund der Position unter dem Begriff der Legalität von anderen Formen der Legitimation getrennt. Dies führt zu einem saubereren Klassifikationssystem, da die Konsequenzen von Positionsmacht andere sind als bei den anderen Formen der Legitimation und somit auch theoretisch voneinander getrennt werden sollten. Je klarer das Klassifikationssystem, desto bessere und genauere Hypothesen können theoretisch abgeleitet und empirisch geprüft werden.) Je mehr Normen B internalisiert hat, die A das Recht zur Einwirkung geben, desto weniger muß A B kontrollieren. Die Grundlage Legitimation schränkt den Einwirkungsbereich auf die von B zuerkannten Einwirkungsbereiche ein. Außerhalb des legitimierten Bereichs führt eine Einwirkung nicht nur zum Verlust der Legitimierung von A, sondern zusätzlich auch zu einem Attraktivitätsverlust.

□ **Attraktivität**

"Referent power, based on P's identification with O" (French & Raven, 1959, S. 613). Die Basis für diese Grundlage ist die Identifikation oder der Wunsch nach Identifikation mit der Person A. Je größer die Attraktivität von A für B ist, desto größer ist die Identifikation und umso besser wirkt diese Grundlage. Die Grundlage Attraktivität kann sich im Laufe der Zeit durch Belohnung entwickeln (secondary effect). Wenn A viele positive Werte vermittelt, steigt im Laufe der Zeit seine Attraktivität für B. Es wird in B das Verlangen geweckt, A ähnlich zu werden.

Es ist wichtig, zwischen Attraktivität und anderen Grundlagen zu unterscheiden, die möglicherweise zur gleichen Zeit wirken. Wenn jemand eine (Bezugs-) Gruppe attraktiv findet und er sich konform verhält, weil er Abneigung, Spott, etc. vermeiden will, so handelt es sich um Bestrafung. Verhält sich jemand konform, um Lob und Anerkennung zu erhalten, so wirkt Belohnung. Um Attraktivität handelt es sich nur, wenn B handelt wie er will, ohne auf mögliche Antworten der Bezugsperson oder -gruppe zu achten. Verhält sich jemand konform gegenüber einer Majorität aufgrund einer hohen Meinung von dieser Gruppe, so kann es sich um die Grundlage Expertenwissen handeln. Um negative Identifikation handelt es sich, wenn B sich gegenteilig wie die Bezugsperson oder -gruppe verhält (negative power). Bei einer Einwirkung durch Identifikation entstehen keine oder nur geringe Kosten für den Einwirkenden, da diese oft durch die Grundlage Belohnung (secondary effect) entsteht und auch oft unbewußt wirkt. Auf die Dauer kann die Nähe zur Bezugsperson oder -gruppe allein schon gratifikatorisch wirken, so daß A hier überhaupt keine Kosten entstehen. Diese Grundlage ist an die einwirkende Person gebunden (socially dependent).

□ **Sachkenntnis**

"Expert power, based on the perception that O has some special knowledge or expertness" (ebda., S. 613). Die Stärke und das Ausmaß von Expertenwissen variieren mit dem Ausmaß an Sachkenntnis, welches B bei A wahrnimmt und/oder ihm zugesteht. B bewertet die Sachkenntnis von A anhand seines eigenen Kenntnisstandes oder anhand eines externen Standards. Der Kenntnisstand des A muß dem des B oder eines vergleichbaren externen Standards überlegen sein. Damit hängt die Einwirkung durch Sachkenntnis auch von dem Selbstbild des B ab. Je größer dessen Selbstbewußtsein, je zahlreicher dessen Erfolge, desto schwieriger gestaltet sich die Einwirkung für A.

Die Grundlage Expertenwissen bezieht sich zunächst nur auf bestimmte von B anerkannte Bereiche, aufgrund von Halo-Effekten kann Expertenwissen auch auf andere Bereiche attribuiert werden. Expertenwissen basiert auf der Glaubwürdigkeit von A (und/oder der Attraktivität von A) und ist an A gebunden (socially dependent).

Hat B das Gefühl, daß A sein Wissen zugunsten A und zu ungunsten von B verändert, z.B. in Form von selektiver Weitergabe, Verzerrung von Wissen, so hat dies negative Auswirkungen auf die Beziehung zwischen A und B und negative Effekte (negative power) können entstehen. "Whenever we suspect that a person is using his or her allegedly superior knowledge to influence us for selfish motives, we are inclined not to follow the person's advice. This is known as negative expert influence. negative expert power can result from a lack of credibility or lack of trustworthiness in the influencing agent or communicator" (Raven & Rubin, 1983, S. 412f.).

□ Information

Raven (1965, S. 372): "Independent influence is the result of a basic change in cognitive elements and its basis is *information* communicated by the agent. For this reason, it was earlier referred to as "informational influence" (French & Raven, 1959). It is the content of the communication that is important, not the nature of the influencing agent".

"Cognitive change, then, is the principal characteristic of informational influence. And once this change has taken place, it is completely independent of the influencing agent" (Raven & Rubin, 1983, S. 407).

"However, for informational influence to be effective, the content communicated must indeed tie the changed pattern of behavior into an existing cognitive structure and value system. Failure of informational influence often stems from the failure to appreciate the value system of the person upon whom influence is attempted, including the large number of values which tend to support the original behavior" (Raven & Kruglanski, 1970, S. 73).

Dies bedeutet zugleich, daß der Betroffene die ihm gegebenen Informationen vollständig nachvollziehen und somit verstehen kann, d.h. hier bleibt dem Betroffenen ein Maximum an Freiheit zu entscheiden, ob und wie er die Informationen nutzen will.

Das folgende Beispiel macht den Unterschied zwischen Expertenwissen und Information besonders gut deutlich: "The student whose teacher has convinced him that one

mathematical formula is more appropriate than another" (Raven, 1974, S. 173). (Information).

Expertenwissen ist es nach Raven (1974, S. 174): "If the student in the example above uses the mathematical formula without seeing its utility, but in the faith that the teacher, being more skilled in mathematics, must know that such is the road to a solution, expertness is the basis for influence, and the influence is socially dependent. Furthermore the influence is private - observability is unimportant".

Dieses Beispiel eignet sich gut um zwischen "primary" and "secondary effects" zu unterscheiden: "Further, we must keep in mind that, though we have emphasized the primary effects of social power, secondary effects can also occur. The student who, because of expert power (which is private dependent), follows his math instructor's directions in solving a math problem can learn the logic of the formula through using it. The secondary change is then independent, resembling the results of informational influence" (ebda., S. 176).

Raven & Rubin (1983, S. 442) geben eine gute Zusammenfassung der Grundlagen (s. Abb. 5, S. 31): Die sechs Grundlagen unterscheiden sich in einigen wichtigen Punkten voneinander: Information wirkt unabhängig von der einwirkenden Person. Wird effektiv eingewirkt, so ist das (veränderte) Verhalten, der Glaube oder die Einstellung nicht weiter an A gebunden. Im Gegensatz dazu sind die anderen fünf Grundlagen abhängig von der einwirkenden Person. Von diesen fünf Grundlagen unterscheiden sich Belohnung und Bestrafung von Legitimation, Sachkenntnis und Attraktivität. Während Belohnung und Bestrafung der Überwachung des A bedürfen für eine erfolgreiche Einwirkung, kommen die anderen Grundlagen ohne diese aus. Außerdem variieren alle Grundlagen - abhängig von der konkreten Situation - in verschiedenen Graden von positiven und negativem Einfluß. Zusätzlich zu den primären Effekten kommen sekundäre hinzu. Diese bestehen aus einer neuen Wahrnehmung über die Möglichkeiten der Einwirkung der Person A sowie über einzelne Grundlagen(potentiale) und allgemeine Effekte der Grundlagen untereinander.

Gegenüber French & Raven (1959) bzw. Collins & Raven (1969) nimmt Scholl (1991a) eine Erweiterung der Machtgrundlagen vor. Zum einen wird **Zwang** nach Etzioni (1961, S.5) im engeren Sinne von Bestrafung unterschieden, da ein Unterschied besteht zwischen der Anwendung von physischen Zwangsmitteln und materieller/immaterieller Bestrafung. Etzioni definiert wie folgt: "Coercive power rests on the application, or threat of application, of physical sanctions such as infliction of pain, deformity, or death; generation of frustration through restriction of movement; or controlling through force the satisfaction of needs such as those for food, sex, comfort, and the like".

Zum anderen wird "*ecological control*" (Situationskontrolle) (Cartwright, 1965, S. 19f.) als weitere Grundlage eingeführt, wie dies auch Schneider (1977, S. 21) fordert. Diese Grundlage ermöglicht eine Einwirkung durch die Veränderung der physischen und/oder sozialen Umgebung, durch die in einem zweiten Schritt B's Verhalten bestimmt werden kann: "When O influences P by ecological control, he takes some action which modifies P's social or physical environment, on the assumption that the new environment will subsequently bring about the desired change in P".

Abb. 5: Zusammenfassende Darstellung der Machtgrundlagen

<i>Basis of Power</i>	<i>Further Differentiation</i>	<i>Social Dependence of Change</i>	<i>Importance of Surveillance</i>
Coercion	Impersonal Coercion Personal Coercion	Socially Dependent	Important
Reward	Impersonal Reward Personal Reward	Socially Dependent	Important
Legitimacy	Formal Legitimacy (Position power) Legitimacy of Reciprocity Legitimacy of Equity Legitimacy of Dependence (Powerlessness)	Socially Dependent	Unimportant
Expert	Positive Expert Negative Expert	Socially Dependent	Unimportant
Reference	Positive Referent Negative Referent	Socially Dependent	Unimportant
Informational	Direct Information Indirect Information	Socially Independent	Unimportant

Quelle: Raven, 1992, S. 219f.

Schneider (1977, S. 21) nennt als typisches Beispiel von ökologischer Kontrolle: klassische Architekturen von Strafanstalten mit ihren sternförmigen, überwachungsfreundlichen Gebäuden, mit den Einrichtungen zur Unterbindung von unkontrollierter Interaktion.

Schneider (1977) schlägt vor, die ökologische Kontrolle auf situative Kontrolle zu erweitern, denn nicht nur die Fähigkeit zur Gestaltung der materiellen Umwelt, sondern die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Gesamtsituation stellt eine Grundlage dar. Die Situation kann sich z.B. beziehen auf die Zusammensetzung der Gruppe, den aktuellen Zustand der betroffenen Person, die räumlichen und zeitlichen Umstände. Die Macht einer Person über einen Partner wird danach umso größer sein, je mehr und je vollkommener einzelne Aspekte von Situationen von A kontrolliert werden können.

Eine Vermischung dieser Grundlage mit anderen Grundlagen wie z.B. Zwang, Bestrafung und Belohnung tritt nicht ein, weil bei den genannten Grundlagen der überlegene Partner bestimmt, inwiefern B auf positive oder negative Sanktionen eingehen muß; im Rahmen von Situationskontrolle bestimmt der Überlegene jedoch nur den äußeren Rahmen, unter dem sich die Interaktion abspielt.

Irle (1971, S. 23ff.) weist darauf hin, daß ökologischer Einfluß in wirtschaftenden Organisationen weit öfter vorkommt als man wahrhaben möchte, z.B. überall dort, wo man im Rahmen von Unfallvermeidungsstrategien in Unternehmen nicht mehr nur auf motivierende Werbemaßnahmen setzt, sondern zur Beachtung und Vermeidung von Unfallrisiken Änderungen der Arbeitsumwelt vornimmt. Auch betont Irle den möglichen positiven Charakter von Situationskontrolle, indem neue, bisher unzugängliche Bereiche der Umwelt zugänglich gemacht werden, z.B. indem neue Organisationseinheiten zur Bewältigung von neuen Aufgaben geschaffen werden.

Raven (1991, S. 11) betont, daß es außer den von ihm und Autoren genannten sechs Grundlagen noch weitere Möglichkeiten der Einwirkung gibt - eher indirekte Einwirkungsmöglichkeiten - und nennt in diesem Zusammenhang die ökologische Kontrolle, die auch er von Cartwright übernommen hat: "Other less direct methods of influence: The six bases of power are not the only means which people use in influencing another. There are several other approaches which are less direct. One form is environmental manipulation - the agent may change the situation so that the individual is pressed to comply (Cartwright, 1965)".

Ökologische Kontrolle wird jedoch dort nicht als eigenständige Grundlage gesehen, sondern eher als indirekte Verstärkung der anderen Grundlagen; durch ökologische Kontrolle kann der Einwirkende u.U. seine Ziele und Interessen besser, schneller, effektiver realisieren. Hier wird Situationskontrolle als eigenständige Grundlage gesehen.

Bei der Betrachtung der Grundlagen wird deutlich, wie wichtig der relationale Aspekt von Macht und Einfluß ist. Beide setzen bestimmte Ressourcen beim Einwirkenden und eine entsprechende Abhängigkeit oder Empfänglichkeit beim Betroffenen voraus. Sie setzen vorhandene oder vermutete Ressourcen eines Aktors A voraus und bestimmte Gegebenheiten eines Aktors B, die ihn besonders abhängig oder empfänglich gegenüber den Ressourcen von A machen. Je nach diesen Umständen wird aus den Ressourcen ein Einwirkungspotential, das er für Einwirkungen nutzen kann, aber nicht nutzen muß (Scholl, 1991a, S. 21).

2.2.2 Machttaktiken

Gegenüber den Machtgrundlagen entwickelte sich die Kritik, daß Individuen real nicht so handeln wie theoretisch entwickelte Systeme dies nahelegen:

"Another problem is, that people do not exercise influence in ways predicted by rational classification schemes" (Kipnis et al., 1980, S. 440). Wiseman & Schenk-Hamlin (1981, S. 251) sind ähnlicher Meinung: "Instead of a deductive approach, the paper proposes that an inductively-derived taxonomy is a more valid and reliable classification scheme of compliance-gaining-strategies".

Aus der Kritik gegenüber den Machtgrundlagen entstand eine konkurrierende Forschung, deren Hauptgegenstand aus der Ermittlung von induktiv gewonnenen Machttaktiken besteht. In dieser Arbeit werden diese beiden Konzeptionen als sinnvolle und notwendige einander ergänzende Vorgehensweisen gesehen.

Eng im Zusammenhang mit Machttaktiken steht der Begriff der "Mikropolitik", da in diesem Bereich die Rolle der Machttaktiken (oft auch Mikrotechniken genannt) besonders hervorgehoben wird und Machtgrundlagen in keiner Weise erwähnt werden, so daß durch diese Tatsache deutlich wird, daß Grundlagen und Taktiken als konkurrierende Systeme gesehen werden.

Neuberger (1989b, S. 1038) definiert Mikropolitik wie folgt: "Mikropolitik nenne ich das Arsenal jener alltäglichen 'kleinen' (Mikro-)Techniken, mit denen (**auch**) Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen". Nach Ortmann (1987, S. 369ff.), Küpper & Ortmann (1986, S. 591ff.) und Neuberger (1985, S. 144f.) geht es im Rahmen von Mikropolitik nicht um Ziele *der Organisation*, sondern um Ziele *von Organisationsmitgliedern*. Die Ziele der Organisationsmitglieder können mehr oder weniger identisch mit den Zielen der Organisation sein. Sandner (1990, S. 64) betrachtet Mitarbeiter als Akteure, die ihre Interessen einbringen und verfolgen, dabei Koalitionen bilden und auflösen, Strategien entwerfen und durchziehen, Konflikte eingehen usw., kurz: politisch handeln.

"Eine politische Betrachtungsweise unterscheidet sich von der normalerweise üblichen sachrationalen Betrachtungsweise der Führung. Bei dieser wird davon ausgegangen, daß es um effektive bzw. effiziente Problemlösung und Entscheidung geht: Das Ziel ist bekannt, die besten Wege zum Ziel müssen gefunden werden. Zu diesem Zweck kommt es auf eine möglichst umfassende und verzerrungsfreie Analyse der Lage an. Anders der politische Ansatz, in dessen Mittelpunkt Interessen und Macht bzw. Herrschaft stehen" (Neuberger, 1989b, S. 1038). Ebenso wie Neuberger weist schon Burns (1961) auf die zentrale Rolle der Macht in politischen Prozessen hin.

Die o.g. Definition der Mikropolitik von Neuberger ähnelt in gewisser Weise der Machtdefinition von Weber, wenn das Wörtchen 'auch' wie oben erfolgt (Fettdruck) passend eingesetzt würde. Die Verfolgung der eigenen Interessen, die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums kann jedoch *im Einklang mit den Interessen oder gegen die Interessen der anderen Akteure* erfolgen. Die Notwendigkeit einer Differenzierung zwischen Macht und Einfluß im Rahmen von Mikropolitik liegt auch hier auf der Hand: Kann die Verfolgung der eigenen Interessen, die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums nur gegen die Interessen der anderen Akteure erfolgen, so ist Mikropolitik mit Macht gleichzusetzen. Eine Gleichsetzung von Macht und Politik macht den Politikbegriff für wissenschaftliche Zwecke überflüssig (Scholl, 1992, S. 1994). Nach Scholl (1992) spielen in politischen Aktionen und Entscheidungen neben Machtausübung auch Wissenszuwachs und Konsens eine zentrale Rolle. (Erst die Wechselwirkung dieser drei Variablen und ihre partielle Substituierbarkeit macht politische Prozesse und ihre Ergebnisse verständlich.) Diese Ausführungen implizieren, daß auch Mikrotaktiken zur Einwirkung durch **Einfluß** und/oder durch **Macht** führen können.

Obwohl Neuberger den Machtaspekt der Mikropolitik (über-) betont, gibt er indirekt einen Hinweis, daß in Mikropolitik auch Einflußnahme enthalten sein kann: "Weil in Organisationen Menschen ihre Ziele und Interessen verfolgen und dabei untereinander und mit der Umwelt um knappe Güter konkurrieren, ist es unverzichtbar, *politisch* zu handeln, d.h. den eigenen Einfluß zu sichern oder auszuweiten. Die Folge ist, daß durch (Tausch-) Handel, Kampf oder *Überzeugung* versucht wird, den eigenen Vorteil äußerstenfalls bis zu der Grenze wahrzunehmen, an der die Bereitschaft des anderen zur Aufrechterhaltung der Beziehung endet (Abwanderung, Vernichtung) bzw. die Kosten des Fortbestandes unökonomisch hoch werden (Obstruktion, Sabotage)" (Neuberger, 1985, S. 144f.).

Mit der empirischen Untersuchung mikropolitischer Taktiken und Strategien hat sich vor allem die Arbeitsgruppe um Kipnis (Kipnis, Schmidt, Wilkinson, 1980; Kipnis, 1990; Wilkinson & Kipnis, 1978) und viele andere, wie z.B. Falbo & Peplau (1980), Cowan, Drinkard, MacGavin (1984), Falbo (1977), Allen et al. (1979), Mowday (1978), Marwell & Schmitt (1968), Schilit & Locke (1982), Wiseman & Schenck-Hamlin (1981), Yukl & Falbe (1990) beschäftigt.

Die empirischen Resultate aus Untersuchungen zu Machttaktiken blieben bisher ohne theoretische Aufarbeitung (Witte, 1985, S. 143). Dies ist u.a. daran erkennbar, daß auch in den neueren Lehrbüchern zur Sozialpsychologie das Thema der Machttaktiken nicht aufgegriffen wird. Die Kritik von Piontkowski (1976, S. 229) bringt die Theorielosigkeit gut zum Ausdruck: "Streckenweise lesen sich diese Strategien wie Rhetorikanleitungen zum Feilschen auf dem Markt". Die Untersuchungen zu Taktiken bringen zwar ein breites

Spektrum von Taktiken hervor, gehen aber i.d.R. über eine reine Aufzählung von Taktiken nicht hinaus. Eine größere theoretische Einbettung fehlt. Als Ausnahme kann hier Falbo (1977) gelten, der die gefundenen Taktiken entlang zweier Dimensionen ordnet: rationale (der Versuch, andere durch Argumente zu überzeugen) vs. nicht rationale (emotionale) und direkte (offene) vs. indirekte (manipulative) Taktiken. Hier ist der Versuch erkennbar, einen breiteren konzeptuellen Rahmen zu entwickeln. Auch bei den Untersuchungen von Kipnis und Mitarbeitern sind Elemente einer theoretischen Fundierung erkennbar. Kipnis (1972) und Kipnis et al. (1976) konnten die Dynamik und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen deutlich machen. Sie wiesen in verschiedenen Experimenten nach, daß die Ausübung von Macht bzw. die Kontrolle von Machtmitteln charakteristische Persönlichkeits- und Verhaltensänderungen nach sich zieht.

Einige wenige Autoren setzen die Grundlagen von French & Raven (1959), Raven, (1992) und Taktiken zueinander in Beziehung, so z.B. Forsyth (1990):

"Although the number of tactics that people report is enormous, most can be classified into ... categories Several of these categories are consistent with French and Raven's theory of power bases. When people must influence others, they often using promises, rewards, threats, punishment, expertise. Other tactics, however, supplement those suggested by French & Raven. They include discussion, making requests and demands, instruction, persuasion, negotiation, applying group pressure, persistence, presenting a fait accompli, manipulation, supplication, ingratiation, evasion, and disengagement" (Forsyth, 1990, S. 187ff.).

Anders als Forsyth wird hier davon ausgegangen, daß *alle* Taktiken auf Grundlagen zurückgeführt werden können, daß Grundlagen und Taktiken einander ergänzende Konzepte sind, wobei Grundlagen die übergeordnete Kategorien und Taktiken die Konkretisierungen in einer bestimmten Situation darstellen. Auch Witte (1985, S. 142) geht davon aus, daß sich die spezifische *Form* der Machtmittel aus dem Bereich ergibt, in dem sie eingesetzt werden.

Um zu zeigen, daß Taktiken auf die hier vorgestellten Grundlagen zurückgeführt werden können, werden die Beschreibungen von Taktiken aus verschiedenen Untersuchungen mit den Definitionen der Grundlagen verglichen. Der Vergleich Grundlagen-Taktiken wird hier nicht nur anhand einer einzigen Untersuchung zu Taktiken vorgenommen, denn es soll auf ein möglichst breites Spektrum von Taktiken aus dem organisatorischen Alltag zurückgegriffen werden. Es wurden daher vier - besonders oft zitierte - Untersuchungen herausgegriffen und aus den dort dargestellten Taktiken ein zusammenfassendes Schema hergestellt. Dies war notwendig, da in den einzelnen Untersuchungen zwar z.T. identische Taktikbezeichnungen vorhanden sind, sich dahinter aber völlig verschiedene Phänomene verbergen, die nicht vergleichbar sind. Außerdem sind die einzelnen Kategorien in sich z.T. so

heterogen wie die Phänomene Macht und Einfluß selbst. Unter ein- und demselben Begriff werden in einer Kategorie Phänomene subsumiert, die völlig unterschiedliche Anwendungsvoraussetzungen und Konsequenzen nach sich ziehen. Außerdem überschneiden sich die Kategorien der einzelnen Untersuchungen, so daß die Forschung zu Taktiken insgesamt noch nicht den Anforderungen eines theoretischen Kategorienschemas entspricht, d.h. im Rahmen von Taktiken kann nicht von einem Kategorienschema analog den Grundlagen gesprochen werden.

Für das neue Kategorienschema wurden die Untersuchungen von Falbo (1977), Kipnis et al. (1980), Wiseman & Schenck-Hamlin (1981) und Yukl & Falbe (1990) zugrunde gelegt. Besonders die Studien von Kipnis et al. (1980) sowie von Yukl & Falbe (1990), die eine Art Replikation und Weiterentwicklung von Kipnis et al. (1980) darstellt, zeigen sehr schön die Veränderung von Taktiken im Zeitablauf (Zeitgeist).

Theoretisch wäre die Beschränkung auf eine Untersuchung möglich gewesen; mit dieser Vorgehensweise soll jedoch zusätzlich untermauert werden, daß auch Taktiken aus mehreren Untersuchungen nicht dazu in der Lage sind, alle Fälle abzudecken.

Im folgenden werden die *einzelnen Taktikkategorien*, die aus den o.g. Untersuchungen gewonnen wurden sowie ihre *Beziehung zu den Grundlagen* vorgestellt: (Die genaue Beschreibung der Vorgehensweise zur Gewinnung dieser neuen Kategorien erfolgt im Methodenteil.)

I. Drohung/Bestrafung

Drohung, daß bei nicht konformen Verhalten des Betroffenen durch den Einwirkenden oder durch dritte Personen negative materielle und/oder immaterielle Konsequenzen für den Betroffenen bewirkt werden. Hier ist die bloße Androhung und die direkte Bestrafung enthalten. - Es wird eindeutig an die Grundlage Bestrafung und ihre Vorform der Drohung angeknüpft.

II. Wünsche darlegen

Die eigenen Wünsche darlegen und den Betroffenen, wenn dann noch erforderlich, um Unterstützung bitten und/oder ihn unterschwellig in eine bestimmte Richtung lenken, dabei so wenig Einwirkung wie möglich ausüben. - Hier sind Elemente der Grundlage Legitimation enthalten: Es wird um Hilfe gebeten anknüpfend an die Norm der Reziprozität oder sozialen Verantwortlichkeit.

III. Argumente darlegen

Logische Argumente und sachliche Beweise dazu einsetzen, den Betroffenen von dem Anliegen zu überzeugen und ihn zur Unterstützung zu überreden; sich dabei ggf. überlegen kompetent erscheinen lassen. - Hier erfolgt eine Anknüpfung an Expertenwissen und/oder Information .

IV. Durchsetzung des Standpunktes

Wiederholte, nachdrückliche Darstellung und/oder Durchsetzung des eigenen Standpunktes. - Hier ist eine (antizipierte) Drohung mit unangenehmen Konsequenzen, d.h. eine Bestrafung enthalten.

V. Unterstützung suchen und/oder verwenden

Unterstützung bei Vorgesetzten und/oder Kollegen und/oder Mitarbeitern suchen oder verwenden, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen.- Hier könnte es sich einmal um eine legitimes Anliegen handeln (die Suche nach Unterstützung selbst), andererseits handelt es sich für den Betroffenen um eine Art der Situationskontrolle.

VI. Belohnung

Der Einwirkende stellt dem Betroffenen bei Zustimmung materielle Belohnungen in Aussicht. - Diese Taktik fällt eindeutig unter die Grundlage Belohnung.

VII. Bewußt falsche Informationen geben - Lügen

Den Betroffenen bewußt durch falsche Informationen und/oder nicht realisierbare Belohnungen zur Zustimmung bewegen. - Hier handelt es sich um eine Art der Situationskontrolle im erweiterten Sinn. Situationskontrolle im weiteren Sinn, da das Vorstrukturieren einer Situation der eigentlichen konkreten Interaktion vorgelagert ist, und hier eine Strukturierung direkt während der Interaktion vorgenommen wird. Die Situation wird durch die bewußt falsche Darbietung von Informationen und Belohnungen so gestaltet und daher im weiteren Sinne vorstrukturiert, daß der Betroffene völlig andere (falsche) Entscheidungsgrundlagen erhält. Dieser Fall ist abzugrenzen von bloßer Informationsselektion und -verzerrung.

VIII. Den Betroffenen in positive Stimmung versetzen

Den Betroffenen in bezug auf den Einwirkenden in eine emotional positive Stimmung versetzen, auch durch das Versprechen immaterieller Belohnungen, die auch durch dritte Personen gegeben werden können. Ihm suggerieren, daß er eine große Hilfe ist. Dem Betroffenen freundlich/gut zureden. - Hier wird an Belohnung angeknüpft. Inwieweit auch Attraktivität miteinfließen könnte, muß vom Einzelfall abhängig gemacht werden.

IX. Erinnerung an zu erwidernde Gefallen

Darstellung über zu erwidernde Gefallen und andere wechselseitige, positive Austauschbeziehungen. Es wird an die Norm der Reziprozität appelliert. - Es wird die Grundlage Legitimation angesprochen, an die Norm der Reziprozität appelliert.

X. Kompromißbereitschaft

Es werden kompromißbereit, auch einseitig, freiwillig Teile der ursprünglichen, nur eigenen Ziele aufgegeben, um gemeinsame Ziele zu erreichen. - Diese Taktik knüpft an die Grundlage Belohnung an. Es könnten auch Elemente von Attraktivität enthalten sein, da es leichter fällt, Kompromißbereitschaft zu zeigen, wenn eine gegenseitige Sympathie und/oder gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Weiterhin könnten ebenfalls Elemente von Legitimation in Form von Reziprozität i.S. von gegenseitigem Nehmen und Geben vorhanden sein.

XI. Versteckte Hinweise, daß ...

Den Betroffenen durch versteckte, angedeutete Hinweise und/oder Äußerungen und/oder Handlungen zu dem gewünschten Verhalten bewegen und/oder suggerieren, daß die gewünschte Vorgehensweise im Grunde auch den Vorstellungen des Betroffenen entspricht bzw. entstammt. - Hier können Elemente von Expertenwissen, Information als auch Belohnung enthalten sein.

XII. Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse

Den Betroffenen in die Planungs- und Entscheidungsprozesse zur Erreichung des angestrebten Zieles einbinden. - Es könnte eine Art Belohnung sein, indem mehr Partizipation angeboten wird. Es könnte sich aber auch um eine Art von Situationskontrolle handeln, denn indem A den B einbindet, kann A auch gleichzeitig seine Aktivitäten kontrollieren und nach seinen Vorstellungen lenken.

XIII. Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen

Den eigenen Willen durchsetzen, indem man der Person, die diese Sache mißbilligt, ausweicht, meidet, umgeht oder die Person vor vollendete Tatsachen stellt. Es handelt sich ebenfalls um eine Art der Situationskontrolle.

XIV. Appelle an moralische Normen

Der Einwirkende appelliert an die moralischen Werte und Normen des Betroffenen, um die Zustimmung zu bewirken. - Hier handelt es sich um Legitimation.

Ergänzend wurden die beiden folgenden Taktiken aus der Analyse von Forsyth (1990, S. 188) hinzugenommen, weil sie besonders gut in den organisationalen Bereich hineinpassen:

XV. Anordnungen, Anweisungen geben

Den eigenen Willen durchsetzen, in dem man der betroffenen Person eine bestimmte Verhaltensweise befiehlt, anordnet oder verbietet. - Hier ist Legalität angesprochen.

XVI. Dem anderen etwas beibringen

Der betroffenen Person eine bestimmte Verhaltensweise beibringen, erklären oder beispielhaft vormachen. - Hier kann es sich sowohl um Expertenwissen in Form von Sachkenntnis, aber auch um Information handeln, da das Demonstrieren einzelner Arbeitsgänge in vielen Fällen sicher gleich und ganz nachvollziehbar ist. Inwieweit auch Attraktivität eine Rolle spielen könnte, ist sicher abhängig vom Einzelfall.

Es ist erstaunlich, daß diese beiden wichtigen Taktiken in den o.g. Studien nicht vorhanden sind, da es sich um Taktiken handelt, die speziell in Unternehmen einen hohen Stellenwert besitzen. Das Fehlen dieser Taktiken in den o.g. Studien verdeutlicht noch einmal die

Situationsabhängigkeit einer induktiven Erstellung von Taktiken und unterstreicht den Vorteil von systematisch deduktiv erarbeiteten Kategorien, wie dies im Bereich der Grundlagen der Fall ist.

XVII. Sonstiges

Taktiken, die die anderen Kategorien nicht aufnehmen können, sollen hier eingeordnet werden.

Bei der oben vorgenommenen Zuordnung fällt auf, daß einerseits die Grundlage Attraktivität in reiner Form nicht vorkommt, andererseits mehrere Taktiken in den Bereich der Legitimation fallen, so daß an dieser Stelle die Mängel der Taktiken hervortreten: sie sind zwar umfangreich, aber letztendlich doch nicht vollständig, weil sie einmal das ganze Spektrum an Möglichkeiten nicht abdecken, im anderen Fall gleich mehrere Taktiken für einen Bereich liefern. Das Nicht-Vorhandensein von reinen Attraktivitätstaktiken könnte natürlich auch ein Hinweis darauf sein, daß Attraktivität in reiner Grundlagenform in der organisationalen Praxis so nicht eingesetzt wird, sondern immer nur in Verbindung mit anderen Grundlagen/Taktiken. Mehrere legitime Taktiken könnten auf eine besondere Relevanz von Normen hindeuten.

Die zusammenfassende Analyse von Taktiken aus verschiedenen Untersuchungen bei Forsyth (1990) bringt ähnliche Taktiken wie die Analyse dieser Arbeit hervor. Der Vergleich dieser beiden Analysen zeigt deutlich den phänomenologischen Charakter der Taktiken. Je nachdem welches Setting zugrundegelegt wurde und je nachdem welche Organisationsart (Unternehmen, Behörden, Schulen, Krankenhäuser, etc.) als Untersuchungseinheit diente, gestaltet sich das Arsenal der Taktiken anders, was die These von Witte (1985, S. 142) unterstreicht, daß die spezifische Form der Machtmittel sich aus dem Bereich ergibt, indem sie eingesetzt werden.

Der Vergleich der Analyse Forsyth mit der hier vorgelegten zeigt auch, daß je nachdem, welche Untersuchungen zugrunde gelegt werden, die einzelnen Taktiken etwas anders definiert werden (da in den einzelnen Untersuchungen selbst die einzelnen Taktiken zwar oft ähnliche oder sogar identische Namen tragen, sich dahinter aber völlig verschiedene Strategien verstecken.) Je nach der zugrundegelegten Definition der Taktiken gestaltet sich die theoretische Zuordnung Taktiken-Grundlagen etwas anders, aber die Zuordnung selbst ist doch möglich. Hieran wird die Dehnbarkeit der einzelnen Taktiken gut deutlich. Auf der anderen Seite erweist sich die Fruchtbarkeit der Raven-Kategorie und Erweiterungen: Das Kategorienschema an sich und auch die einzelnen Kategorien selbst sind umfassend und breit und können eine große Anzahl von Konkretisierungen aufnehmen. Da diese Konkreti-

sierungen sich je nach Umfeld ändern, kommen hier die Eigenschaften von fundierten Kategorienschemata besonders gut zum Ausdruck: Kategorienschemata sollen umfassend, vollständig und zeitunabhängig sein.

2.2.3 Grundlagen und Taktiken - Macht oder Einfluß?

Im folgenden Kapitel wird untersucht, inwieweit sich die Grundlagen und Taktiken zur Machtausübung und zur Einflußnahme eignen. Es wird angenommen, daß sich alle Grundlagen und Taktiken zur Einwirkung gegen die Interessen des anderen (Macht) als auch zur Einwirkung im Einklang mit den Interessen des anderen (Einfluß) eignen, jedoch enthalten die einzelnen Grundlagen und Taktiken unterschiedliche Macht- und Einflußanteile, so daß sich einige Grundlagen und Taktiken vorwiegend zur Ausübung von Macht eignen, andere wiederum vorwiegend zur Einflußnahme.

□ Grundlagen:

Die Grundlagen sozialer Einwirkung sind in eine Reihenfolge gebracht worden, die als Rangfolge der Härte der Einschränkung des Freiheits- und Handlungsspielraums, der Einschränkung der Eigenständigkeit verstanden wird. Damit verbunden ist die Vermutung, daß *Macht eher mit härteren Grundlagen* ausgeübt werden kann, *Einfluß dagegen eher mit weicheren Grundlagen*. Diese Rangfolge gilt nur im Durchschnitt möglicher Konkretisierungen (vgl. Scholl, 1991a, S. 21ff.).

Auch Raven & Rubin (1983, S. 442f.) unterscheiden zwischen harten und weichen Grundlagen, allerdings mit einer anderen Betonung: "There is also evidence that when harsher means of influence (such as coercion and formal legitimate power) are used, then both the influencing agent and the target will tend to attribute the resulting change to the will of the agent. When softer bases of power are used, such as informational, expert and referent power, then change will be attributed to the wishes of the person who has been influenced". Während die Betonung der hier benutzten Einteilung in harte und weiche Grundlagen auf der Person des Betroffenen liegt, rücken Raven & Rubin im Falle von harten Grundlagen den Einwirkenden und im Falle von weichen Grundlagen den Betroffenen in den Vordergrund.

Diese Rangordnung soll dazu beitragen, genauere Aussagen bezüglich der Grundlagen treffen zu können, d.h. welche Grundlagen eher zur Einwirkung durch Macht oder durch Einfluß führen. Da die Grundlagen in der Praxis selten in reiner Form auftreten, sich also relativ überlappen und auch nicht immer nur eine einzige Grundlage

eingesetzt wird, wird versucht, durch diese Dichotomisierung der Grundlagen in harte und weiche, genauere Aussagen treffen zu können.

Im folgenden werden die Grundlagen nach der vermuteten Rangfolge der Härte auf ihre spezifischen Macht- und Einflußanteile hin analysiert.

□ **Harte Grundlagen:**

Wichtig ist die Anordnung von *Zwang* als stärkstes Machtmittel, da *Zwang* die Eigenständigkeit und Handlungsfreiheit total einschränkt, und *Information* als die weichste Grundlage, die dem Betroffenen B die größte Eigenständig- und Handlungsfreiheit im Einklang mit seinen Interessen zu handeln, läßt. Es wird davon ausgegangen, daß die Anwendung von *Zwang* immer zur Machtausübung führt, weil eine Entscheidungsfreiheit seitens B nicht mehr besteht.

Situationskontrolle schränkt den Handlungsspielraum und die Eigenständigkeit des Betroffenen sehr ein, denn der Betroffene kennt aufgrund der Vorstrukturierung der Situationen noch nicht einmal die ihm zur Verfügung stehenden Alternativen wie z.B. im Falle von Bestrafung. Außerdem ist in der Definition ganz klar das Element der Inauthentizität enthalten. Cartwright benutzt den Terminus 'change in P', welcher auf eine innere Bereitschaft des Betroffenen P schließen lassen könnte. Es wäre zwar möglich, daß in P eine innere Bereitschaft entsteht, den Zielen des Einwirkenden O zu folgen aufgrund der vorgenommenen Veränderung der physischen und/oder sozialen Umgebung durch O. Diese kann jedoch i.d.R. nicht authentischer Natur sein, d.h. nicht an den wahren Selbstverpflichtungen des P orientiert sein, denn hätte O keine Veränderung der Umgebung vorgenommen, so hätte P u.U. ganz andere Interessen/Bedürfnisse identifiziert und damit seine zentralen Selbstverpflichtungen in ganz anderer Weise spezifiziert. Damit führt diese Grundlage i.d.R. zur Machtausübung oder zur inauthentischen Einflußnahme. In einigen Fällen könnte Situationskontrolle auch zur authentischen Einflußnahme führen, wenn die Veränderung der Umgebung P's Selbstverpflichtungen näher steht bzw. die veränderte Umgebung P sogar mehr als vorher erlaubt, im Einklang mit seinen Interessen zu handeln.

Bestrafung wird i.d.R. zu einer Machtausübung führen, da Verhaltensweisen unterdrückt werden sollen, die der Unterlegene ausführen würde, könnte er im Einklang mit seinen Interessen handeln. Bestrafung bedroht die eigenständige Wahl und den Handlungsspielraum stark (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 8). B wird aufgrund der (angedrohten) Bestrafung den Wünschen des A entsprechen. Die

Charakterisierung Etzioni's (1975, S. 340) von Macht trifft besonders gut auf diese Grundlage zu: "Anstatt jene, die der Macht unterworfen sind, von einem bestimmten Kurs abzuhalten, macht sie diesen weniger attraktiv (und damit die anderen Alternativen attraktiver)". Je nach Höhe und Ausmaß der negativen Sanktionen wird P die eigenen Selbstverpflichtungen mehr oder weniger unterdrücken. Hier wird keine innere Bereitschaft des Aktors erreicht, den Zielen des Einwirkenden zu folgen und B kann nicht im Einklang mit seinen Selbstverpflichtungen handeln. Bestrafung kann nach Scholl (1976, S. 10) in wenigen Fällen zur Einflußnahme führen, z.B. wenn keine entgegenstehenden Selbstverpflichtungen vorhanden sind. Dies ist der Fall, wenn jemand Verhaltensbarrieren, die auf einem allgemeinen Konsens beruhen, übertreten will, weil er zwar einerseits die dahinter stehenden Werte und Normen teilt, andererseits jedoch die Grenzen des Übertretens ausprobieren möchte.

Inwieweit *Legitimation* zur Einwirkung durch Macht oder durch Einfluß führt, ist abhängig von der wirkenden Norm; inwieweit diese von dem Betroffenen akzeptiert wird. Es gibt eine Reihe von Normen, die in der aktuellen Situation als angemessen auch von der Person B betrachtet werden (Scholl, 1976, S. 10). Andererseits wird durch Normen oft die Eigenständigkeit der Wahl der Alternativen, der Selbstverpflichtungen begrenzt (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 9). Aufgrund des generellen Zwangscharakters von Normen wird hier angenommen, daß *Legitimation* mehr Macht- als Einflußanteile impliziert.

Legalität wird hier von *Legitimation* getrennt, denn *Legalität* besteht oft aus einer Kombination von Grundlagen, in der *Legitimation* enthalten sein kann, aber nicht muß. *Legalität* ist primär geprägt von Bestrafung und Belohnung und kann letztendlich immer auf die gesellschaftliche Zwangsmacht zurückgreifen. Die Positionsmacht eines Vorgesetzten wird in der Literatur und auch bei French & Raven (1959), Raven (1992) oft als legitime Macht angesprochen, aber gerade hier wird die Verknüpfung mit Bestrafung und Belohnung besonders deutlich. Auch ein Rückgriff auf das staatliche Recht und seine Zwangsdurchsetzung ist ebenfalls möglich. Eine Einwirkung aufgrund von *Legalität* schränkt den Handlungsspielraum des Betroffenen direkt ein und wird i.d.R. zur Machtausübung eingesetzt (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 9). *Legalität* wird hier härter eingestuft als *Legitimation*.

□ **Weiche Grundlagen:**

Eine Einwirkung durch *Expertenwissen* erfolgt durch die Darlegung von Sachkenntnis, i.d.R. in Form von Argumenten, die den jeweils anderen von den Zielen des Einwirkenden überzeugen sollen. Da man sich i.d.R. aussuchen kann, auf wessen Sachverstand man hört und dabei auch aus Erfahrung lernt, wird davon ausgegangen, daß es sich bei Expertenwissen primär um eine Einflußgrundlage handelt (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 9). Andererseits steht hier die Glaubwürdigkeit der Person im Vordergrund und nicht die Information selbst; B kann die Argumentation bzw. das Expertenwissen nicht vollständig nachvollziehen und/oder überprüfen, was zur Einschränkung einer eigenständigen Wahl von Alternativen und damit des Handlungsspielraums führt. Expertenwissen kann zur Einflußnahme benutzt werden, wenn Personen im Einklang mit ihren Interessen über ihre Rechte und Möglichkeiten unterrichtet werden. Aufgrund des Informationsvorsprungs kann Expertenwissen aber auch dazu benutzt werden, den anderen zu übervorteilen; in diesem Falle handelt es sich um Machtausübung (Scholl, 1976, S. 11). Da B aufgrund seiner Unkenntnis nicht entscheiden kann, ob sich die gegebenen Informationen im Einklang mit seinen Interessen befinden oder nicht, kann es auch zur inauthentischen Einwirkung kommen, besonders im Falle von Informationsverzerrung und -selektion.

Die Reihenfolge von Normen und Expertenwissen ist schwierig zu bestimmen. Da auf Normenübertretung oft Sanktionen folgen, die den Handlungsspielraum und die Eigenständigkeit der Wahl massiver einschränken können als die Verzerrung oder Zurückhaltung von Wissen wurde diese Rangordnung gewählt. Wissen enthält vermutlich mehr Einfluß- als Machtanteile.

Belohnung wird eher zu Einflußnahme als zu Machtausübung führen, da Belohnung den Handlungs- und Freiheitsspielraum nicht einengt, ihn sogar erweitern kann. Interaktionen, die auf einem fairen Austausch von Belohnung beruhen, können als Einflußprozeß charakterisiert werden, da sie die Eigenständigkeit der Wahl nicht einschränken (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 8) Auch können vorhandene Selbstverpflichtungen eines Aktors durch Belohnungen verstärkt werden, so daß es sich ebenfalls um Einflußnahme handelt. Belohnung kann jedoch auch zur Machtausübung führen, wenn dem Betroffenen keine weiteren ähnlich guten Alternativen zur Verfügung stehen (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 8f.).

Da die *Attraktivität* von B aus definiert wird, bleibt die Eigenständigkeit der Wahl, der Freiheits- und Handlungsspielraum erhalten. Es wird daher angenommen, daß Attraktivität sich nur in sehr begrenztem Umfang zur Machtausübung eignet und in der Mehrzahl der Fälle zur Einflußnahme führt (Scholl, 1976, S. 11). Eine Einwirkung

durch Attraktivität kann dazu führen, daß ein Individuum eigene Selbstverpflichtungen spezifiziert. Andererseits kann Attraktivität blindes Vertrauen gegenüber der anderen Person/Gruppe miteinschließen, womit oft eine gleichzeitige Aufgabe der Eigenständigkeit verbunden sein kann, was der anderen Person/Gruppe eine Machtausübung erleichtert. Hier können u.U. direkt Präferenzen geändert werden, weil keine kognitive Prüfung erfolgt, d.h. wenn Attraktivität als Machtgrundlage eingesetzt wird, dann dürfte dies vom Betroffenen selten bemerkt werden. Werbung und Protaganda versuchen diesen Umstand zu nutzen (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 9f.). Es kann also auch zur inauthentischen Identifikation kommen.

Information wird in den meisten Fällen zur Einflußnahme führen, da Information im Unterschied zu oft ungleich verteilter Sachkenntnis den Betroffenen die Möglichkeit eröffnet, selbst die gegebenen Informationen nachzuvollziehen und damit selbst zu entscheiden, die Information anzunehmen oder nicht. Dies impliziert ein Maximum an Eigenständigkeit für den Betroffenen. Machtausübung, d.h. die Einwirkung gegen die Interessen der Betroffenen ist auf das Minimum reduziert, das in der Auswahl und der nahegelegten Interpretation durch andere begründet liegt (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 10).

□ **Taktiken:**

Auch die Taktiken werden im folgenden in harte und weiche Taktiken unterteilt und ebenfalls entsprechend der vermuteten Rangfolge danach untersucht, inwieweit sie sich zur Machtausübung oder zur Einflußnahme eignen.

Harte Taktiken:

Kategorie I - Drohung/Bestrafung schränkt den Handlungsspielraum des Betroffenen stark ein. Hier handelt es sich primär um eine Machttaktik, da die Interessen des Betroffenen nicht nur negiert werden, sondern auch noch zusätzlich mit Sanktionen gearbeitet wird.

Kategorie IV - Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes.

Der Handlungsspielraum des Betroffenen wird ebenfalls stark eingeschränkt, allerdings ohne Sanktionsandrohungen bei Zuwiderhandeln des Betroffenen. Der

eigene Standpunkt wird durchgesetzt unabhängig von der Interessenlage des B. Es handelt sich ebenfalls primär um eine Machttaktik.

Kategorie XIII - Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen.

Die Interessen des Betroffenen werden voll negiert, dem Betroffenen wird keine Möglichkeit eingeräumt, seine Interessen zu vertreten, von daher kommt es zu einer starken Einschränkung des Handlungsspielraums. Es handelt sich vorwiegend um eine Machttaktik.

Aufgrund der Beziehung der Taktiken I und IV zur Grundlage Bestrafung und der Taktik XIII zu der Grundlage Situationskontrolle gelten hier analog die Ausführungen zu den vermuteten Einflußanteilen der entsprechenden Grundlagen.

Kategorie XV - Anweisungen erteilen, Verhaltensweisen anordnen oder verbieten.

Diese Taktik kann den Handlungsspielraum stark einschränken. Da im Rahmen von Unternehmen Anweisungen normale täglich Vorgänge sind, die oft akzeptiert werden, können hier auch Einflußanteile vorhanden sein. Mit der Unterschrift eines Arbeitsvertrages wird ein gewisser Rahmen von Anweisungen akzeptiert, der sich im Einklang mit den Interessen des Betroffenen befinden kann, oder sie richten sich zumindest nicht immer gegen die Interessen des Betroffenen. Es sind Macht- und Einflußanteile vorhanden, vermutlich jedoch wesentlich mehr Macht- als Einflußanteile.

Kategorie XIV - Appelle an moralische Normen.

Eine Taktik, die den Handlungsspielraum relativ stark einschränken kann aufgrund des Sanktionscharakters, den Normen von vornherein besitzen. Je nachdem, ob und wie intensiv der Betroffene sich der entsprechenden Norm verpflichtet fühlt, kann der Handlungsspielraum mehr oder weniger stark eingeschränkt werden. Das Verpflichtetfühlen einer Norm kann aber auch durchaus im Einklang mit den Interessen des Betroffenen stehen, so daß in diesem Fall ein Appell an eine solche Norm zur Einflußnahme führen kann. Aufgrund des Sanktionscharakters von vielen Normen wird es sich hier eher um eine harte Taktik handeln, die häufig zur Machtausübung führt.

Kategorie IX - Erinnerung an zu erwidernde Gefallen.

Diese Taktik ist eine Konkretisierung der Kategorie XIV. Es gelten die gleichen Ausführungen wie oben. Es wird direkt der Sanktionscharakter der Norm genutzt. Es handelt sich vermutlich eher um eine Machttaktik.

Kategorie II - Wünsche darlegen, wenn dann noch erforderlich, um Unterstützung bitten, so wenig Einwirkung wie möglich ausüben.

Diese Taktik wird ebenfalls als eine Konkretisierung von Kategorie XIV gesehen, aber insgesamt ist ein etwas weicherer Rahmen vorhanden. Diese Taktik wird daher eher als eine Machttaktik eingestuft.

Kategorie V - Unterstützung suchen oder verwenden.

Im Falle von "Unterstützung suchen", kann es sich durchaus um eine Form handeln, die dem Betroffenen die Möglichkeit läßt, seine Interessen zu vertreten. Wird eine Unterstützung Dritter verwendet, um den Betroffenen zur Zustimmung zu bewegen, wird ein sozialer Druck ausgeübt, der es dem Betroffenen nicht mehr gestattet, seine Interessen in voller Breite zu vertreten. Der Handlungsspielraum kann relativ stark eingeschränkt werden, so daß es sich hier eher um eine Machttaktik handelt. Befände sich die gewünschte Handlung von vornherein im Einklang mit den Interessen des Betroffenen, so brauchte der Einwirkende keine Unterstützung von anderen Personen suchen oder verwenden, um den Betroffenen zur gewünschten Handlung zu bewegen.

Kategorie XII - Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse.

Diese Taktik ist von dem Betroffenen relativ schlecht wahr zu nehmen, es sei denn, der Einwirkende bindet den Betroffenen offiziell und explizit in bestimmte Prozesse mit ein, so daß dem Betroffenen der Vorgang bewußt gemacht wird. Ist dies nicht der Fall, wird die Situation von dem Einwirkenden nur entsprechend vorstrukturiert ohne dies dem Betroffenen explizit klar zu machen. Es kann sich dann um eine Machttaktik handeln, die den Betroffenen über seine wahren Interessen und Ziele täuschen kann, so daß es hier entweder zur Machtausübung oder zur inauthentischen Einflußnahme kommt. Im Falle der expliziten Kenntlichmachung des Prozesses für den Betroffenen, kann es sich um ein partizipatives Kooperieren handeln, was sich im Einklang mit den Interessen des Betroffenen befinden kann, aber nicht muß. Relevant ist hier vor allem der Freiheitsgrad, der dem Betroffenen verbleibt. Kann der Betroffene sich auch

gegen die Einbeziehung stellen oder muß er sich einbeziehen lassen? Kann der Betroffene die Ziele, die hinter der Einbeziehung stehen, negieren oder muß er sie letztendlich akzeptieren; oder wird es ihm durch die Einbeziehung nur leichter gemacht, diese von anderen Personen gesetzten Ziele aufgrund der Einbeziehung leichter mit den eigenen in Einklang zu bringen? Hier handelt es sich wohl eher um eine Machttaktik, denn die Ziele, um die es hier geht, werden nicht von dem Betroffenen definiert, sondern von dem Einwirkenden. Inwieweit der Betroffene im Einklang mit seinen Interessen handeln kann, wie groß sein Handlungsspielraum bleibt, ist natürlich von dem konkreten Fall abhängig. Letztendlich geht es darum, daß A die von ihm angestrebten Ziele erreichen will und dazu bindet er B in den Planungs- und Entscheidungsprozeß ein. Könnte A von vornherein davon ausgehen, daß B die Ziele akzeptiert und sie in Einklang mit seinen eigenen Zielen definiert, könnte A auf diese Einbeziehung des B verzichten. Hier handelt es sich eher um eine Machttaktik.

Kategorie VII - Bewußt falsche Informationen geben; Lügen.

Diese Taktik führt zur Täuschung über die wahren Interessen des Betroffenen. Je nach Wichtigkeits- und Verfälschungsgrad der Informationen wird B über seine eigenen Interessen getäuscht. Diese Taktik führt entweder zur Machtausübung, da A den Betroffenen dazu bringt, gegen seine Interessen zu handeln oder zur inauthentischen Einflußnahme. Je nachdem, in welchem Umfang der Betroffene die falschen Informationen zu Prämissen seiner Entscheidung oder Handlung macht, wird der Handlungsspielraum des Betroffenen mehr oder weniger eingeschränkt. Diese Taktik wird primär als Machttaktik betrachtet.

Weiche Taktiken:

Kategorie XI - Versteckte Hinweise, daß die gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht.

Der Handlungsspielraum des Betroffenen bleibt voll erhalten, da er selbst entscheiden kann, inwieweit er auf die Wünsche des Einwirkenden eingehen will oder nicht. Es handelt sich eher um eine Einflußtaktik.

Kategorie VI - Belohnung.

Diese Taktik erhält den Handlungsspielraum des Betroffenen, weil der Betroffene in den meisten Fällen selbst bestimmen kann, ob er/sie die Belohnung in Anspruch nehmen will. Der Betroffene kann im Einklang mit seinen Interessen handeln. Es handelt sich eher um eine Einflußtaktik.

Kategorie VIII - Den anderen in eine positive Stimmung versetzen - auch durch das Versprechen immaterieller Belohnungen.

Der Handlungsspielraum des Betroffenen bleibt auch hier letztendlich erhalten, da er selbst entscheiden kann, ob er auf die Wünsche des A eingehen will oder nicht. Es handelt sich ebenfalls eher um eine Einflußtaktik.

Kategorie X - Kompromißbereitschaft. Es werden auch einseitig freiwillig Teile der nur eigenen Ziele aufgegeben, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Der Handlungsspielraum des Betroffenen kann mehr oder weniger gut erhalten bleiben. Hier ist die Frage, inwieweit sich der Betroffene unter Zugzwang setzen läßt. Kompromißbereitschaft verlangt nach gängiger Norm (Reziprozität), daß man auch selbst zu Kompromissen bereit sein muß, wenn der Interaktionspartner seinerseits Kompromißbereitschaft gezeigt hat. Im Gegensatz zu den Kategorien XIV, IX und II wird hier aber nicht an Normen direkt appelliert, an Gefallen erinnert, so daß der Betroffene hier nicht direkt unter Zugzwang gestellt und damit nur ein sehr geringer bzw. kein Sanktionscharakter von Normen vorhanden ist, zumal diese Taktik explizit betont, daß der Einwirkende einseitig, freiwillig Teile der nur eigenen Ziele aufgibt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Der Betroffene kann hier selbst entscheiden, inwieweit er auf die Wünsche des Einwirkenden eingeht, inwieweit er selbst Kompromisse eingehen will. Der Handlungsspielraum des Betroffenen bleibt also in großem Umfang erhalten, er kann im Einklang mit seinen Interessen handeln. Es handelt sich eher um eine Einflußtaktik.

Kategorie XVI - Dem anderen etwas beibringen.

Diese Taktik kann den Handlungsspielraum des Betroffenen belassen oder sogar erweitern, wenn der Betroffene danach einen Arbeitsgang besser durchschaut oder rationeller bearbeiten kann oder kognitiv besser versteht. Diese Taktik wird primär als Einflußtaktik klassifiziert.

Kategorie III - Argumente darlegen. Hier steht die Überzeugung des Betroffenen durch sachliche Argumente und Beweise im Vordergrund. Der Betroffene kann seine Interessen bzw. Ansichten einbringen. Er kann selbst entscheiden, inwieweit er sich überzeugen lassen will oder sich zur Unterstützung nur überreden läßt. Der Handlungsspielraum bleibt erhalten. Auch diese Taktik wird primär als Einflußtaktik klassifiziert.

Aufgrund der Verknüpfung dieser Taktiken mit den weichen Grundlagen gelten die dort gemachten Ausführungen zu den vermuteten Machtanteilen analog auch hier.

Wie die obigen Ausführungen zeigen, enthalten alle Grundlagen und alle Taktiken sowohl Macht- als auch Einflußpotentiale. Allerdings werden die jeweiligen Macht- bzw. Einflußanteile bei den einzelnen Grundlagen und Taktiken unterschiedlich angenommen. Es wird davon ausgegangen, daß mit den Grundlagen und Taktiken umso eher Macht ausgeübt wird, je härter die Grundlagen bzw. Taktiken eingestuft sind, d.h. je mehr sie den Freiheits- und Handlungsspielraum des Betroffenen und damit auch seine Eigenständigkeit reduzieren. Mit den Grundlagen und Taktiken wird umso eher Einfluß ausgeübt, je weicher diese sind, d.h. je mehr sie den Freiheits- und Handlungsspielraum des Betroffenen achten und/oder sogar erweitern, je mehr insgesamt die Eigenständigkeit des Betroffenen erhalten bleibt und/oder sogar erweitert werden kann. Aus diesen Überlegungen und aufgrund der Dichotomisierung der Grundlagen und Taktiken in harte und weiche Einwirkungsmechanismen werden die folgenden Hypothesen abgeleitet:

Hypothesen 1 - 4:

1. *Alle Einwirkungsgrundlagen werden sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eingesetzt.*

2. *Alle Einwirkungstaktiken werden sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eingesetzt.*

3. *Harte Grundlagen werden häufiger zur Machtausübung eingesetzt; weiche Grundlagen werden häufiger zur Einflußnahme eingesetzt.*

4. *Harte Taktiken werden häufiger zur Machtausübung eingesetzt; weiche Taktiken werden häufiger zur Einflußnahme eingesetzt.*

2.3 Determinanten sozialer Einwirkungen

Eine soziale Einwirkung in Form von Machtausübung oder Einflußnahme kann nicht allein als separate Interaktion zwischen Individuen betrachtet werden; es müssen weitere Elemente, die zusätzlich die konkrete Situation mitbestimmen, bedacht werden.

In diesem Kapitel wird auf folgende Merkmale eingegangen: auf die *Relevanz struktureller Merkmale*, wie z.B. die vorhandene Hierarchie in Organisationen; auf *persönliche Merkmale von Individuen*, die die Art und Weise einer Einwirkung mitbestimmen, wie z.B. die Ausprägung des Machtmotivs und auf *interaktionsbezogene Charakteristika*, wie z.B. die Kontakthäufigkeit zwischen Individuen.

2.3.1 Die strukturbezogene Komponente

Neuberger et al. (1985, S. 196) geben den Hinweis, daß Macht nicht nur eine Beziehung zwischen konkreten Personen, sondern auch Aspekt und Produkt sozialer Strukturen ist. Ebenso weisen Becker & Langosch (1984, S. 184) darauf hin, daß Macht personengebunden, aber zusätzlich auch strukturell bedingt ist.

In Organisationen handelt es sich i.d.R. um aufgabenorientierte Interaktionen, d.h. es stehen Sachprobleme an, die möglichst gut und effektiv bewältigt werden sollen (Scholl, 1991a, S. 53). Um die einzelnen Probleme und Aufgaben sinnvoll bearbeiten zu können, werden Strukturen geschaffen, die den Prozeß der Arbeitsteilung und Koordination regeln bzw. unterstützen sollen.

Diese organisierten Strukturen bestehen aus Positionen, Weisungsbefugnissen, Rollenkonstellationen, internalisierten Erwartungen, institutionalisierten Symbolen und Werten und dem Verteilungsmuster ihrer Ressourcen (Etzioni, 1975, S. 346). Besonders durch die Verteilung der organisationalen Ressourcen entstehen Positionen, die mit verschiedenen Einwirkungsressourcen ausgestattet sind, d.h. Individuen stehen aufgrund ihrer Position bestimmte Ressourcen zur Verfügung, die in einer konkreten Einwirkungsbeziehung zu Potentialen werden können.

Die Interaktion der Organisationsmitglieder beschränkt sich nicht allein auf solches Verhalten, das für die individuelle Aufgabenerfüllung und die Erreichung der Organisationsziele notwendig ist. "Informelle Organisation entsteht spontan und unabhängig vom Betriebszweck aus den alltäglichen Beziehungen am Arbeitsplatz heraus, auf der Basis der täglichen Zusammenarbeit, des aufeinander-angewiesen-Seins und der Ähnlichkeit der Interessen und der Situation" betont Zündorf (1982, S. 179). Sie entsteht u.a. aus individuellen und sozialen Bedürfnissen nach Anerkennung und Sympathie (vgl. ebda., S. 179).

In der Realität gehen die Grenzen von formeller und informeller Organisation ineinander über. Es ist davon auszugehen, daß durch formale Strukturen (z.B. Hierarchiestruktur) ebenso wie durch informelle und persönliche Beziehungsmuster (z.B. Kommunikationshäufigkeit und Sympathieintensität) bestimmte Wirkungen und/oder Zwänge auf das Interaktionsverhalten ausgehen, die sich in bestimmten Normen und Erwartungen manifestieren.

"Die Stellung innerhalb dieser Strukturen gibt dem einzelnen im wesentlichen seine Einwirkungsmöglichkeiten, zum Teil auch seine Konfrontationspartner und Interessenrichtung vor" (Hradil, 1980, S. 64). Neuberger et al. (1985, S. 187) drücken ganz deutlich aus, daß Macht in einem System installiert ist und eine relativ dauerhafte Machtstruktur existiert, der sich die Individuen mehr oder weniger beugen müssen. Jede Interaktionssituation in einer Organisation spielt sich daher innerhalb von strukturellen Zwängen ab. "Diese bestimmen und strukturieren den Wirkungskreis von Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern der Organisation und definieren so die Bedingungen, unter denen diese miteinander verhandeln können" (Friedberg, 1988, S. 46).

Pfeffer (1981, S. 131) weist explizit auf eine Konsequenz daraus hin: "A second structural determinant of power is the power of the subunit in which a person is located. ... influence is more easily exercised from a strong subunit within the organization than it is from a less powerful subunit".

"Ein Beeinflussender erscheint somit in der Wahrnehmung des Beeinflussten als Individuum, als Inhaber einer spezifischen Position oder aber als Mitglied einer Gruppe zur Beeinflussung legitimiert" (Kirsch, 1971, S. 207).

Die Organisationsmitglieder haben also nicht dieselben alternativen Möglichkeiten, sondern ihre "strategischen Fähigkeiten" werden durch ihre soziale Lage innerhalb der Organisation bestimmt, d.h. die jeweiligen Ressourcen eines Aktors bestimmen die zeitlichen, räumlichen und sozialen Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Organisationsmitglied seine Einwirkungsstrategie wählen kann, wobei über mehr Machtressourcen zu verfügen dabei konkret bedeutet, eine größere Fähigkeit zu besitzen, seinen Handlungsspielraum auszudehnen (Crozier & Friedberg, 1979, S. 45).

"Jegliche soziale Interaktion ist in dem Sinn kontextabhängig", führt Wilson (1982, S. 494f.) an, "daß man zu ihrer intelligenten Anwendung direkt oder indirekt den Ort der jeweiligen Handlung in der sich entwickelnden Interaktionsabfolge, die Geschichte der Beziehung zwischen den Beteiligten und den sozialen Kontext berücksichtigen muß".

Die in den Organisationen vorhandenen Normen sind von Individuen gesetzt worden und/oder haben sich im Laufe der Zeit entwickelt. "Menschen sind sowohl Schöpfer als

auch Betroffene struktureller Regelungen" (Schanz, 1982, S. 1). Diese Normen und Werte sind oft nicht authentischer Natur, d.h. sie sind nicht an den wahren Bedürfnissen der Organisationsteilnehmer orientiert, oft besonders nicht an denjenigen Organisationsteilnehmern, die niedrigen Hierarchiestufen angehören. Etzioni (1975, S. 387) begründet dies damit, daß Individuen in höheren Stufen oft diejenigen sind, die über eine Installierung von Werten und Normen in Systemen verfügen, sich jedoch häufig falsche Vorstellungen von den Werten, Interessen, Auffassungen usw. von Rangniedrigeren machen. Von Hradil (1980, S. 55) wird zusätzlich angenommen, daß nicht nur Möglichkeiten bestehen, Menschen vom Verfechten ihrer Wünsche abzuhalten, sondern auch Mittel vorhanden sind, Menschen über ihre "wahren" Ziele und Bedürfnisse dauerhaft zu täuschen. Parsons (1951) nennt als eine Funktion von Systemen die Integration von Organisationsmitgliedern an organisationale Normen, Werte und Ziele durch Sozialisation und Erziehung (Neuberger, 1985, S. 201). Hier könnte z.B. ein Ansatzpunkt für dauerhafte Täuschung der Organisationsmitglieder gegeben sein.

Auf die Relevanz authentischer Normen in Organisationen weist Scholl (1991a) hin. Wenn die in einer Unternehmung gelebten und repräsentierten Normen und Werte authentischer Natur sind, dann sind die individuellen Ziele besser in den kollektiven repräsentiert und damit erhöht sich der Nutzen der einzelnen Interaktionen für alle Beteiligten. Damit werden Interaktionen effizienter und der einzelne kann Befriedigung in ihnen erleben. Außerdem wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß die beteiligten Interaktionspartner der Überzeugung sind, daß es sich für alle Beteiligten lohnt, die soziale Interaktion fortzusetzen, unabhängig davon, ob ihre jeweiligen Intentionen übereinstimmen oder nicht. Durch erlebte Befriedigung in Interaktionen steigt die Motivation der einzelnen, sich für die Organisationsziele einzusetzen. Eine wichtige Komponente spielt in diesem Zusammenhang der 'Weg-Ziel-Ansatz', denn Individuen schlagen in konkreten Situationen jenen Weg ein, von dem sie annehmen, daß er sie zu einem persönlichen Ziel führt (Schanz, 1978, S. 52). Wenn in den organisationalen die individuellen Ziele enthalten sind, ist auch die Erreichung der organisationalen Ziele besser gewährleistet. Hier wird die Relevanz der Aussage von Rubin & Berlew (1984, S. 36) deutlich: "... people are the key to organization productivity". Daraus folgt für den Machtheinsatz, daß so wenig Macht wie möglich ausgeübt werden sollte.

Aus der strukturellen Komponente werden folgende Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 5:

Der Einsatz der Grundlagen sozialer Einwirkung wird mitbestimmt von der Interaktionsrichtung.

Hypothese 6:

Der Einsatz der Taktiken sozialer Einwirkung wird mitbestimmt von der Interaktionsrichtung.

Besonders durch die Verteilung der organisationalen Ressourcen (Hierarchie) entstehen Positionen, die mit verschiedenen Einwirkungsressourcen ausgestattet sind. So kann ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern auf Positionsressourcen in Form von Weisungsbefugnissen zurückgreifen, die einem Mitarbeiter gegenüber seinem Vorgesetzten nicht zur Verfügung stehen. Auch Kollegen untereinander können i.d.R. auf keine offiziellen Ressourcen zur Einwirkung zurückgreifen. So ist davon auszugehen, daß die Position und/oder die Interaktionsrichtung eine entscheidende Rolle für den Einsatz einer bestimmten Grundlage bzw. Taktik spielt.

2.3.2 Die personenbezogene Komponente

Nicht nur der organisatorische Rahmen mit seinen formalen und informellen Strukturen bestimmt die Einwirkung mit. Zur Erklärung und Beschreibung einer individuellen Einwirkung muß auch die Persönlichkeit des Aktors mitherangezogen werden, denn die Beeinflußbarkeit bzw. das Beeinflussungsvermögen eines Individuums hängt auch mit der Persönlichkeitsstruktur zusammen. Personen, die in einer Unternehmung die gleiche Position einnehmen und deren Aufgaben als gleichwertig anzusehen ist, verfügen deswegen durchaus nicht über die gleiche Macht (Krüger, 1974, S. 81). Pfeffer (1981, S. 131) betont, daß sich Individuen unterscheiden bezüglich ihrer Fähigkeit, vorhandene Einwirkungsressourcen und -potentiale auch einzusetzen. Er spricht dabei nicht nur die Fähigkeit, sondern auch den Willen zur Nutzung der Ressourcen und Potentiale an.

Individuen unterscheiden sich also aufgrund der individuell verschiedenen Ausprägung des Durchsetzungsvermögens bezüglich der Fähigkeit, ihre Ressourcen und Potentiale auch einzusetzen. Ebenso unterscheiden sie sich bezüglich der Motivation, Einwirkungsressourcen zu erlangen. Hier spielt nach Neuberger et al. (1985, S. 197) die intrapsychische Disposi-

tion, die Ausprägung des Machtmotivs, inwieweit Macht an sich als Wert für erstrebenswert gehalten wird, inwieweit Macht um ihrer selbst willen angestrebt wird, eine Rolle. Die persönliche Machtmotivation zur Anwendung der Machtmittel beinhaltet Grundbedürfnisse und Emotionen als auch geistiges Handeln in Form von Erwartung, Kenntnis und Einfühlungsvermögen (Israel, 1986, S. 22).

Raven & Rubin (1983, S. 442f.) verdeutlichen die Relevanz des Machtmotivs im Zusammenhang mit der Wahl einer Grundlage:

"Given the different effects of differing bases of power, it follows that the choice of power strategy will not be dependent entirely on which is most effective in getting compliance. An important additional factor in power preference is the need for power, the feeling that one is in control. Since the harsher bases of social power lead to an impression that one is in control, those with high power needs will tend to select these."

Die Möglichkeit der Einwirkung wird auch mitbestimmt von dem Selbstkonzept eines Individuums, denn nach Scheller & Heil (1979, S. 253) bestimmt das Bild eines Individuums von sich selbst sein Verhalten in erheblichem Maße mit "Hohes Selbstvertrauen beinhaltet bestimmte Kognitionen über das eigene Können und die eigenen Möglichkeiten, es beinhaltet eine positive affektive Besetzung des Ich, d.h. ein hohes Selbstwertgefühl, und es beinhaltet stark ausgeprägte Intentionen, Ideen zu formulieren und zu verfolgen, sich Ziele zu setzen und Aufgaben anzupacken" (Scholl, 1991a, S. 35). Individuen mit hohem Selbstwertgefühl sehen sich eher in der Lage, sich solchen Einflüssen zu widersetzen, die der Befriedigung ihrer Bedürfnisse entgegenstehen (Scheller & Heil, 1979, S. 258). Bei Individuen mit hohem Selbstvertrauen ist das Durchsetzungsvermögen relativ stark ausgeprägt. Außerdem betont Epstein (1979, S. 20), daß Individuen mit hoher Selbstwert-schätzung im Vertrauen auf ihre eigenen Fähigkeiten effizienter und mit geringerer Anspannung arbeiten und demzufolge mit höherer Wahrscheinlichkeit Erfolg haben als Individuen mit einem niedrigen Selbstwertgefühl. Individuen mit hoher Selbstwert-schätzung wirken wahrscheinlich öfter erfolgreich ein.

Krüger (1974, S. 79) betont in diesem Zusammenhang, daß nicht jeder Akteur in jeder Situation über hinreichend vollständige und/oder hinreichend präzise Individualziele verfügt. Dieser als Zielvakuum bezeichnete Sachverhalt kann dazu führen, daß Akteure Einwirkungsversuche nicht als solche wahrnehmen, da nur das Vorhandensein von Zielen auch das Erkennen von Machtproblemen ermöglicht. Nehmen sie den Einwirkungsversuch dennoch wahr, so sind sie leichter davon zu überzeugen, daß die Ausübung der fremden Macht mit ihren eigenen Interessen im Einklang steht. Damit besteht für diese Individuen die Gefahr, den von außen an sie herangetragenen Verhaltensweisen zu entsprechen oder

sogar die Ziele der Einwirkenden als eigene zu übernehmen. (Hier ist ein Ansatzpunkt für eine mögliche dauerhafte Täuschung der Individuen über ihre wahren Selbstverpflichtungen gegeben.)

2.3.3 Die interaktionsbezogene Komponente

Auch die Variablen, die direkt die Beziehung zwischen den Interaktionspartnern betreffen, sind als Determinanten der sozialen Einwirkung zu berücksichtigen. Dies ergibt sich schon aus der Annahme, Macht als relationale Beziehung zu sehen.

Die Erwartung künftiger sozialer Interaktion spielt in interpersonellen Verhandlungssituationen eine besondere Rolle (Marlowe et al., 1981, S. 140). Wie dauerhaft eine Beziehung eingeschätzt wird oder welchen Eindruck der Akteur vom Interaktionspartner hat, entscheidet darüber, wie kooperativ er sich dem Gegenüber verhält. Kooperatives Verhalten in Form von vertrauensvoller Zusammenarbeit wird nach Bierhoff (1988, S. 226) neben gegenseitigem Mögen durch das Zusammenwirken und das Ziel, zu kooperieren, ausgelöst.

Als ein entscheidender Faktor für den Verlauf von Kommunikations- und Interaktionsprozessen kann die wechselseitige Sympathie bzw. Attraktivität der an dem Einwirkungsprozess Beteiligten angesehen werden (vgl. Scholl, 1991a, S. 17).

Neben dem Ausmaß an Sympathie, kann auch die Kontakthäufigkeit die Art der Einwirkung mitbestimmen: "Da i.d.R. während einer längeren Kontaktdauer eine größere Anzahl von Interaktionen abläuft, wird man unter lerntheoretischen Gesichtspunkten bei diesen eine hohe Wahrscheinlichkeit wechselseitig positiver Verstärkungen erwarten", betont Krempel (1987, S. 15). Er sieht die Länge der Interaktion als Indiz für die Art des Verstärkungsprozesses an, denn bei einem hohen Maß an Freiwilligkeit werden Verhaltenssequenzen mit großen Raten negativer Konsequenzen abgebrochen oder gegen erfolgreichere ausgetauscht (vgl. ebda., a.a.O.).

Aus den Ausführungen zur interaktionsbezogenen Komponente werden folgende Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 7:

Einflußnahme impliziert mehr Kontakte als Machtausübung.

Da Machtausübung negative Konsequenzen für Betroffene impliziert, Einfluß zu positiven Reaktionen führt (vgl. Kap. 4), kann vermutet werden, daß im Rahmen von Einflußnahme

eine höhere Kontakthäufigkeit vorhanden ist als bei Machtausübung, die wiederum zu höherer gegenseitiger Sympathie führen kann. Die negativen Konsequenzen der Machtausübung werden sich auch negativ auf eine kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit auswirken, so daß die weitere folgende Hypothese aufgestellt wird:

Hypothese 8:

Einflußnahme impliziert eine bessere Zusammenarbeit als Machtausübung.

Auch die Beziehung des Individuums zu der Organisation spielt eine Rolle. Je positiver die Gesamteinstellung einer Person zu der entsprechenden Unternehmung ist, desto stärker ist sie wahrscheinlich i.S. der Unternehmung beeinflusbar und umgekehrt (Krüger, 1974, S. 86; Herkner, 1987, S. 352).

Secord & Backman (1983, S. 84) weisen darauf hin, daß der Erfolg eines Einwirkungsversuches davon abhängig ist, was die Zielhandlung für die betroffene Person bedeutet, in welcher Beziehung sie zu ihrer Persönlichkeit steht und in welchem psychischen Zustand sich das betroffene Individuum zum Zeitpunkt der Einwirkung befindet.

2.4 Folgen einer sozialen Einwirkung

In diesem Kapitel wird auf die Reaktionen einer Einwirkung eingegangen. Es erfolgt eine Konzentration auf die Reaktionen des Betroffenen auf eine Einwirkung in Form von Gedanken und Gefühlen, reaktantes Verhalten in Form von Widerstand und passives Verhalten als Ausdruck Erlernter Hilflosigkeit. Bezogen auf den Einwirkenden werden mögliche Rechtfertigungstendenzen des Einwirkenden vor sich selbst und/oder vor anderen und eventuelle Beschönigungstendenzen der negativen Reaktionen des Betroffenen durch den Einwirkenden thematisiert.

2.4.1 Reaktionen auf eine Einwirkung

Etzioni (1975, S. 370f.) betont, daß alle Arten von Macht unter allen Bedingungen auf den Machthaber ebenso wie auf den Machtunterworfenen deformierende Wirkungen ausüben. "Deformierende Wirkungen schlagen sich (a) in den Bindungen jener nieder, die der Ausübung von Macht ausgesetzt sind, d.h. unfreiwillig an der Realisierung eines Ziels teilnehmen und daher nicht authentisch aktiv sind; (b) in den Machthabern, die zu ihren Unter-

worfenen keine authentischen Beziehungen haben, weil Machtanwendung bedeutet, daß andere als Objekte und Mittel, nicht aber als Ziele behandelt werden; und (c) in den gesamtgesellschaftlichen Strukturen, die beide Seiten miteinander teilen - d.h. Machtanwendung beeinflußt auch andere Beziehungen als jene, in denen sie stattfindet". Eine soziale Einwirkung, insbesondere Macht, kann also eine sehr breite negative Wirkung haben. Zusätzlich betont Partridge (1963, S. 116), daß sich die Auswirkungen von Macht und Einfluß nicht nur auf die konkreten Situationen beschränken, in denen eingewirkt wird, sondern auch in die Zukunft hinein wirken.

Scholl (1991a, S. 40) betont, daß durch Macht entgegenstehende Selbstverpflichtungen eines Aktors überwunden, außer Kraft gesetzt oder geändert werden. Dem *Betroffenen* wird das Recht abgesprochen, seine eigenen Selbstverpflichtungen zu entwickeln, zu spezifizieren und im Einklang mit diesen zu handeln. Hierdurch entstehen für den Unterlegenen psychisch desintegrierende Konsequenzen, die unter dem Sammelbegriff "Entfremdung" zusammengefaßt werden. "Der Begriff der Entfremdung beschreibt die verschiedenen Arten des Widerstandes am umfassendsten. Der durch Machtanwendung erzeugte Widerstand kann viele Formen annehmen und hat zahlreiche Ausdrucksformen" (Etzioni, 1975, S. 372). Formen der Entfremdung können Erfahrungen wie Machtlosigkeit, Sinnlosigkeit, Normenlosigkeit, Isoliertheit und Selbstentfremdung induzieren (Israel, 1972, S. 254). Die hieraus entstehenden psychischen Konsequenzen der Machtausübung reichen von Gefühlen der Ohnmacht und Sinnlosigkeit, der sozialen Isolation und persönlichen Zerrissenheit bis hin zu unterdrückter und verschobener Aggressivität, zu emotionaler Instabilität, zu Frustration und Apathie (Scholl, 1991a, S. 40).

Witte & Ardel (1989, S. 478) nennen als negative Reaktionen auf Macht: jene Aggression, die sich unbewältigt nach innen gegen die eigene Person richtet und solche, die sich nach außen richtet, aber zumeist nicht gegen den Verursacher, sondern oft gegen Unbeteiligte. Im ersten Fall treten häufig Leistungsabfall und psychosomatische Erkrankungen, im Extremfall Alkoholismus und Drogenabhängigkeit bis hin zum Suicid auf. Im zweiten Fall kommt es zu Ungeduld, Verständnislosigkeit bis hin zur Gewalttätigkeit; in vielen Fällen gegen die Familie, Außenseiter der Arbeitsgruppe und letztlich gegenüber gesellschaftlichen Randgruppen.

Je härter die Grundlagen und Taktiken bzw. je mehr gegen die Interessen des Betroffenen eingewirkt wird, desto höher ist vermutlich die Wahrscheinlichkeit negativer Reaktionen in Form von Wut, Ärger, Haß. Je weicher die Grundlagen und Taktiken, desto eher werden sich vermutlich positive Reaktionen wie Freude, Motivation, Zufriedenheit, etc. einstellen. Hieraus wird unter der Annahme, daß harte Grundlagen/Taktiken vorwiegend zur Machtausübung eingesetzt werden und weiche Grundlagen/Taktiken vorwiegend zur

Einflußnahme genutzt werden, abgeleitet, daß Machtausübung insgesamt zu wesentlich negativeren Reaktionen führen wird als Einflußnahme.

Eine Einwirkung ist für das *einwirkende Individuum* i.d.R. mit Kosten verbunden, denn Ressourcen, die zur Machterzeugung verwendet wurden, stehen dem Akteur nicht mehr länger zur Verfügung. Wenn die Ressourcengrundlage nicht aufgefüllt wird, sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß dem Akteur mit Willfährigkeit begegnet wird, rapide (Etzioni, 1975, S. 336). Kirsch (1971, S. 193) weist in diesem Zusammenhang besonders auf mißglückte Machtausübung hin; erleidet der Einwirkende A mit dem Versuch, Macht auszuüben, einen Mißerfolg, so wird die Überzeugung des Betroffenen B, A habe Macht, geschwächt. Da in Einwirkungsbeziehungen die gegenseitige Perzeption ein wichtiges Element darstellt, entstehen hier Kosten für den Einwirkenden durch Ressourcenverluste aufgrund der Reduzierung der zugeschriebenen Einwirkungspotentiale. Diese Reduzierung kann auch durch *Halo-Effekte* eintreten. So konnten Gioia & Sims (1983, S.21) feststellen, "... punitive verbal behavior by the manager decreased his perceived use of expert power ...".

Harsanyi (1965, S. 193) hat in diesem Zusammenhang den Begriff der Opportunitätskosten eingeführt: "Die Opportunitätskosten, die A durch seinen Versuch, das Verhalten von B zu beeinflussen, entstehen, d.h. die Opportunitätskosten für die Ausübung seiner Macht über B (und für den Erwerb dieser Macht über B, falls A noch nicht über die erforderliche Macht verfügt), die wir Kosten der Macht von A über B nennen werden".

Kostenfaktoren können in der sozialen Interaktion Haß (Abneigung, Kälte, physische Aggression, Ärger), Abwertung (Beleidigung, Spott, Kritik), Interferenz (Widerstand, Störung) und Unsicherheit (Angst, Verwirrung) sein (Bierhoff, 1988, S. 229).

"It has been proposed, especially by authors influenced by the theory of games, that a person, when deciding whether to make a particular influence attempt, "calculates" in some sense the net advantage of him of performing the act" (Cartwright & Zander, 1968, S. 218). Cartwright und Zander unterstreichen hier die Vorstellung vom Menschen als rationales Wesen, das kalkuliert, welche Interaktionen den größten Gewinn bringen. Diese Überlegung steht im Einklang mit der Austauschtheorie.

"If the results of the agent's calculation indicate that he will lose more than gain", führt Kipnis (1976, S. 136) fort, "presumably the individual does not attempt to influence others". Dies bedeutet, daß ein Einwirkender die Kosten kalkuliert und im Falle der Entscheidung für eine Machtausübung sich über die Betroffenheit der anderen Personen hinwegsetzt, entstehende negative Valenzen ihm gegenüber in Kauf nimmt, was sich für den Einwirkenden selbst letztendlich jedoch negativ auswirken wird:

Es werden solche Personen als sympathisch empfunden, von denen wir Verstärker erhalten, und jene Personen abgelehnt, die uns bestrafen. Es gibt sehr viele Möglichkeiten der Belohnung und Bestrafung (Herkner, 1987, S. 350). Außerdem sind sympathische Personen einflußreicher als unsympathischere. Ihre größere Einwirkung zeigt sich u.a. darin, daß Verstärker, die von einer positiv bewerteten Person dargeboten werden, wirksamer sind. Sympathische Personen werden häufiger imitiert als neutrale oder unsympathische. Ferner sind sie (zumindest kurzzeitig) erfolgreicher, wenn sie versuchen, die Einstellungen anderer Personen zu ändern, d.h. es lohnt sich auf jeden Fall auf Machtausübung zu verzichten, da die Kosten z.B. in Form von Sympathieverlust sehr hoch sind, vor allem die daraus resultierenden Wirkungen. Weiterhin gibt es Prozesse, die es schwierig machen, vorhandene Sympathie bzw. Ablehnung abzubauen, denn auch hier wirken Halo-Effekte: Hat man einer Person eine positive (negative) Eigenschaft zugeschrieben, so neigt man dazu, ihr weitere positive (negative) Eigenschaften zuzuschreiben. Das bestätigt u.a. die Forschung über implizite Persönlichkeitstheorien und zum "Schönheitsstereotyp (wer schön ist, ist auch gut). Ferner tragen systematische Attributionsverzerrungen zur Aufrechterhaltung von Sympathie und Ablehnung bei (ebda., S. 353).

Je nach eingesetzter Grundlage/Taktik entstehen für den Einwirkenden unterschiedliche Kosten. Eine Einwirkung durch weiche Grundlagen/Taktiken verursacht weniger Kosten in Form von Kontroll- und Überwachungsaufwand und entstehenden negativen Valenzen als eine Einwirkung durch harte Grundlagen/Taktiken. Es ist anzunehmen, daß eine Einwirkung durch Einfluß, die zu einem Konsens führt, keine oder erheblich geringere Kosten verursacht als eine Einwirkung durch Machtausübung, die zur Konformität führt. Allerdings kann der Einwirkungsprozeß u.U. nicht zum gewünschten Ziel führen (=entgangene Belohnungen = Opportunitätskosten) oder der Einwirkungsprozeß dauert länger und wird mühseliger bei Einflußnahme bzw. bei einem Verzicht auf Macht.

Grundsätzlich kann Etzioni (1975, S. 371) zugestimmt werden, daß die in Einwirkungsbeziehungen angewendete Macht zwischen Akteuren umso weniger deformierend ist, je mehr sie sich dem Idealtyp eines authentischen Konsens nähern. Je mehr Einwirkungsbeziehungen einen Konsens herbeiführen, desto höher ist die persönliche Befriedigung, die Individuen aus diesen Interaktionen ziehen können, da ein authentischer Konsens ein Handeln im Einklang mit den zentralen Selbstverpflichtungen impliziert. Das Ziel in Organisationen sollte deshalb darin liegen, die deformierenden Wirkungen zu minimieren und/oder nur solche Grundlagen/Taktiken zu verwenden, von denen eine geringen Deformierung ausgeht. Hier ist vor allem der Einsatz weicher Grundlagen/Taktiken angesprochen bzw. eine Einwirkung durch Einflußnahme.

Aus der Fülle der möglichen ableitbaren Hypothesen erfolgt hier die Konzentration auf die Reaktionen des Betroffenen auf eine Machtausübung und eine Einflußnahme.

Hypothesen 9 - 11:

9. *Machtausübung führt bei den Betroffenen zu negativeren Gefühlen als Einflußnahme.*

10. *Harte Grundlagen lösen bei Betroffenen negativere Gefühle aus als weiche Grundlagen.*

11. *Harte Taktiken lösen bei Betroffenen negativere Gefühle aus als weiche Taktiken.*

2.4.2 Reaktanz und Erlernte Hilflosigkeit

Neben den negativen Gefühlen kann Machtausübung beim Machtbetroffenen zur Einengung seines Freiheitsspielraums und als Folge davon entweder zu Reaktanz oder zu Erlernter Hilflosigkeit (Brehm & Brehm, 1981; Abramson et al., 1978) führen. Reaktanz entsteht, wenn vom Machtbetroffenen noch erfolgversprechende Gegenmaßnahmen gesehen werden, Hilflosigkeit, wenn dies nicht mehr der Fall.

Die Reaktanztheorie wurde 1966 zum ersten Mal von Brehm vorgelegt. Einschlägige theoretische Entwicklungen sind das Konzept des Einflusses der Wichtigkeit von Freiheit sowie das Konfliktmodell widerstrebender Reaktionstendenzen auf sozialen Einfluß (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 243).

Glaubt eine Person, sich in einer bestimmten Situation frei verhalten zu können, und erlebt dann eine Einengung, so daß die Freiheit reduziert oder ganz aufgehoben wird, so entsteht psychologische Reaktanz. Reaktanz ist eine motivationale Erregung mit dem Ziel, eine bedrohte oder abnehmende oder eliminierte Freiheit wiederherzustellen.

Die Reaktanztheorie versucht auch zu erklären, warum Personen ihre Meinung und ihr Verhalten manchmal in die entgegengesetzte Richtung ändern (Bumerang-Effekt) als die vom Kommunikator intendierte. Nach der Theorie treten diese Reaktionen dann auf, wenn der Empfänger sich in unzulässigerweise von einem Kommunikator dazu gezwungen fühlt, dessen Meinung zu übernehmen (Rosch & Frey, 1987, S. 301f.).

Die verschiedenen Arten von Freiheitseinengung klassifiziert Wicklund (1974) nach sozialem Einfluß, Barrieren sowie selbstverhängter Einengung. Diese Einteilung bezieht sich auf den Gesichtspunkt, ob die Person dazu gebracht werden soll, etwas Bestimmtes zu tun (sozialer Einfluß), oder ob sie daran gehindert wird, etwas Bestimmtes zu tun. Eine wesentliche Bedingung für das Auftreten von Reaktanz bei Fremdeinengung liegt darin, daß die betroffene Person die Freiheitseinengung als illegitim betrachtet. Wird eine Einengung akzeptiert, sei es aus sozialen Gründen oder aufgrund der Tatsache, daß der einengenden Instanz ein Glaubwürdigkeitskredit zugebilligt wird, ruft Freiheitseinengung keine Reaktanz hervor (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 244f.)

An dieser Stelle wird die notwendige Differenzierung zwischen Macht und Einfluß deutlich. Unter sozialem Einfluß verstehen die Autoren offenbar Macht im hier gemeinten Sinne: Einengung des Handlungsspielraums gegen die eigenen Selbstverpflichtungen. Die Tatsache, daß bei Akzeptanz der Einengung keine Reaktanz entsteht, läßt sich mit Einfluß im hier gemeinten Sinn - Einwirkung im Einklang mit den eigenen Selbstverpflichtungen - erklären. Eine Einengung des Handlungsspielraums, die akzeptiert wird, befindet sich wohl im Einklang mit den Selbstverpflichtungen. Ohne eine Differenzierung des sozialen Einflusses im Sinne der o.g. Autoren läßt sich dieser Befund nur schwer erklären. Mit einer Differenzierung im Einklang/nicht im Einklang der Selbstverpflichtungen läßt sich dieses Phänomen mühelos erklären.

Die Stärke der *psychologischen Reaktanz* wird im wesentlichen durch drei Komponenten bestimmt:

1. Der Umfang des (subjektiven) Freiheitsverlustes wird durch die absolute Größe, z.B. die Anzahl der bedrohten und eliminierten Alternativen - und durch die relative Reduktion des Freiheitsspielraums (Grabitz-Gniech, Auslitz & Grabitz, 1975) bestimmt.
2. Die Stärke der Einengung. Je größer die Bedrohung einer Freiheit ist, desto mehr Reaktanz wird mobilisiert; die Reaktanz ist am größten, wenn eine Freiheit ganz ausgeschaltet wird.
3. Die Wichtigkeit der eingeengten Freiheit ist eine Funktion des instrumentellen Werts, den eine Aktion besitzt, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen, und der Stärke des Bedürfnisses. Dickenberger (1978) definiert Wichtigkeit einer Freiheit als Produkt der Komponenten "Wichtigkeit einer Freiheit zu" und Wichtigkeit einer Freiheit von" (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 246).

Aus diesen Überlegungen folgt, daß *Machtausübung zu Reaktanz* führen kann, Einflußnahme zu einem erheblich geringeren Ausmaß oder sogar zu keiner Reaktanz führt. Je mehr eine Grundlage den Handlungsspielraum einschränkt und je wichtiger diese Situation für B ist, desto eher wird Reaktanz erzeugt. Harte Grundlagen können eher zu Reaktanz führen als weiche, weil mit ihnen der andere stärker eingeschränkt werden kann bzw. wird, d.h. weil eher Macht ausgeübt wird.

Hypothese 12:

Machtausübung führt zu einer höheren Reaktanz in Form von Widerstand gegen die Einwirkung als Einflußnahme.

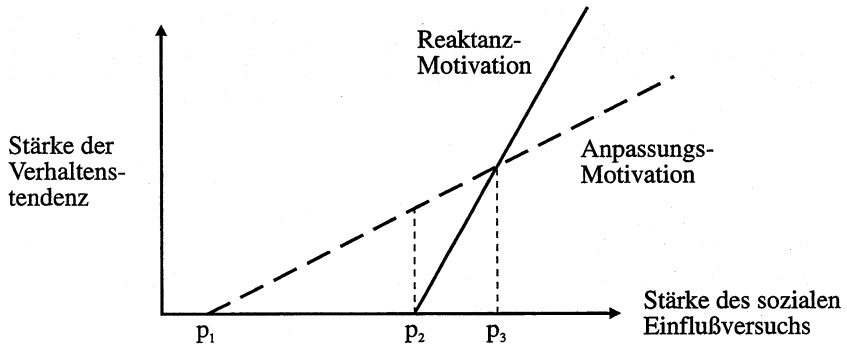
Die Reaktion auf Freiheitseinengung kann unterschiedlich ausfallen: über rein kognitive Verarbeitungsstrategien, z.B. Aufwertung der ausgeschalteten Alternative, über die Freiheit das nicht gewünschte Verhalten dennoch auszuüben, als *Widerstand* gegen die einengende Einwirkung bis hin zu offenem aggressiven Verhalten (Gniech, Dickenberger, 1987, S. 259; Grabitz-Gniech & Grabitz, 1978, S. 387; Snyder & Wicklund, 1981, S. 105).

Brehm (1972) teilt Reaktanzabbau in zwei Effekte ein: Subjektive Effekte zur Wiederherstellung der Freiheit sind Reaktionen, die sich nicht offen im Verhalten ausdrücken, insbesondere kognitive Umstrukturierungen (also m.E. eher dissonanztheoretische Effekte). Verhaltenseffekte sind direkt in Aktionen ausgedrückte Effekte wie Attacken gegen den Einenger, die Einengung aufzuheben oder das Verlassen der Situation (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 247).

Die durch sozialen Einfluß intendierte Verhaltensweise - Konformität - kann Reaktanz-Manifestationen unterdrücken. Dickenberger & Gniech (1982) haben ein Modell zur Erklärung des Zusammenwirkens der entgegengesetzten Kräfte Konformität und Reaktanz entwickelt. (Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist das lerntheoretische Konfliktmodell von Miller, 1944). Man kann davon ausgehen, daß jeder soziale Einfluß eine Verhaltensänderung in eine bestimmte Richtung herbeiführen will (wobei hier wiederum die notwendige Differenzierung im Einklang mit den Selbstverpflichtungen/gegen die Selbstverpflichtungen fehlt). Die Autoren gehen davon aus, daß bei Einsatz des sozialen Einflusses zunächst nur die Tendenz nachzugeben, vorhanden ist. Diese Konformitätstendenz wächst mit zunehmenden sozialen Einfluß. Wenn der Einflußversuch jedoch freiheitseinengende Qualität gewinnt, (d.h. nach der Differenzierung Macht/Einfluß: anfänglich wurde Einfluß ausgeübt, dann Macht) wird eine zweite Motivation, die Freiheit wiederher-

zustellen, also Reaktanz auftreten. Diese manifestiert sich in der Tendenz Widerstand zu zeigen. Die zweite Motivation wächst mit zunehmenden freiheitseinengendem Einfluß, allerdings stärker als die Anpassungstendenz. Dies läßt sich folgendermaßen erklären: wenn eine Freiheit mit zunehmendem Druck bedroht wird, werden durch Implikationen weitere Freiheiten bedroht, so daß der Ansatzpunkt breiter wird.

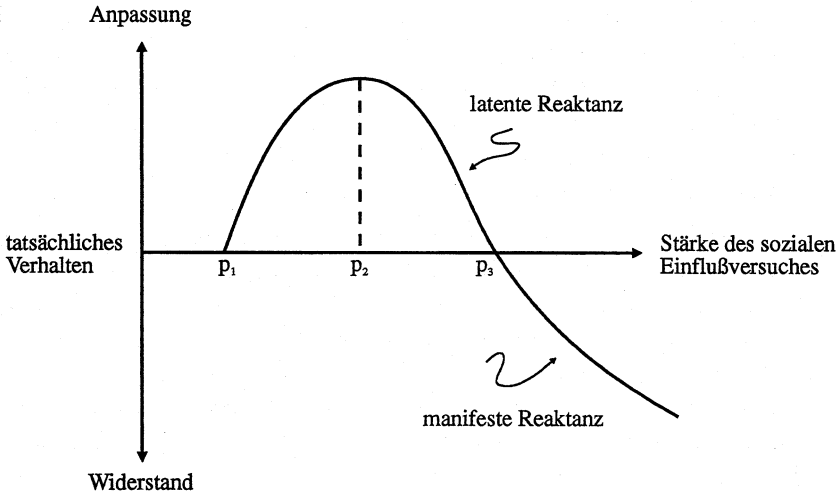
Abb. 6: Konfliktmodell der entgegengesetzten Verhaltenstendenzen bei psychologischer Reaktanz



Quelle: Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 251

Entsprechend der obigen Abbildung ist der resultierende Reaktanz-Effekt durch Subtraktion der gepunkteten Linie (Konformitäts-Gradient) zu bestimmen. Daraus ergibt sich folgendes Verhaltensmuster:

Abb. 7: **Verhaltens-effekte nach der Kombination der entgegengesetzten Kräfte**



Quelle: ebda.

Mit zunehmenden sozialem Einfluß wird zunächst eine Zunahme der Konformitätstendenz erwartet, dann nach Auftreten der Reaktanz-Motivation eine abnehmende Konformitätstendenz und schließlich aktive Opposition. Auf diese Weise kann man in sozialen Einfluß-situationen mit freiheitseinengendem Akzent neben dem theoretisch erwarteten aktiven Widerstand gegen die Freiheitseinengung (manifeste Reaktanz) auch "weniger Konformität" als "latente Reaktanz" erklären, da angenommen werden kann, daß in manchen Situationen zwar eine Reaktanz-Motivation wirksam ist, aber diese nur weniger stark als die Tendenz nachzugeben (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 250ff.).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Variable "public-private" bzw. "öffentlich-anonym" bei der Reaktion. Insbesondere bei sanktionsmächtigen Personen zeigt sich Reaktanz oft nicht direkt oder nicht sofort (ebda., S. 252f.). Dies könnte bei Interaktionen von Vorgesetzten auf Untergebene der Fall sein.

Neben den situativen Determinanten von Reaktanz kann auch eine individuell unterschiedliche Bereitschaft angenommen werden, psychologische Reaktanz zu mobilisieren. Die Autoren Cherulek & Citrin (1974) verbinden den Gesichtspunkt der Attribution des Kontrollverlustes eines Individuums zu persönlichen und externen Ursachen der Reaktanz-Quelle mit dem Persönlichkeitsmerkmal interne versus externe Kontrolle von Personen (ebda., S. 254f.).

Das Konzept der "Kontrolle" ist seit Ende der 50er Jahre in verschiedenen psychologischen Theorien herausgehoben worden. So etwa von White (1959) als Bedürfnis nach Kompetenz, unter welchem er die verschiedenen Tendenzen der Umweltermittlung bzw. -meisterung zusammenfaßt; oder von Rotter (1966), der mit dem Begriff "locus of control" die Menschen danach einteilt, inwieweit sie das Gefühl haben, in ihrem Verhalten durch die Umwelt bestimmt/kontrolliert zu sein oder auf/über die Umwelt bzw. das eigene Verhalten Einfluß/Kontrolle zu haben (Osterkamp, 1987, S. 222f.).

Rotter (1954) hat den Begriff des "locus of control of reinforcement" geprägt, womit er zum Ausdruck brachte, daß die Kontrolle über ein Ereignis im gegebenen Individuum (internale Kontrolle) oder außerhalb des Individuums (externale Kontrolle) liegt. Die eingebürgerte deutsche Übersetzung für "locus of control" ist Kontrollüberzeugung. Kontrolle ist eine zielbezogen regulierte Wirkung. Man kann Kontrolle haben oder sie auch aktuell ausüben. Entscheidend für das persönliche Wohlbefinden und die Entscheidung über die Einleitung einer Handlung ist die Kontrollmeinung, d.h. die subjektive Meinung oder der Glaube, daß man Kontrolle hat. Es gehört zu einem befriedigenden Menschenleben, Wirkungen zu haben und auch wahrzunehmen, daß man Wirkungen hat (Flammer, 1990, S. 22).

In der Literatur wird der Begriff der Kontrolle nicht einheitlich verwendet. So dient er teilweise zur Beschreibung der objektiven Gegebenheiten von Situationen i.S. von Kontrollierbarkeit bzw. Unkontrollierbarkeit. Andere Autoren sprechen von Kontrolle, wenn es um die Wahrnehmung oder das Empfinden des Individuums geht, Kontrolle zu haben (perceived control). Die wahrgenommene Kontrolle kann den objektiven Gegebenheiten entsprechen oder nicht. Eines der Kennzeichen von Hilflosigkeit ist es, daß objektive Kontrollierbarkeit nicht erkannt wird (Maier & Seligman 1976). Potentielle Kontrolle ist gegeben, wenn das Individuum der Überzeugung ist, die Ereignisse im Notfall kontrollieren zu können (Miller 1980). Illusion von Kontrolle liegt vor, wenn das Individuum glaubt, Ereignisse kontrollieren zu können, auf deren Eintreten oder Nichteintreten es in Wirklichkeit keinen Einfluß hat.

Kontrolle bzw. Mangel an Kontrolle kann für ein Individuum hinsichtlich unterschiedlicher Sachverhalte existieren. Lacey (1979) verweist neben der Kontrolle über Ereignisse bzw. Ergebnisse in einer Situation (outcome control) auf die Kontrolle über Situationen (agenda control). So hat z.B. ein Akkordarbeiter in gewissem Umfang Kontrolle über die Ergebnisse seiner Arbeitssituation; sein Einkommen hängt von seinem Einsatz ab. Die Kontrolle über die Situation, z.B. die Festlegung der Bezahlung pro Einheit, erfolgt durch den Arbeitgeber (Situationskontrolle). Andere Autoren sehen die Möglichkeit des Individuums, zwischen Alternativen frei wählen zu können (decision control) als eine wesentliche Form von Kontrolle an (z.B. Wortman & Brehm, 1975). - Dies ist ein wichtiger Aspekt für die Formen der

sozialen Einwirkung, da Macht die Handlungsfreiheit und damit die Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit einschränkt, Einflußnahme nicht. Eine Einschränkung der Verhaltensfreiheit einer Person führt nach Brehm (1966) zu Reaktanz, d.h. zu einer Motivation zur Wiederherstellung der ursprünglichen Freiheit. Die Überzeugung des Individuums, eine zum Erreichen eines Ziels als geeignet ausgewählte Handlungsalternative erfolgreich in die Tat umsetzen zu können (efficacy expectation), wird von Bandura (1977) als wichtige Art von Kontrolle hervorgehoben (Grabitz, 1987, S. 229ff.).

Hilflosigkeit:

Nach einer Spezifizierung der Reaktanz-Theorie ist nicht der Verlust von Wahlfreiheit, sondern der Verlust der Kontrolle über die Ereignisse der individuellen Umwelt ausschlaggebend. Dieser Gesichtspunkt liegt dem Versuch von Wortman & Brehm (1975) zugrunde, die Reaktanz-Theorie und das Konzept der Erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1975) zu integrieren (Dickenberger, Gniech, Grabitz, 1993, S. 257f.).

Zunächst stehen die Aussagen der Theorie der Reaktanz im Gegensatz zu der Theorie der Erlernten Hilflosigkeit. Während die Reaktanztheorie als Folge von Kontrollverlust Aktivität und Aggression postuliert, geht die Theorie der Erlernten Hilflosigkeit von Passivität aus. Diese Unterschiede in den Reaktionen werden von Wortman und Brehm durch Unterschiede in der Erwartung, Kontrolle ausüben zu können, erklärt: Ist die Kontroll-erwartung hoch, so führt ein unkontrollierbares Ereignis zu Aktivität, um die Kontrolle wieder zu erlangen. Nach häufiger Erfahrung von Unkontrollierbarkeit ist die Erwartung von Kontrolle gering, und die Erfahrung von Unkontrollierbarkeit führt zu Hilflosigkeit (ebda., S. 245).

Individuen reagieren dann passiv auf eine Einengung des Freiheitspielraums. Die Situation erscheint dem Individuum hinsichtlich seiner Erwartung unkontrollierbar, daß zwischen seinen Verhaltensweisen und externen Geschehnissen kein Zusammenhang besteht (Grabitz, 1987, S. 229).

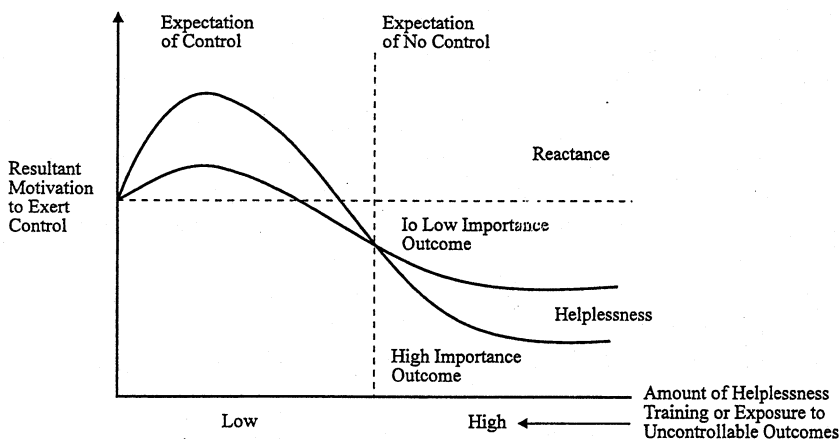
Wortman & Brehm (1975, S. 307) fassen die Unterschiede zwischen dem Reaktanz- und dem Hilflosigkeitsmodell so zusammen: "Reactance theory leads to the prediction that individuals will react to loss of control by becoming hostile and aggressive toward the agents that are restricting their freedom ... the theory suggests that individuals react with renewed attempts to establish their freedom ... the learned helplessness model predicts that organisms exposed to uncontrollable outcomes will become passive".

Wortman & Brehm (1975, S. 308) integrieren beide Ansätze in einem Modell. Sie betonen vor allem die Erwartung des Individuums hinsichtlich der Kontrolle über das zu erzielende

Ergebnis in einer Situation als kritische Determinante, ebenso wie die Bedeutung (importance), die dieses voraussichtliche Ergebnis für das Individuum hat.

Je wichtiger ein unkontrollierbares Ergebnis für ein Individuum ist, so Wortman & Brehm (1975, S. 308), desto mehr Reaktanz wird es zeigen. Lernt es durch "extended helplessness training", daß das Geschehen unkontrollierbar ist, ist es also von seiner Ohnmacht überzeugt, versucht es keinen Widerstand zu leisten. "We hypothesize that when a person becomes convinced that he cannot control an outcome, the state of helplessness is directly proportional to the importance of the outcome that he was trying to influence", präzisieren Wortman & Brehm ihr Modell.

Abb. 8: Das integrative Reaktanz-Hilflosigkeitsmodell



Quelle: Wortman & Brehm, 1975, S. 309

Verlust von Kontrolle und Symptome von Hilflosigkeit müssen nicht unbedingt durch persönliche Erfahrungen von Unkontrollierbarkeit verursacht sein. So kann auch die Beobachtung des Mangels an Kontrolle, den eine andere Person (Modellperson) erleidet, zu Hilflosigkeit führen - (Hier kann an Legalität angeknüpft werden - beobachtet ein Untergebener bei anderen Untergebenen, daß Einwirkungen auf Vorgesetzte ohne Erfolg bleiben, so versucht er u.U. selbst gar nicht mehr, seine eigenen Interessen gegenüber Vorgesetzten zu vertreten und durchzusetzen. Dies könnte zu einer negativen Einstellung gegenüber seiner Tätigkeit führen und damit zu Motivationsverlusten.) - Dieser Tatbestand ist insofern von Bedeutung, als durch die so geartete Erfahrung bei einer einflußreichen Modellperson Hilf-

losigkeit bei einer größeren Anzahl von Beobachtern gleichzeitig induziert werden kann (s. Beispiel: autoritärer Vorgesetzter auf Anzahl Untergebener).

Inzwischen gibt es in der Literatur eine ganze Reihe von Reformulierungen der Hilflosigkeitstheorie. Abramson, Seligman & Teasdale (1978) z.B. veränderten die Theorie unter dem Gesichtspunkt der besseren Anwendbarkeit auf Menschen. Das Ergebnis ist ein attributionstheoretischer Ansatz, bei dem eine Differenzierung nach persönlicher vs. universeller, allgemeiner vs. spezifischer und chronischer vs. akuter Hilflosigkeit vorgenommen wurde.

Universelle Hilflosigkeit stellt sich ein, wenn die Person die Überzeugung gewinnt, daß ein Problem unlösbar ist. Persönliche Hilflosigkeit stellt sich ein, wenn die Person glaubt, daß das Problem lösbar ist, aber sie selbst nicht die Fähigkeit hat, es zu lösen (Flammer, 1990, S. 66ff.).

Die Dimension allgemeine vs. spezielle Hilflosigkeit bezieht sich auf die Menge von Situationen, in denen Hilflosigkeit gezeigt wird, während chronische vs. akute Hilflosigkeit die Frage betrifft, ob die erlebte Hilflosigkeit lange Zeit anhält bzw. häufig wiederkehrt, oder aber nur kurze Zeit vorhanden ist ohne erneut aufzutreten (Grabitz, 1987, 227ff.).

Folgen der Hilflosigkeit:

Viele Experimente an Tieren und Menschen haben Auswirkungen solcher Erfahrungen auf mehreren Ebenen nachgewiesen. Seligman faßt sie zusammen als (a) kognitive, (b) emotionale und (c) motivationale Konsequenzen. Diese sind aber nicht voneinander unabhängig, sondern eher verschiedene Auswirkungen der gleichen psychischen Situation der Hilflosigkeit.

Was die Hilflosigkeitssituation im Kern ausmacht, ist theoretisch nicht abschließend geklärt. Seligman ist schon seit 1975 der Überzeugung, daß Hilflosigkeit letztlich kognitive Wurzeln habe, nämlich die "Überzeugung", daß Ereignisse von eigenen willentlichen Reaktionen unabhängig seien, und die "Erwartung", daß das weiterhin so sei.

Kognitive Folgen:

Als kognitive Folgen bezeichnet Seligman das Phänomen, daß die Erfahrung der Unvermeidlichkeit von unangenehmen Ereignissen Tieren und Menschen daran hindert, neue Zusammenhänge zwischen Ereignissen wahrzunehmen, z.B. auch nicht zwischen Verhalten und Folgen (hier kann eine Beziehung zum Wissenszuwachs - Kap. 2.5.2 hergestellt werden).

Man beachte, daß Seligman die Hilflosigkeit als solche kognitiv erklärt (die subjektive Repräsentation der Nicht-Kontingenz und die 'Erwartung', daß das auch weiterhin so sei).

Emotionale Folgen:

Die Überzeugung, daß ein aversives (unangenehmes) Ereignis unkontrollierbar sei, führt zu Furcht und - wenn Kontrolle auch nach einiger Zeit nicht wieder erlangt worden ist - zu Resignation, unter Umständen sogar zu Depression. Die emotionalen Folgen scheinen desto stärker zu sein, je wichtiger der Kontrollbereich ist (Seligman 1981).

Motivationale Folgen:

Der emotionale Zustand macht bereits verständlich, warum hilflose Tiere und Menschen kaum noch etwas lernen. Wer sich zurückzieht von der Welt, kann keine neuen Erfahrungen machen. Die Überzeugung der Nichtkontrollierbarkeit unangenehmer Ereignisse läßt auch gar kein Wirkverhalten als sinnvoll erscheinen. Der Organismus verfällt nach Seligman in Passivität, weshalb neue Kontrollerfahrung a priori unmöglich wird, selbst wenn die neue Situation kontrollierbar wäre.

Die drei genannten Folgen können sich gegenseitig bedingen resp. steigern (Flammer, 1990, S. 61f.).

Hier ist also ein motivationales, kognitives und emotionales Defizit vorhanden, das zu mangelnder Bereitschaft führt, in späteren Situationen aktiv zu werden, um Ereignisse zu kontrollieren (Grabitz, 1987, S. 229).

Aus der Vielzahl der hier möglichen Hypothesen werden die folgenden Gesichtspunkte für eine Hypothese im Bereich der Hilflosigkeit zugrundelegt:

Entscheidend für die Einleitung einer Handlung ist die Kontrollmeinung, d.h. die subjektive Meinung oder der Glaube eines Individuums, Kontrolle zu haben. Der Verlust von Kontrolle ist ausschlaggebend für Passivität i.S. von Erlernter Hilflosigkeit. Nach häufiger Erfahrung von Unkontrollierbarkeit ist die Erwartung von Kontrolle gering und die Erfahrung von Unkontrollierbarkeit führt zu Hilflosigkeit. Individuen reagieren dann passiv auf eine Einengung des Freiheitsspielraums.

Machtausübung schränkt den Freiheits- und Handlungsspielraum ein, vermittelt somit die Erfahrung einer Reduzierung der Eigenständigkeit und der Unkontrollierbarkeit der Situation. Das Gefühl der Unkontrollierbarkeit wird in Machtsituationen häufiger vorkommen als in Einflußsituationen, so daß das Individuum nach häufiger Erfahrung der Unkontrollierbarkeit aufgrund von Machtausübungen in passives Verhalten verfallen kann. Da Einflußnahme den Freiheits- und Handlungsspielraum nicht einschränkt und damit die

Eigenständigkeit erhalten bleibt, macht das Individuum keine oder zumindest erheblich weniger Erfahrungen der Unkontrollierbarkeit der Situation, so daß im Rahmen von Einflüssen die Gefahr passiven Verhaltens erheblich reduziert ist. Aus diesen Überlegungen wird die folgende Hypothese abgeleitet:

Hypothese 13:

*Machtausübung führt zu höherer Hilflosigkeit in Form passiven Verhaltens als
Einflußnahme.*

2.4.3 Gerechtigkeit und Rechtfertigungstendenzen

Durch Macht werden entgegenstehende Selbstverpflichtungen eines Aktors überwunden, außer Kraft gesetzt oder verändert. Dem Betroffenen wird das Recht abgesprochen, seine eigenen Selbstverpflichtungen zu entwickeln, zu spezifizieren und im Einklang mit diesen zu handeln (Scholl, 1991a, S. 40). Hierdurch wird der andere nicht als gleichberechtigt angesehen, da der Einwirkende sich über die Interessen des anderen einfach hinwegsetzt und damit dessen Freiheits- und Handlungsspielraum entscheidend einschränkt. Welche Gründe können herangezogen werden, die Interessen des anderen zu übergehen? Dafür bedarf es je nach Situation und Kontext einer besonderen Begründung, einer Rechtfertigung, die von dem Machtausübenden spezifiziert werden muß (Scholl & Willinghöfer, 1993, S. 7).

Dem Gerechtigkeitsstreben wird eine zentrale Bedeutung für das Handeln und den Werten des Menschen eingeräumt. Gerechtigkeits- und Fairneßurteile beziehen sich im allgemeinen auf den Austausch und die Verteilung von Ressourcen (distributive Gerechtigkeit) sowie auf die damit im Zusammenhang stehenden Verfahrensweisen (prozedurale Fairneß). Die sozialpsychologische Forschung hat sich hauptsächlich auf die Kriterien für die Beurteilung distributiver Gerechtigkeit konzentriert. In der Equitytheorie wird angenommen, daß derartige Beurteilungen stets auf einem Vergleich des Verhältnisses zwischen erzielten Erträgen und geleisteten Beiträgen verschiedener Personen beruhen. Einige Autoren vertreten hingegen den Standpunkt, daß in der Gerechtigkeitsvorstellung des Menschen mehrere verschiedene Gerechtigkeitsregeln existieren (u.a. das Gleichheitsprinzip "jedem das Gleiche", das Beitragsprinzip "jedem gemäß seiner Beiträge" und das Bedürfnisprinzip "jedem gemäß seiner Bedürfnisse"), die in verschiedenen Situationen als angemessen erachtet werden und zur Anwendung gelangen.

Ungerechtigkeitserlebnisse resultieren aus der Feststellung, daß ein Austausch, eine Verteilung oder eine damit zusammenhängende Verfahrensweise nicht mit der unter den gegebenen Umständen als angemessen erachteten Gerechtigkeitsregel übereinstimmt, was bei Machtausübung in der Regel der Fall sein dürfte. Laut Equitytheorie führt jede derartige Wahrnehmung (bei den Benachteiligten wie auch bei den Bevorteilten und bei einem unbeteiligten Beobachter) zu einem Unbehagen, das zur Wiederherstellung eines als gerecht erlebten Zustands motiviert.

Folgende Möglichkeiten kommen hierfür in Betracht und wurden in empirischen Untersuchungen beobachtet:

1. Eine **aktive Veränderung des als ungerecht erlebten Zustands** (z.B. reduzieren Personen, die sich unterbezahlt fühlen, häufig die Quantität oder die Qualität ihrer Arbeitsleistung; Adams 1965).
2. Eine **kognitive Verzerrung des Zustands** derart, daß er letztlich doch als gerecht angesehen werden kann (z.B. werden Opfer von Ungerechtigkeiten häufig für ihr Schicksal verantwortlich gemacht oder so abgewertet, daß sie kein besseres Schicksal verdienen; Lerner 1980) (Mikula, 1987, S. 174ff.).

"Die bestrafenden Personen rechtfertigen ihr Verhalten nämlich häufig mit dem Hinweis auf die Faulheit oder Dummheit oder einfach die "Schuld" der bestrafte Personen" (Flammer, 1990, S. 51).

Da dem Gerechtigkeitsstreben eine zentrale Bedeutung im menschlichen Handeln und Fühlen eingeräumt wird, (s.o.) müßte Machtausübung bei den Einwirkenden Schuldgefühle hervorrufen; der Einwirkende müßte sich zu Begründungen genötigt fühlen, warum er Macht ausgeübt hat. Einflußnahme dürfte keinerlei derartige Wirkungen hervorrufen, weil in diesem Fall der Einwirkende einfach nur versucht, seinen Interessen zu folgen, was legitim ist, solange dies im Einklang mit den Interessen des Betroffenen passiert.

Moralische Verpflichtungen der Gerechtigkeit und davon abweichendes tatsächliches Handeln führt zu kognitiven Dissonanzen, die reduziert werden müssen. Die negativen Reaktionen der Betroffenen auf eine Machtausübung werden daher vermutlich in der Wahrnehmung des Einwirkenden abgeschwächt: denn je positiver die Reaktionen des Betroffenen von dem Einwirkenden wahrgenommen und dargestellt werden (können), desto weniger schwerwiegend war die Machtausübung für den Betroffenen in der Interpretation des Einwirkenden. Diese kognitive Verzerrung des Einwirkenden dient zur Aufrechterhaltung seines Selbstwertgefühls, denn bei Internalisierung von Gerechtigkeitsnormen wollen Individuen gerecht handeln; tun sie es nicht, führt dies zu kognitiven Dissonanzen, die durch Rechtfertigungen für das Handeln und eventueller

Beschönigungstendenzen der negativen Reaktionen des Betroffenen durch den Einwirkenden reduziert werden. Mit diesen Ausführungen sind die folgenden Hypothesen verbunden:

Hypothese 14:

Machtausübung bzw. härtere Einwirkungsmechanismen werden tendenziell als normverletzend angesehen und führen zu intensiveren Rechtfertigungsversuchen beim Machtausübenden als beim Einflusnehmenden bzw. als bei weicheren Einwirkungsmechanismen.

Hypothese 15:

Machtausübende beschönigen die negativen Gefühlsreaktionen der Betroffenen im Vergleich zu der Einschätzung, wenn sie selber Betroffene sind.

2.5 Konsequenzen sozialer Einwirkung auf grundlegende Interaktionsvariablen in Organisationen

Pfeffer (1981, S. 130ff.) hat sich mit weiteren Auswirkungen von Macht in Organisationen beschäftigt. Er wählt bei seiner Betrachtung u.a. die Effektivität und die Produktion von Wissen als machtabhängige Variablen. Kirsch, Scholl, Paul (1984, S. 30ff.) nennen als Determinanten eines sozio-ökonomischen Prozesses: Macht, Konsens und Wissen - da sie sich für die Beschreibung und Erklärung dessen, was in sozialen Beziehungen vor sich geht, gut eignen. Scholl (1991a) betrachtet die Variablen Soziale Einwirkung, Übereinstimmung und Wissenszuwachs als Grundvariablen sozialer Interaktionen in Organisationen, die Konsequenzen für die Effektivität und die Handlungsfähigkeit haben. Diese werden im folgenden näher betrachtet.

2.5.1 Soziale Einwirkung und Übereinstimmung

Organisationen sind soziale Großgruppen, in denen kollektives Handeln explizit zu bestimmten Zwecken organisiert wird (Argyle, 1972, S. 266). In diesen relativ komplexen Systemen treten mit wachsender Zahl von Beteiligten zunehmend differierende Interessen, Fähigkeiten und Zielvorstellungen auf. Übereinstimmung wird mit wachsender Organisa-

tionsgröße unwahrscheinlicher - es kommt zunehmend zu Divergenzen und Konflikten. Folglicherweise muß eine Organisation bemüht sein, die auftretenden Konflikte zu lösen bzw. zu beseitigen. Eines der wichtigsten Mittel zur Erreichung der Ziele stellt die Interaktion zwischen den beteiligten Organisationsmitgliedern dar.

Um Ziele gemeinsam verwirklichen zu können, bedarf es gewisser ähnlicher Vorstellungen über Inhalte und Vorgehensweisen sowie einer Bereitschaft zur Zusammenarbeit, da sich die Interaktionspartner sonst schwerlich auf gemeinsame Handlungsweisen einigen können. Katz und Kahn (1966, S. 36) formulieren dies folgendermaßen: "The problem in the objective world requires a coordinated effort of people for its solution".

Übereinstimmung muß - sofern nicht vorhanden - herbeigeführt werden. Dieses geschieht durch die soziale Einwirkung.

Die o.g. "ähnlichen Vorstellungen" werden unter dem Begriff der Übereinstimmung zusammengefaßt. Übereinstimmung bezieht sich hierbei auf die Handlungsdispositionen von zwei oder mehreren Akteuren, d.h. auf die individuellen Neigungen zu bestimmten Handlungsweisen (Scholl, 1991a, S. 16).

Unter Handlungsdispositionen werden Konzepte aus verschiedenen Wissenschaftstraditionen subsumiert und anschließend nach kognitiven, affektiven (emotionalen) und konativen (intentionalen) Anteilen differenziert: z.B. *Kognitionen* Schemata, Meinungen, Überzeugungen, Einstellungen, Kosten, Nutzen und Werte, *Gefühle*, Interessen, Bedürfnisse, Motive, Normen, Ziele, *Intentionen* (Scholl, 1989b, S. 2).

Hieraus folgernd können drei verschiedene *Arten der Übereinstimmung* unterschieden werden:

1. *Kognitive Übereinstimmung:*

Die inhaltliche Ähnlichkeit der Kognitionen von zwei oder mehreren Akteuren; kognitive Übereinstimmung kann als Konsens bezeichnet werden; kognitive Nicht-Übereinstimmung als Dissens.

2. *Intentionale oder konative Übereinstimmung:*

Die Vereinbarkeit der Intentionen von zwei oder mehreren Akteuren. Funktionale Vereinbarkeit der Intentionen bedeutet, daß sie sich wechselseitig in der Realisierung der intendierten Ziele unterstützen; Nicht-Übereinstimmung ist dementsprechend gegeben, wenn sich die Intentionen wechselseitig beeinträchtigen. (Kooperations-

/Konfliktneigung). Übereinstimmendes Handeln wird als Kooperation bezeichnet, entsprechendes nicht-übereinstimmendes Verhalten als Konkurrenz.

3. *Emotionale oder affektive Übereinstimmung:*

Die Vereinbarkeit der Emotionen von zwei oder mehreren Akteuren bezogen auf die Beurteilung des jeweils anderen, d.h. sofern das Gegenüber zum Objekt der Gefühle wird (Sympathie/Antipathie). Funktionale Übereinstimmung liegt vor bei gleichen Emotionen, die auf denselben Sachverhalt bezogen sind, und bei komplementären Emotionen, die als legitim von den Beteiligten betrachtet werden (Scholl, 1991a, S. 16f.).

Übereinstimmung in den Handlungsdispositionen kann in einer Situation durch freie Kooperation, d.h. durch wechselseitigen Einfluß hergestellt werden oder durch Machtausübung (ebda., S. 41).

Für die Herstellung von *kognitiver Übereinstimmung* durch Konsens und Kooperation sind die einzelnen Grundlagen und Taktiken bzw. Macht und Einfluß unterschiedlich geeignet. Hier ist vor allem der Spielraum, der Freiheitsgrad relevant, der dem Betroffenen überlassen wird, seine Meinungen und Standpunkte einzubringen. Je härter die eingesetzten Grundlagen und Taktiken sind, umso weniger kann der Betroffene seine Meinungen und Standpunkte einbringen und desto weniger kommt es zu einer gegenseitigen Standpunktannäherung, da der Einwirkende sich bei einem Einsatz dieser Grundlagen und Taktiken bzw. bei einer Machtausübung über den Betroffenen hinwegsetzt und damit auch gar nicht an einer gegenseitigen Standpunktannäherung interessiert ist. Bei dem Einsatz von weicheren Grundlagen und Taktiken bzw. bei einer Einwirkung durch Einflußnahme, erhält der Betroffene die Chance, seine Meinungen nicht nur darzustellen, sondern auch ädaquat einzubringen, da der ihm zugestandene Freiheits- und Handlungsspielraum wesentlich größer ist als bei den harten Grundlagen und Taktiken. Diese Überlegungen führen zu den folgenden Hypothesen:

Hypothese 16:

Einflußnahme führt zu einer höheren kognitiven Übereinstimmung als Machtausübung.

Hypothese 17:

Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren kognitiven Übereinstimmung als härtere Grundlagen und Taktiken.

Auch im Bereich der *konativen Übereinstimmung* i.S. von Kooperation, d.h. der wechselseitigen Unterstützung der Ziele und Intentionen des Einwirkenden und des Betroffenen wird der Grad der Kooperations- und Konfliktneigung von dem jeweiligen Einsatz der Grundlagen und Taktiken bzw. von Machtausübung oder Einflußnahme mitbestimmt. Je härter die Grundlagen und Taktiken sind, desto mehr setzt der Einwirkende nur seine Interessen durch und handelt gegen die Interessen und Ziele des Betroffenen; je weicher die Grundlagen und Taktiken sind, desto mehr kann der Betroffene seine Interessen und Ziele aufgrund des ihm verbleibenden Freiheits- und Handlungsspielraums einbringen und auch adäquat realisieren. Im Rahmen von Machtausübung realisiert der Einwirkende seine Interessen und Ziele; der Betroffene muß auf die Realisierung seiner Ziele und Interessen mehr oder weniger verzichten, d.h. durch Machtausübung kommt es zu keiner oder nur zu einer sehr geringen wechselseitigen Unterstützung. Eine soziale Einwirkung durch Einflußnahme gestattet nicht nur dem Einwirkenden die Realisierung seiner Ziele und Interessen, sondern auch dem Betroffenen, d.h. die wechselseitige Übereinstimmung ist hier vermutlich wesentlich höher als bei Einwirkungen durch Macht.

Mit diesen Ausführungen sind die folgenden Hypothesen verbunden:

Hypothese 18:

Einflußnahme führt zu einer höheren konativen Übereinstimmung als Machtausübung.

Hypothese 19:

Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren konativen Übereinstimmung als härtere Grundlagen und Taktiken.

Durch Einflußnahme bzw. weichere Grundlagen und Taktiken kann ebenfalls eine höhere *affektive Übereinstimmung* i.S. gegenseitiger Sympathie erzielt werden. Härtere Grundlagen und Taktiken bzw. Machtausübung führt zu einer geringeren affektiven Übereinstimmung. Die Reduzierung der Eigenständigkeit des Betroffenen durch den Einwirkenden wird sich negativ auf die Sympathie des Betroffenen gegenüber dem Einwirkenden auswirken. In Einflußsituationen ist dies nicht der Fall. Es werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 20:

Einflußnahme führt zu einer höheren affektiven Übereinstimmung als Machtausübung.

Hypothese 21:

Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren affektiven Übereinstimmung als härtere Grundlagen und Taktiken.

Insgesamt besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Übereinstimmung und Machtausübung (Scholl, 1991a, S. 58).

2.5.2 Soziale Einwirkung und Wissenszuwachs

Die Notwendigkeit bestehendes Wissen zu erweitern, zu verbessern, ganz neue Wissens-elemente zu schaffen, ist in einer Zeit des ständigen Wandels und der Komplexität sehr wichtig.

Viele Alltagsprobleme sind komplex, d.h. sie sind gekennzeichnet durch eine unvollständige Informationsbasis über die Situation, in der man handeln muß und häufig müssen mehrere unklar definierte Ziele zugleich angestrebt werden. Außerdem sind viele Problemsituationen dynamisch, d.h. die Situation ändert sich auch unabhängig von dem Problemlöser, z.B. wenn er gar nichts tut. Oft müssen viele Variablen kontrolliert werden, die miteinander vernetzt sind, so daß die Veränderung einer Variablen Veränderungen bei anderen Variablen nach sich zieht. Komplexe Probleme zeichnen sich durch eine geringe Transparenz aus, d.h. der Problemlöser verfügt nicht über alle problemrelevanten Informationen und/oder ist nicht in der Lage, diese zu überblicken (Huber, 1989, S. 331). In diesen Situationen ist es besonders wichtig, daß alle Personen über möglichst valides Wissen verfügen und neues Wissen produzieren können.

Doch was ist Wissen und wie entsteht es? "All knowledge is a simplification - a reduced, schematic abstraction from a richer, less ordered, more concret reality. Knowledge is to the world what a map is to the road" (Etzioni, 1968, S. 148). Etzioni betont hier einen grundlegenden Aspekt: Menschen bilden sich Konstrukte von der Realität.

Die grundlegende Voraussetzung allen Wissenserwerbs ist die Wahrnehmung: Wahrnehmung wird als Bedeutungszuweisung zu an sich bedeutungsfreien, neuronalen Prozessen des Gehirns gesehen. Wahrnehmung besteht damit aus Konstruktion und Interpretation (Roth, 1979, n. Schmidt, 1990, S. 63).

"Wir sehen die Realität nie wie sie ist, und nie vollständig, sondern wir rekonstruieren sie aktiv, selektiv, allenfalls hypothesengeleitet. Statt, daß wir wahrnehmen, inspizieren wir, bestätigen oder verändern wir unsere Hypothesen (Schemata im Sinne Piagets). Wahrnehmung muß sich bewähren und nicht objektiv wahr sein; und Wahrnehmung geschieht oft nicht um ihrer selbst willen, sondern unter der Leitung von Handlungsabsichten und Anliegen (und ist u.U. selbst eine Handlung) (Flammer, 1990, S. 34f.).

Scheffer (1990, S. 69) geht davon aus, daß die Wirklichkeitsmodelle sich aus parallelen, koordinierenden, bestätigenden und ratifizierenden Interaktionen mehrerer Individuen ergeben. Wissen ist damit immer soziales Wissen, d.h. bei der Übernahme von Erkenntnissen spielt der soziale Prozeß eine entscheidende Rolle. Erkenntnis wird sozial konstruiert, validiert, verteilt und angewendet (Scholl, 1991a, S. 45).

Diese Feststellung ist insofern von Bedeutung, als der Erwerb von Wissen damit den Bedingungen der sozialen Interaktion unterliegt. Jeder Interaktionsprozeß führt zu gegenseitiger Beeinflussung und zu Lernvorgängen i.S. einer Modifikation des bereits bestehenden Reservoirs an Verhaltensweisen (Stendenbach, 1963, S. 231). Hier ist die soziale Einwirkung wichtig.

Es werden zwei Typen von Wissen unterschieden:

- **Deklaratives Wissen** ist das Wissen über Fakten in einem Gegenstandsbereich (Wissen, daß).
- **Prozedurales Wissen** betrifft die Kontrolle der kognitiven und motorischen Aktionen (Wissen, wie). Prozedurales Wissen im Kontext des Problemlösens beinhaltet Operatoren, Sequenzen von Operatoren, Problemlösestrategien, Suchstrategien, etc..

Das prozedurale Wissen ist oft nicht und/oder nicht mehr als deklaratives Wissen zugänglich. Beispiele sind die grammatikalischen Regeln, die ein Mensch verwendet, auch wenn er sie nicht als Schulwissen erfahren hat oder automatisierte Prozesse (Huber, 1989, S. 330f.) Beide Komponenten finden sich je nach Wissensbereich in unterschiedlichen Kombinationen und sind weder deckungsgleich noch zueinander widerspruchsfrei (Scholl 1989b, S. 3).

Fehlendes, nicht verfügbares oder fehlerhaftes Wissen kann den Lösungsprozeß von (komplexen) Problemen behindern. Dies gilt sowohl für das prozedurale als auch für das deklarative Wissen (Huber, 1989, S. 332).

Wissenszuwachs kann als Zunahme von Erfahrungen und Erkenntnissen definiert werden. Wissenszuwachs kommt zustande durch Assimilation und Akkomodation. Assimilation bezeichnet die Einordnung einer äußeren Wirklichkeit (bzw. dessen, was wir wahrnehmen) in einen Teilbereich des lebendigen Organisationszyklus (Piaget, 1975, S. 410), d.h. in ein bestehendes kognitives Organisationsschema.

Sollten die bestehenden Strukturen nicht zur assimilativen Erfassung der Bewältigung der Umweltstrukturen ausreichen, wird das Subjekt seine Handlungsschemata korrigieren (Wetzel, 1980, S. 39). Die Akkomodation wird also zunächst durch Assimilation immer neuer Elemente hervorgerufen und regt ihrerseits in folge zu weiteren Assimilationen an (Piaget, 1975, S. 412). Der Erwerb neuen Wissens läuft also über eine ständige Differenzierung und anschließende Organisation bzw. Integration der neuen Elemente in die bestehende Struktur bzw. der Struktur selbst. Strukturell betrachtet, vollzieht sich der Wissensaufbau als ständige Differenzierung und Integration der differenzierten Komponenten zu immer größerer Komplexität. Dementsprechend spielt das Konstrukt der

kognitiven Komplexität eines Aktors eine große Rolle für die Fähigkeit, komplexe Probleme zu bewältigen (Scholl, 1991a, S. 44).

Die Produktion von validem Wissen hängt von vielen individuellen und äußerlichen Faktoren ab. Unbewußte Verzerrungen treten vor allem bei Wissenselementen auf, die für das Selbstkonzept besonders relevant sind. (Das Selbstkonzept umfaßt die zentralsten, mit der Person selbst verbundenen Handlungsdispositionen. Es läßt sich unterteilen in das Selbstbild (kognitiv), das Selbstwertgefühl (affektiv) und die Selbstverpflichtungen bzw. Identitäten (konativ) (Scholl, 1989b, S. 2).

"Lernen, das - in der eigenen Vorstellung - eine Veränderung des Selbst einschließt, wird als bedrohlich empfunden und hat die Tendenz, Widerstand hervorzurufen" (Rogers, 1974, S. 158).

Rogers (1974, S. 157) weist darauf hin, daß der Aufbau validen Wissens dann stattfindet, wenn der Lerninhalt vom Lernenden als für seine eigenen Zwecke relevant wahrgenommen wird.

Die eigene Lernfähigkeit, das Vorwissen, aber auch die organisatorischen Strukturen spielen eine entscheidende Rolle für die Produktion von validem Wissen (Tjosvold, 1986, S. 163).

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß der Zuwachs und die Validität von neu erworbenen Wissen stark von der Kommunikation und Interaktion der Individuen abhängt. Aufgrund der zunehmenden Fülle an Informationen kommt es immer häufiger zu Informations-Pathologien (Wilensky, 1967, S. 47). Ein Problem wird wegen mangelnder Kommunikation, d.h. aufgrund unvollständiger oder verzerrter Weitergabe von Informationen, häufig nur unzulänglich gelöst. Das Ausmaß und die Validität der Wissensproduktion sind umso geringer, je stärker der Austausch zwischen den Akteuren eingeschränkt und die Informationen zugunsten des Selbstkonzeptes verzerrt sind (Scholl, 1989b, S. 5).

Emotionen beeinflussen das Denken, Lernen und Problemlösen. So ist hauptsächlich aus der Pädagogischen Psychologie die Wirkung negativer Emotionen wie Angst, Ärger, Hoffnungslosigkeit bekannt (Huber, 1989, S. 334).

Die auftretenden Spannungen bei Machtausübung führen i.d.R. zu gesteigerter emotionaler Erregung - ein Zustand, der die Differenzierung und Integration neuen Wissens eher behindert (Scholl, 1991a, S. 54). Weiterhin lenkt die Ausübung von Macht die Aufmerksamkeit von Sachproblemen weg in Richtung auf das Machtproblem (ebda., S. 55). Je länger dieser Zustand anhält, umso geringer ist die Chance, daß beide Seiten sich wieder auf das eigentliche Sachproblem konzentrieren und sich neues Wissen aneignen.

Als Gründe für die negative Wirkung von Machtausübung auf den Wissenszuwachs führt Tjosvold (1986, S. 165) die folgenden drei Punkte an:

1. Einschränkung der Selbstanalyse,
2. die Stabilisierung intellektueller und psychologischer Barrieren,
3. die Minderung der emotionalen Unterstützung unter den Beteiligten.

Durch die begrenzte Kommunikation und verzerrte Information besteht für die Machtbetroffenen eine sehr geringe Möglichkeit zur Assimilation und Akkumulation neuer Wissens-elemente. Ihre Realitätskonstruktionen werden ungenauer und ihr Wissen zunehmend invalide.

Machtausübung und Einflußnahme sind unterschiedlich gut geeignet, validen Wissens-aufbau zu unterstützen. In dem Maße, in dem die Machtausübenden Diskussionen unterbinden, um ihre eigenen Interessen möglichst vollständig durchzusetzen, werden die Interessen des Betroffenen durch Konformitätsdruck angeglichen oder sogar ganz ausgegrenzt. Informationen werden zurückgehalten oder nur selektiv weitergegeben, um die eigenen Interessen zu unterstützen. Die Betroffenen bringen ihre Meinungen nicht klar zum Ausdruck, weil sie evtl. mit negativen Konsequenzen rechnen müssen. Die ungünstigen Auswirkungen hierarchischer Macht auf die Meinungsbildung in Organisationen sowie die Vorzüge partizipativer Entscheidungsformen in Organisationen sind gut belegt (Kießler & Scholl, 1976); (Scholl, 1991a, S. 58).

Die Validität der Wissensproduktion wird um so mehr beeinträchtigt, je mehr der freie und wechselseitige Meinungs-austausch durch Machtausübung oder zu Zwecken der Machtgewinnung unterbunden wird. Einflußnahme wirkt sich positiv auf die Wissensproduktion aus (Scholl, 1991a, S. 58), da die hier i.d.R. eingesetzten weichen Grundlagen und Taktiken besser geeignet sind, validen Wissensaufbau herbeizuführen.

Durch den Einsatz der Einwirkungsmechanismen Wissen und Information können z.B. Informationsdefizite des anderen ausgeglichen werden und damit wird Wissenszuwachs ermöglicht. Zusätzlich können evtl. negative Einstellungen oder Widerstände aufgrund mangelnder Information in eine positive Richtung geändert werden und damit das Interesse und der Wunsch nach Wissenszuwachs initiiert werden.

Weiterhin führen die bereits dargelegten negativen Auswirkungen einer Machtausübung auf den Betroffenen wie negative Reaktionen, Reaktanz, Erlernte Hilflosigkeit, etc. zu erhöhter emotionaler Erregung, die sich ihrerseits negativ auf eine valide Wissensproduktion auswirkt.

Aus den Ausführungen geht hervor, daß Macht und Einfluß und die dort i.d.R. eingesetzten Grundlagen und Taktiken in zweifacher Weise wirken: Es sind sowohl direkte Wirkungen auf den Aufbau validen Wissens vorhanden als auch indirekte über die hervorgerufenen Emotionen, vor allem den negativen Emotionen im Falle von Machtausübung. Positive Reaktionen auf eine Einflußnahme wie Freude, Zuversicht, Engagement können dagegen die Motivation für den Erwerb neuen und/oder notwendigen Wissens erhöhen.

Aus dem Dargelegten wird die folgende Hypothese abgeleitet:

Hypothese 22:

Machtausübung führt zu einem geringeren Wissenszuwachs als Einflußnahme.

2.5.3 Soziale Einwirkung und Effektivität

Ganz allgemein hängt die Effektivität von Organisationen von ihrer Fähigkeit ab, die Faktoren der Umgebung (einschließlich der technologischen Entwicklung) und die Organisationsstruktur mit den persönlichen Merkmalen ihrer Mitglieder sowie deren sozialem Gefüge erfolgreich zu einer zielorientierten Einheit zu verbinden. Dabei müssen als Kriterien zur Bemessung der Effektivität der wirtschaftliche Gewinn von Organisationen, aber gleichermaßen auch das Ausmaß, in dem sie ihre Mitglieder befriedigt, sowie das Ausmaß ihres Wertes für die Gesellschaft, in der sie ihre Leistung erbringt, berücksichtigt werden (Six, Kleinbeck, 1989, S. 349).

Katz und Kahn (1966, S. 151) definieren Effizienz als das Verhältnis des energetischen Outputs zum Input des Systems. Der Output kann aus Produkten, Informationen und Ideen bestehen, er kann aber auch als "psychischer Gewinn" im Sinne von Bedürfnisbefriedigung gesehen werden (Bollinger, Greif, 1983, S. 423; Greif, 1986, S. 132).

"Die ökonomische Effizienz beinhaltet die Forderung der sparsamen Verwendung knapper Ressourcen, während die soziale Effizienz die Ausrichtung an den Interessen der betroffenen Organisationsmitglieder zum Ausdruck bringen soll" (Gussmann, 1988, S. 22). Thom (1980; hier nach Gussmann, 1988, S. 22) versteht unter sozialer Effizienz (im Zusammenhang mit Innovationen) eine Minimierung der sozialen Friktionen, die durch eine Innovation ausgelöst werden können.

Das Kriterium der sozialen Effizienz bezieht sich bei Thom (1980) zwar speziell auf Innovationen, es ist jedoch davon auszugehen, daß jede Entscheidung, die sich gegen den Willen eines anderen richtet als Friktion aufzufassen ist. Hier wird die Rolle von Macht und

Einfluß deutlich: Machtausüben bedeutet Friktionen für den Betroffenen herzustellen, Einflußnahme minimiert diese Friktionen bzw. kann sogar ganz ohne Friktionen auskommen. Thom führt die soziale Effizienz zwar an, betont jedoch, daß i.d.R. die Bedeutung der ökonomischen Effizienz dominiert (vgl. Thom, 1988, S. 65ff., S. 73; hier nach Gussmann, 1988, S. 22).

Maderthaner (1989, S. 496) verdeutlicht die Relevanz von sozialer Effektivität: Die Zufriedenheit und Kooperationsbereitschaft innerhalb einer Organisation nimmt mit dem Ausmaß an Ausgewogenheit in den ablaufenden Austauschprozessen (gegenseitige Offenheit, emotionale Resonanz, Hilfeleistung, etc.) und mit dem damit verknüpften Eindruck herrschender Verteilungsgerechtigkeit zu (Equity-Theorie).

Eine mögliche Variable für die soziale Effektivität ist die berufliche Befriedigung des einzelnen: da Menschen einen so großen Teil ihres Lebens in Arbeits- und anderen Organisationen verbringen, ist es wichtig, daß sie Befriedigung erfahren. Ist z.B. die Befriedigung hoch, dann sind Absentismus und Fluktuation gering (Argyle, 1972, S. 288f.). "Man hat erkannt, daß Leistungseffektivität einerseits und interpersonale Beziehungen und berufliche Befriedigung andererseits zwei organisatorische Ziele sind, die beide gefördert werden müssen; es ist möglich beide gleichzeitig zu verfolgen, und in einem gewissen Ausmaß führt die Erreichung des zweiten zur Erreichung des ersten, ..." (ebda., S. 269).

Scholl (1989b, S. 4) stellt folgendes Konzept vor:

Effektivität kann je nach Akzentuierung verstanden werden als das Ausmaß der **Zielerreichung** (Ergebnis / Ziel), die **Angemessenheit der Zielbildung** (Ziel / Bedürfnisse) oder die **Höhe des Ergebnisses** (Nutzen minus Kosten) unter Einbeziehung eventueller unerwünschter Nebenfolgen. Da die Kosten einen Verzehr von Ressourcen bedeuten, die nicht mehr zur Befriedigung anderer Bedürfnisse bereitstehen, können die Kosten als **geopferte Bedürfnisse**, die unerwünschten Nebenfolgen als **verletzte Bedürfnisse** und der Nutzen als **befriedigte Bedürfnisse** bezeichnet werden.

Effektivität wird definiert als **umfassende größtmögliche Bedürfnisbefriedigung**, d.h. als Verhältnis von befriedigten Bedürfnissen abzüglich geopferten und verletzter Bedürfnisse zu den Bedürfnissen insgesamt.

In Gruppen, Organisationen und Staaten, aber auch in Verhandlungen zwischen diesen sozialen Systemen sind ständig Probleme zu bearbeiten, Entscheidungen zu treffen und diese in die entsprechenden Handlungen umzusetzen. Die Güte bzw. Effektivität dieser Problemlösungen ist zu messen durch den Umfang der Bedürfnisbefriedigung (Scholl, 1991a, S. 54).

Machtausübung und Einflußnahme und die damit verbundenen Grundlagen und Taktiken, sind in unterschiedlicher Weise geeignet, Effektivität zu ermöglichen. Je härter die eingesetzten Grundlagen und Taktiken, je mehr die Interessen des Betroffenen eingeschränkt werden, desto geringer fällt die Bedürfnisbefriedigung aus. Einflußnahme führt demgegenüber zu einer höheren Effektivität: je weicher die eingesetzten Grundlagen und Taktiken umso größer ist der Freiheits- und Handlungsspielraum des Betroffenen; der Betroffene kann seine Interessen einbringen und in Einklang mit diesen handeln, d.h. Einflußnahme bedeutet insgesamt eine höhere Bedürfnisbefriedigung. Eine höhere Bedürfnisbefriedigung führt weiterhin - wie oben dargelegt - zu einer höheren ökonomischen Effektivität.

Aus diesen Überlegungen wird die folgende Hypothese abgeleitet:

Hypothese 23:

Einflußnahme führt zu einer höheren Effektivität als Machtausübung.

2.5.4 Soziale Einwirkung und Handlungsfähigkeit

Die Produktion von Wissen ist nicht ausreichend für eine effektive Problembearbeitung. Gerade für die komplexen Probleme, um die es oft in sozialen Systemen geht, läßt sich meist gar nicht so viel Wissen produzieren, wechselseitig abklären und integrieren, daß eine perfekte Lösung möglich wäre. Stattdessen müssen Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden (Scholl, 1991a, S. 56).

Die Handlungsfähigkeit eines Systems ist um so mehr gefährdet, je mehr Bedürfnisse und Interessen unterschiedlicher Personen und Gruppen von einem Führungssystem zu berücksichtigen sind und je komplexer die zu bewältigenden Probleme sind. Dies äußert sich darin, daß Probleme zu spät oder gar nicht aufgegriffen werden, Entscheidungsprozesse versanden, Entscheider sich gegenseitig blockieren, Entscheidungen zu vage sind und unterschiedlich interpretiert werden (können), die Betroffenen die Entscheidungen nicht akzeptieren, so daß sie rückgängig gemacht oder geändert werden müssen oder daß die Annahme einzusetzender Mittel falsch war und die Durchführung an fehlenden Mitteln scheitert. Hier wird deutlich, daß die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Betroffenen allein nichts nützt, wenn nicht gleichzeitig eine ausreichende Handlungsfähigkeit gesichert ist (Kirsch, Scholl, Paul, 1984, S. 15f.).

Handlungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit, vollständige Entscheidungs- und Implementierungszyklen durchzuführen (Scholl, 1991a, S. 53).

"Zur **Entscheidungsfähigkeit** gehört es, die Inangriffnahme eines Problems zu initiieren, die Problembearbeitung voranzutreiben bzw. ihr Versanden zu verhindern und schließlich zu einem eindeutigen Beschluß zu kommen."

Zur **Implementierungsfähigkeit** gehört es, eine rechtzeitige und sinngetreue Durchführung des Beschlusses zu erreichen und die Akzeptanz der Maßnahme sicherzustellen" (ebda., S. 54).

Häufig bestehen erhebliche Diskrepanzen zwischen diesen beiden Teilprozessen. Getroffene Entscheidungen werden gar nicht oder nur teilweise umgesetzt oder ihre Durchführung verzögert sich so stark, daß ein Problem nicht rechtzeitig gelöst werden kann. Handlungsfähigkeit kann in einem sozialen System über zwei Mechanismen erreicht werden:

Die wichtigsten Determinanten der Handlungsfähigkeit sind (konative) Übereinstimmung und Macht, die sich im gewissen Umfang wechselseitig substituieren können (ebda., S. 58).

Die zentrale Rolle, die Macht und Einfluß schon während der Phase der Entscheidungsfindung einnehmen, wird von Pfeffer herausgestellt. Pfeffer (1981, S. 70): "..., power is virtually the only way (except, perhaps, to use chance) to resolve the decision (...). They may be norms, social customs, or tradition which dedicate choice, but these may be all efforts to legitimate the use of power, to make its appearance less obstructive".

Im Rahmen der Entscheidungsfähigkeit soll kurz auf relevante Aspekte von Entscheidungssituationen eingegangen werden:

Brandstätter (1989, S. 507f.) nennt u.a. folgende **Merkmale sozialer Entscheidungssituationen**:

1. **Verteilung der Einflußressourcen** (z.B. Beliebtheit, Sachkompetenz, Macht (und Einfluß) in der Gruppe.
2. **Schwierigkeit (Komplexität) des Problems** (hinsichtlich Höhe und Vielfältigkeit der Anforderungen) im Verhältnis zu den problemspezifischen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder. - Hier wird die Rolle der Variable Wissenszuwachs deutlich.
3. **Wichtigkeit der Folgen für die einzelnen Gruppenmitglieder** und für die Gruppe als Ganzes. - Hier besteht eine Beziehung zur Effektivität.
4. **Notwendigkeit der Kooperation** bei der Problemlösung.
5. **Anspruch der Betroffenen auf Mitbestimmung**. - Diesem Anspruch kann nur durch Einflußnahme Genüge getan werden.

Entscheidungsprämissen stellen sich allgemein in Form von Informationen über Werte, Ziele und Gegebenheiten dar. Hierzu zählen psychologische und soziologische Momente wie etwa Wünsche, Motive, interpersonelle Beziehungen oder Machtstrukturen zwischen den Mitgliedern einer Organisation ebenso wie Handlungsalternativen, ihre Konsequenzen und Wahrscheinlichkeiten oder auch die Problemstellung eines zu lösenden Problems. Inwieweit es sich hierbei um objektive oder subjektive Abbildungen der Wirklichkeit handelt, ist zunächst belanglos; erst bei der Realisation des Entscheidungsprozesses gewinnt diese Frage an Bedeutung (Budäus, 1975, S. 39f.).

Hier wird sowohl die Relevanz sozialer Effektivität als auch die des validen Wissenszuwachses deutlich, und damit die Relevanz der Herbeiführung von Handlungsfähigkeit durch Einfluß. Wichtig für die soziale Effektivität ist, daß die oben genannten Informationen über Werte und Ziele, etc. auch in die Entscheidungsprämissen eingehen. Dies kann nach den Ausführungen im Kapitel 2.5.3 eher mit Einflußnahme als mit Machtausübung geschehen. Im Rahmen von Handlungsalternativen und ihren Konsequenzen spielt valider Wissenszuwachs eine entscheidende Rolle, der ebenfalls eher durch Einflußnahme als durch Machtausübung produziert werden kann.

Unterschiedlichen Personen zugeordneten Funktionen wie Willensbildung und Willensdurchsetzung, dispositive und ausführende Tätigkeit, Anordnung und Ausführung oder Begriffe wie Direktionsrecht und Weisungsgebundenheit oder Eigen- und Fremdentcheidung deuten darauf hin, daß innerhalb der Unternehmung von Macht- bzw. Herrschaftsbeziehungen zwischen den Aktionsträgern ausgegangen wird. Soziale Beziehungen in Form von Macht als Mittel zur Steuerung und Überwachung der Verhaltensweise von Unternehmensmitgliedern kennzeichnen den "politischen Aspekt" des organisatorischen Entscheidungsprozesses. "Die Untersuchung verschiedener Formen und der Bestimmungsfaktoren des Einflußprozesses bildet den zentralen Fragenbereich des politischen Aspektes des Entscheidungsprozesses" (ebda., S. 118).

Entscheidungsprozesse als Teil der Handlungsfähigkeit sollten nicht nur auf die Managementebene bezogen werden. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden im Rahmen von Entscheidungsprozessen i.d.R. nur die Prozesse diskutiert, die auf der Managementebene stattfinden. Gerade in politikorientierten Ansätzen wird jedoch immer wieder betont, daß jedes Organisationsmitglied versucht, seine Interessen zu verfolgen und damit auch entscheiden und handeln muß. Hier wird deutlich, daß Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen der Hierarchie stattfinden. Der Begriff der Handlungsfähigkeit bezieht sich nicht auf bestimmte Ebenen, sondern generell auf alle Situationen, die Problemlösungen und Entscheidungen verlangen.

Der Wunsch nach einem ausgedehnten Entscheidungsbereich, innerhalb dessen ein Organisationsmitglied nach eigenem Ermessen verfügen kann, wird dem Autonomiebedürfnis zugeordnet. Eine große Autonomie wird die Anpassungsbereitschaft fördern, weil sie die Möglichkeit bietet, korrigierend in die Entwicklung einzugreifen, wenn es zu einem ungünstigen Verhältnis in bezug auf die Individualziele kommen sollte. Eine Einschränkung des Entscheidungsspielraums wird daher den Anpassungswiderstand erhöhen (Blank, 1978, S. 119). Eine Erhöhung des Anpassungswiderstands bedeutet auch zugleich, daß die Akzeptanz der Maßnahme - ein wichtiger Teilaspekt der Implementierungsfähigkeit - nicht gewährleistet ist. Widerstände z.B. als Ausdruck von Reaktanz werden durch Machtausübung hervorgerufen, so daß hier die Relevanz der Herbeiführung der Handlungsfähigkeit durch Einflußnahme deutlich wird.

Im Rahmen der Implementierungsfähigkeit kann Weick (1985) zugestimmt werden: Weick formuliert pointiert, daß selbst "chaotisches Handeln ... geordnetem Nichthandeln vorzuziehen" ist (Weick, zit. n. Scholl, 1991a, S.56). Weick legt hier die Betonung auf die Relevanz des Handelns selbst. Es bleibt offen, ob Handlungsfähigkeit durch Machtausübung oder durch Einflußnahme realisiert werden sollte. Handlungsfähigkeit kann durch beide Einwirkungsarten erreicht werden. Aus den Ausführungen wird jedoch deutlich, daß die einzelnen Komponenten der Handlungsfähigkeit besser durch Einflußnahme sicher gestellt werden können. Je weicher die eingesetzten Grundlagen und Taktiken sind, umso geringer ist der o.g. Anpassungswiderstand. Auch die in Kapitel 2.4.1 beschriebenen Kosten der Machtausübung für den Einwirkenden in Form von negativen Valenzen ihm gegenüber, die ebenfalls den Anpassungswiderstand in Form von Reaktanz, etc. erhöhen können, unterstreichen diese Annahme; ebenso die weiteren Verbindungen zur Effektivität und dem Wissenszuwachs. Aufgrund der Ausführungen wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 24:

Einflußnahme führt zu einer höheren Handlungsfähigkeit als Machtausübung.

Die Ergebnisse der in diesem Kapitel abgeleiteten Hypothesen werden in Kapitel 4 dargestellt und interpretiert.

3. METHODIK

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign vorgestellt sowie dessen Vor- und Nachteile vor allem anhand des Kriteriums der internen und externen Validität erörtert.

Die Erhebungstechnik "Schriftliche Befragung" sowie Aspekte qualitativer und quantitativer Forschung werden im Zusammenhang mit dieser Untersuchung diskutiert.

Die typischen Fragen zu den einzelnen Themenkomplexen werden mit Verweis auf die jeweiligen Fragebögen vorgestellt; ebenso wird das Meßinstrument SEMI beschrieben, das den Abschluß eines jeden Fragebogens bildet.

Die Untersuchung besteht aus insgesamt 13 Teiluntersuchungen, die in Zusammenarbeit mit Diplomanden¹ sowie mit Studenten/Innen im Rahmen eines Praktikums der Wirtschafts- und Sozialpsychologie durchgeführt wurden. In den Untersuchungen (siehe Anhang) 1-4 und 9 wurden Macht- und Einflußepisoden erhoben: Die Befragten wurden gebeten, Situationen zu schildern, in denen *sie auf andere Personen Macht ausgeübt haben (Aktiv-Dimension)* und Situationen zu schildern, in denen *auf sie selbst Macht ausgeübt wurde (Passiv-Situation)*. Analog wurde nach Einflußsituationen gefragt. An diese offenen Situationsschilderungen schließen sich offene und geschlossene Fragen an. Während in den Untersuchungen 1, 3, 4 und 9 direkt nach Macht- und Einflußepisoden gefragt wurde, wurde in der Untersuchung 2 mit Umschreibungen von Macht und Einfluß gearbeitet. In den Untersuchungen 5 - 8 wurde nicht nach Macht- und Einflußsituationen gefragt, sondern direkt nach Situationen, in denen bestimmte Grundlagen sozialer Einwirkung eingesetzt wurden; so wurde z.B. nach Situationen gefragt, in denen die Befragten Belohnung oder Bestrafung, Attraktivität oder Situationskontrolle, etc. eingesetzt haben, um ihre Interessen zu realisieren. In den Untersuchungen 10-13 wurde analog den Grundlagen nach bestimmten Taktiken sozialer Einwirkung gefragt. In diesen Studien, die direkt nach bestimmten Grundlagen und Taktiken fragen, wurde keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgenommen, sondern erst nachträglich anhand der Frage nach der Interessenberücksichtigung des Betroffenen rechnerisch ermittelt. Die Ergebnisse aus den Studien mit vorgegebener und nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung werden miteinander verglichen; ebenso die Ergebnisse einzelner Studien.

Weiterhin wird auf die Entstehung eines Kategorienschemas im Bereich der Taktiken eingegangen sowie auf ein Manual zur Kodierung der Grundlagen. Den Abschluß bildet die Beschreibung der Stichprobe.

¹ Dorit Battermann, Christopher Brunnert, Andreas Haaks, Brigitte Hoffmann, Kerstin Lehmann, Michael Olschewski, Christine Schaper, Alexander Schröder und Achim Rosdorf.

3.1 Art der Untersuchung

Die gewählte Methode muß dem Gegenstand angemessen sein, denn die Anwendung einer bestimmten Methode muß von der Eigenart des jeweiligen Forschungsproblems ausgehen (Wilson, 1982, S. 501). Unterschiedliche Methoden liefern unterschiedliche Segmente von Wirklichkeit, die je nach Fragestellung bessere oder schlechtere Antworten bieten (Kriz & Lisch, 1988, S. 3). Die gewählte Methode kann als zentrale Bestimmungsgröße für das zu erwartende Ergebnis angesehen werden (Hradil, 1980, S. 87).

3.1.1 Das Untersuchungsdesign

"Sozialwissenschaftliche Forschung läßt sich in vier Hauptkategorien unterteilen: Labor-experimente, Feldexperimente, Feldstudien und Umfrageforschung. Diese Einteilung basiert auf den Unterscheidungen zwischen experimenteller und nicht-experimenteller Forschung einerseits und zwischen Labor- und Felduntersuchungen andererseits" (Kerlinger, 1979, S. 605).

Daneben werden in den Sozialwissenschaften die folgenden Forschungsformen unterschieden: Aktionsforschung, Einzelfallstudien, Panel-Untersuchungen, Sekundär-Analysen, Längs- und Querschnittsverfahren, Simulation und Systemanalyse.

Die Feldforschung findet in der natürlichen Umgebung, dem alltäglichen sozialen Milieu eines zu untersuchenden Individuums bzw. einer Gruppe statt, während die Laborforschung in einem speziell für die Zwecke der Untersuchung, also einem künstlich geschaffenen Milieu, durchgeführt wird (Stapf, 1984, S. 238).

Der Vorteil der Laborforschung wird oft in der höheren "internen Validität" gesehen. Höhere interne Validität aufgrund der besseren Kontrolle von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, während der Feldforschung meist eine größere "externe Validität" nachgesagt wird.

Interne Gültigkeit ist dann gegeben, wenn das Treatment tatsächlich für die Variation der abhängigen Variablen verantwortlich ist. Die interne Validität eines Experiments kann jedoch durch eine Reihe von Störfaktoren (z.B. Zeiteinflüsse, Reifungsprozesse der Probanden, Meßeffekte, etc.) beeinträchtigt werden (Schnell, Esser, Hill, 1989, S. 211ff.).

Diese Störfaktoren im Rahmen von Laborexperimenten können mit Hilfe der verschiedenen Techniken wie Elimination, Konstanthaltung, Parallelisierung und Randomisierung (Zufallszuweisung) reduziert werden. Die interne Validität kann in Laborexperimenten weitgehend gesichert werden (ebda., S. 215ff.).

Es ist jedoch möglich, daß die intern validen Resultate eines Laborexperiments nicht auf das soziale Handeln von Personen außerhalb des experimentellen Kontextes generalisierbar sind:

Äußere Validität (auch externe oder ökologische Validität genannt) ist definiert als Möglichkeit der Generalisierung der experimentellen Resultate auf andere Personen(-gruppen) und Situationen. Diese Möglichkeit kann ebenfalls durch Störeffekte reduziert werden, wie z.B. durch reaktive Effekte des Messens:

Durch die Durchführung eines Pretests kann die Empfänglichkeit der Versuchspersonen für den Stimulus angeregt werden. Durch diese Sensibilisierung wird dann der Einfluß des Stimulus zusätzlich verstärkt oder verringert. Dies ist besonders relevant im Falle von Vorher-Nachher-Messungen.

Ein weiterer Störfaktor können reaktive Effekte der experimentellen Situation sein, d.h. wenn die experimentelle Situation gravierend von der Alltagssituation abweicht, wodurch zwar intern gültige Effekte nachweisbar sind, aber diese Effekte im Alltagsleben u.U. ganz ausbleiben können (ebda., S. 213f.).

Dem Feldexperiment, das in der gewohnten Umgebung der Versuchsperson(en) stattfindet, wird eine höhere externe Validität zugute gehalten. Andererseits sind hier die praktischen Möglichkeiten zur Reduzierung von Störgrößen - ohne Eingriffe in die Lebensgewohnheiten der Versuchspersonen vorzunehmen - relativ gering, was gleichzeitig wiederum zu einer Reduzierung der externen Validität führt (ebda., S. 221; Friedrichs, 1980, S. 340).

Die Artefaktforschung (thematisiert die Relevanz von Störeffekten in experimentellen Studien) konnte zeigen, daß auch Laborexperimente keine Gewähr für intern valide Resultate bieten. Meßeffekte, Versuchsleitereffekte und andere Einflüsse wurden trotz der gegebenen Kontrollmöglichkeiten auch für Laborexperimente nachgewiesen. Ebenso sind Feldexperimente nicht schon deshalb extern valide, weil sie "im Feld" durchgeführt werden, denn auch hier greift der Forscher aktiv - sofern keine nicht-reaktiven Meßverfahren angewendet werden - in die "natürliche Lebenswelt" ein und verändert sie zumindest situational, wodurch "Verzerrungen" entstehen können.

Interne und externe Validität sind nicht als quantifizierbare Konzepte zu begreifen, mit deren Hilfe bestimmten Experimenten eindeutig bestimmte "Validitätskoeffizienten" zuzuschreiben sind, sondern als regulative Prinzipien zur Fehlerminimierung in der empirischen Sozialforschung. Das Konzept der internen und externen Validität macht auf Schwachstellen des Forschungsdesigns aufmerksam und ist eine wertvolle Hilfe bei der Versuchsplanung und der kritischen Diskussion von Forschungsergebnissen (Schnell, Hill, Esser, 1989, S. 222).

Obwohl Experimente unter allen Möglichkeiten der Prüfung von Hypothesen sicher die beste Vorgehensweise darstellen, sind sie in der Soziologie und Politologie relativ selten anzutreffen. In der Regel sind Experimente im Labor oder Feld mit großem Aufwand verbunden. Außerdem lassen sich viele sozialwissenschaftlich relevante Merkmale nicht gezielt und kontrolliert in ihren Ausprägungen verändern, sofern selbstverständliche ethische und moralische Grundsätze von den Wissenschaftlern akzeptiert werden (ebda., S. 223f.).

Bezogen auf diese Untersuchung lautet die Kernfrage: Labor versus Feld und experimentell vs. nicht-experimentell. Es wurde ein *quasi-experimenteller Ansatz im Feld* gewählt.

Es erfolgte eine systematische Variation der unabhängigen Variablen Macht und Einfluß auf den Dimensionen Aktiv-Passiv (Aktive Dimension: Situationen, in denen *die Befragten selbst* auf andere Personen einwirkten; passive Dimension: Situationen, in denen *andere Personen* auf die Befragten einwirkten), um so die Auswirkungen von sozialen Einwirkungen auf andere Variablen wie z.B. den Reaktionen, dem Wissenszuwachs, etc. zu prüfen.

Das Quasi-Experiment im Feld wurde aufgrund der größeren Realitätsnähe gewählt, denn Laborexperimente haben zwar den großen Vorteil, daß die Verursachungsrichtung unzweideutig ist und daß weitere Variable strenger kontrolliert werden können. Das Problem besteht hier darin, daß es fraglich ist, ob Organisationsvariablen tatsächlich im Labor reproduziert werden können. Haben z.B. Machtunterschiede, die im Laufe eines 40-Minuten-Experiments hergestellt werden, irgendeine Ähnlichkeit mit solchen, die das Leben beeinflussen? (Argyle, 1972, S. 264).

Es wurde versucht, die jeweiligen Vor- und Nachteile von Labor- und Feldforschung sowie von experimenteller und nicht-experimenteller Forschung zu optimieren.

Der Nachteil dieser (quasi-) experimentellen Vorgehensweise im Feld besteht darin, daß die an ein Laborexperiment geknüpfte Forderung der möglichst vollständigen Kontrolle aller unabhängigen Variablen unter Ausschluß aller störenden Einflüsse nicht erfüllt werden kann. Ein "reines" Experiment ist jedoch schon aufgrund der Einflüsse des Versuchsleiters nicht möglich. Das Feldexperiment ist durch die Authentizität der Erhebungssituation gekennzeichnet. Es ist eine Untersuchung in einer realistischen Situation, in der eine oder mehrere Variablen von dem Versuchsleiter manipuliert werden, so sorgfältig, wie es die Situation gestattet. In einem Feldexperiment läßt sich faktisch nur ein Teil der unabhängigen Variablen kontrollieren. Die Anfälligkeit des Feldexperiments gegenüber Störeinflüssen, nichteinbezogenen Variablen und nicht antizipierten Konsequenzen ist größer als beim Laborexperiment. Dieser geringeren Exaktheit steht eine größere Realitätsnähe gegenüber: Es bietet den Vorteil, komplexe Interaktionen untersuchen zu können, außerdem stärkere Effekte der unabhängigen Variablen auf die abhängige zu erreichen (Friedrichs, 1980, S. 339f.).

Campbell und Stanley (1963, S. 206) fassen unter quasi-experimentellen Verfahren alle Untersuchungspläne zusammen, in denen nur Teile der Anforderungen an Labor- und Feldexperimenten erfüllt sind. Der Forscher hat insgesamt nur eine unvollständige Kontrolle über die experimentellen Bedingungen: Es fehlt z.B. eine zufällige Zuweisung der Teilnehmer auf die einzelnen Bedingungen, was hier der Fall ist. Oder es besteht Unsicherheit über den Zeitpunkt der Erstmessung vor Einführung eines experimentellen Stimulus oder Unkenntnis über die Person, die die erste Messung vornahm (hier nach Friedrichs, 1980, S. 340). Dieses ist hier nicht der Fall, da es nur eine Messung gab.

Bezüglich des Problems der internen und externen Validität von Labor- und Felduntersuchungen fordert Gachowetz (1984, S. 264), daß es nicht ausreicht, Felduntersuchungen eine höhere externe Validität und Laboruntersuchungen eine höhere interne Validität zuzusprechen. "Ein wichtiges Kriterium für die Validität einer Untersuchungsform wäre, festzustellen, inwieweit es gelingt, damit stabile Phänomene zu erzeugen (Hacking, 1981). Die daraus sich ergebende Schlußfolgerung, entsprechende Replikationsstudien durchzuführen, wird begleitet durch einen entsprechenden Mangel an derartigen Arbeiten (Brandt, 1972; Timaeus, 1974), der von Campbell (1967) heftig kritisiert wird: "If we look again at the successful sciences, we find that their truths are buttressed by hundreds of thousands of replications. ... In the social sciences and in education, we have the notion that one experiment will do it. We invest large sums in a single experiment which after all tests one thing, in one setting, once." (hier nach Gachowetz, 1984, S. 263).

In dieser Untersuchung kann von einer hohen internen sowie externen Validität ausgegangen werden, da diese Untersuchung nicht aus einer einzigen besteht, sondern aus einer Reihe von Einzelstudien, die z.T. als Replikationen gelten können, da einzelne Fragestellungen sich in allen Untersuchungen wiederholen und insgesamt stabile Ergebnisse erzeugt wurden. Zusätzlich werden einzelne Hypothesen zwei Prüfungen unterzogen: Ergebnisse aus Untersuchungen mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung und aus Untersuchungen mit nachträglich vorgenommener Macht-Einfluß-Differenzierung werden miteinander verglichen. Werden die entsprechenden Hypothesen in beiden Untersuchungstypen bestätigt oder auch nicht bestätigt, so wird die Stabilität der Ergebnisse hierdurch zusätzlich untermauert. Weiterhin wurde in den einzelnen Untersuchungen mit verschiedenen Operationalisierungen und Skalenbreiten gearbeitet; es sollten verschiedene Instruktionen getestet werden. Auch in dieser Hinsicht konnten stabile Ergebnisse gewonnen werden.

Ein Problem der Feldforschung stellen *Selektionseffekte* dar: Selektionseffekte liegen in der Forschung dann vor, wenn Mitglieder der untersuchten Gruppen sich deshalb in diesen Gruppen befinden, weil sie sich in Merkmalen unterscheiden, die im Rahmen des Forschungsprojektes unberücksichtigt bleiben. Besonders problematisch ist dies, wenn es sich

dabei um Merkmale handelt, die die Variablen des Forschungsproblems beeinflussen oder auf andere Art zu diesen in Beziehung stehen (Kerlinger, 1979, S. 581ff.). Dies könnte in dieser Untersuchung auf das Machtmotiv zutreffen, das nicht untersucht wurde, obwohl die Ausprägung des Machtmotivs sicher eine Rolle bei der verwendeten Einwirkungsstrategie und/oder der Häufigkeit von Einwirkungen spielt.

3.1.2 Der Fragebogen als Untersuchungsinstrument

Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Eine andere Möglichkeit wäre die Durchführung von Interviews gewesen. Den folgenden Nachteilen der schriftlichen Befragung stehen die erheblich überwiegenden Vorteile für diese Untersuchung gegenüber:

Als *Nachteile* gelten für diese Untersuchung:

1. **Höhere Ausfallquoten.**
2. **Selbstrekrutierung der Befragten** (Personen mit hohem Bildungsniveau und Interesse an dem Thema werden den Fragebogen eher ausfüllen als andere).
3. **Die Datenerhebungssituation kann nicht kontrolliert werden.** Dieser Mangel bezieht sich sowohl darauf, daß ein "Erhebungsstichtag" nicht ermittelt werden kann und mögliche externe Einflüsse für das Antwortverhalten kaum kontrolliert werden können, aber auch darauf, daß kein Einblick in die "Ernsthaftigkeit" beim Ausfüllen des Fragebogens möglich ist (wie, wo, wann und von wem wird der Fragebogen ausgefüllt?).
4. **Spontane Antworten können nicht erfaßt werden.**
5. **Mögliche Fragen der Teilnehmer können nur schlecht geklärt werden.** Hier wäre ein Interviewer hilfreich, der sofort auf Fragen reagieren kann. Dieses Problem wurde in der Untersuchung durch Bereitstellung einer Telefonnummer wenigstens z.T. kompensiert (Holm, 1975, S. 187f.; Friedrichs, 1980, S. 237).

Als *Vorteile* gelten:

1. ***Der Interviewereinfluß wird ausgeschaltet.***
2. Durch die Standardisierung des Fragebogens und den dem Fragebogen beigelegten Einleitungsbrief ist eine gewisse *Gleichheit der Meßsituation* gegeben.
3. ***Der zeitliche Druck der sofortigen Antwort entfällt.*** Dadurch kann einerseits zur Beantwortung ein dem Befragten günstig erscheinender Zeitpunkt gewählt werden, andererseits können Fragen, die ein längeres Nachdenken erfordern, exakter beantwortet werden.
4. ***Die Antworten könnten überlegter sein,*** da mehr Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben ist.
5. Entsprechend könnte auch die *Konzentration auf das Thema größer* sein bzw. eine höhere Motivation zur Teilnahme bestehen, da der Beantwortungszeitpunkt selbst bestimmbar ist und der "Druck" durch einen Interviewer entfällt.
6. ***Die Antworten könnten ehrlicher sein*** als bei Anwesenheit eines Interviewers.
7. Durch die bei einer schriftlichen Befragung mögliche *Gewährleistung der Anonymität* werden bestimmte persönliche Fragen eher beantwortet als beim mündlichen Interview.
8. ***Die Zusicherung der Anonymität*** ist glaubwürdiger.
9. Schriftliche Befragungen sind ***nicht so kosten- und zeitaufwendig*** wie Interviews.

Besonders relevant sind die Punkte 3-8, da die Eingangsfrage nach den erlebten Macht- bzw. Einflußsituationen Anforderungen an das Erinnerungsvermögen der Befragten stellt. Außerdem ist es nicht ganz einfach, komplexe Interaktionsvorgänge wie Macht- und Einflußepisoden relativ kurz zu beschreiben. Hier ist es wichtig, daß der Befragte Ort und Zeitpunkt der Beantwortung selbst auswählen kann und auch genügend Zeit zur Beantwortung zur Verfügung steht. Da Macht i.d.R. negativ belegt ist, spielt die Zusicherung und Glaubwürdigkeit der Anonymität eine große Rolle, um ehrliche Antworten zu erhalten.

Diese Untersuchung soll zur Verständnisbildung und Aufklärung der Phänomene Macht und Einfluß beitragen, da sie in der bisherigen Forschung nur unzureichend behandelt wurden, und eine genauere Differenzierung nach den Grundlagen und Taktiken sozialer Einwirkung ermöglichen. In dieser Hinsicht handelt es sich um eine explorative Studie. Gleichzeitig ist jedoch auch ein hypothesenprüfender Charakter vorhanden, da explizite Hypothesen vorliegen.

Explorative Studien haben drei Zielsetzungen:

- für die Feldsituation *bedeutsame Variablen* aufzudecken,
- Relationen zwischen Variablen* festzustellen und
- die *Grundlage* für spätere, systematische und genauere *Überprüfungen von Hypothesen* zu finden (Kerlinger, 1979, S. 619).

Unter einer explorativen Studie versteht Friedrichs (1980, S. 122) die "zielgerichtete Suche nach der Erkenntnis eines Objektes".

Forschung, die auf Entdeckung von Problemen und Hypothesen abzielt, fordert eine Technik der Datensammlung, in der die Möglichkeit solcher Entdeckungen maximiert wird (Becker, Geer, 1979, S. 159). "Bei einem Forschungsgegenstand, über den der Forscher wenig weiß, wird er die offene Frageformulierung wählen müssen, da er nicht alle Antwortmöglichkeiten kennt. Antworten auf offene Fragen sind zudem nuancierter und oft informationsreicher als die bloße Wahl von Antwortalternativen sein kann" (Holm, 1975, S. 55). Eine weitere Anwendung besteht laut Friedrichs (1980, S. 226) in der "Analyse von Effekten und Prozessen der individuellen Erfahrung als Reaktion auf bestimmte Situationen ...".

Der Befragte kann sich also selbständig mitteilen und den Umfang sowie die Tiefenschicht seiner Äußerungen selbstverantwortlich steuern (Aschenbach, 1988, S. 192). Hierin liegt allerdings auch die Gefahr, daß der Befragte nicht motiviert ist, gründlich zu antworten. (In solchen Fällen wäre ein Interview vorteilhafter.) Aufgrund der offenen Fragen können die Gliederungsgesichtspunkte der Befragten durch sie selbst sichtbar gemacht werden. Außerdem gibt der Befragte zu erkennen, wie er die Frage aufgefaßt hat. Dies kann in der Datenauswertung berücksichtigt werden und wirkt sich positiv auf die Validität aus (Kohli, 1978, S. 10). Der Befragte kann selber anzeigen, was für ihn in welcher Weise relevant ist (ebda., S. 11).

Die Antworten auf offene Fragen können auf mögliche Querverbindungen zwischen Variablen hinweisen. Manchmal ergeben sich unerwartete Antworten, die auf das Bestehen von Relationen hindeuten, die ursprünglich nicht erwartet wurden (Kerlinger, 1979, S. 737ff.).

Geschlossene Verfahren werden der Komplexität kognitiver Strukturen oft nicht gerecht, bei offenen Verfahren kann der Proband anzeigen, wie er seine Kognitionen selber zueinander in Beziehung setzt (z.B. hierarchisch oder in Begründungsketten geordnet). Diese selbständige Strukturierung ist in allerdings nicht immer angenehm (besonders für Teilnehmer mit niedriger Schulbildung bzw. für Teilnehmer, die selten Vorgänge schriftlich fixieren.) Es können also

Artikulationsschwierigkeiten auftreten. Diese werden jedoch offenbar und können in die Analyse mit einbezogen werden (Kohli, 1978, S. 13).

Entsprechend den obigen Ausführungen wurde die wichtige Eingangsfrage nach den erlebten Macht- und Einflußepisoden sowie der Vorgehensweise zur Durchsetzung der Interessen in allen Fragebögen offen gestellt, damit sich die Befragten selbständig mitteilen können. Bei den Fragen nach den Auswirkungen dieser Macht- und Einflußepisoden dominieren die geschlossenen Fragen; z.T. wurden geschlossene Fragestellungen durch offene Formulierungen ergänzt, z.B. bei der Frage nach den Reaktionen des Betroffenen, um hier über die Quantifizierbarkeit der Reaktionen in positive und negative hinaus auch einen Eindruck über die Art der Reaktionen wie Wut, Ärger, Freude, Motivation, Hoffnungslosigkeit, etc. zu erhalten.

Im Rahmen der offenen Fragen handelt es sich um qualitative Forschung, im Rahmen der geschlossenen Fragen um quantitative Forschung.

Qualitative Analysen können zur weiteren Hypothesenfindung und Theoriebildung beitragen. Sie bleiben aber nicht darauf beschränkt. Einzelfallstudien, Prozeßanalysen, bis hin zur Theorie- und Hypothesenüberprüfung gehören ebenso zum Anwendungsgebiet (Mayring, 1985, S. 192).

Qualitative Forschung trägt in erster Linie zur Erkenntniserweiterung bei, während quantitative Forschung mehr erkenntnissichernd arbeitet. "...qualitative Untersuchungen beleuchten konkrete soziale Vorgänge, die bestimmte Strukturen situativer Handlungen hervorbringen" (Wilson, 1982, S. 501).

Gegenüber Validitätsgesichtspunkten haben qualitative Ansätze den Vorteil, daß z.B. durch die biographische Einbettung einzelner Äußerungen und durch die Berücksichtigung von Bedeutungs- und Kontextfragen deren Glaubwürdigkeit und Stabilität unterstützt wird (Aschenbach, 1988, S. 191).

Die in der Wissenschaft geführte Kontroverse "Qualitativ versus Quantitativ" wird hier nicht als Kontroverse gesehen, sondern es wurde versucht, die jeweiligen Vor- und Nachteile zu optimieren; es wurden also sowohl offene als auch geschlossene Fragen gestellt.

Durch die *Befragung* können folgende *Phänomene* exploriert werden: Tatsachen, Bewertungen von Tatsachen, Gefühle, Verhaltensmaßstäbe, gegenwärtiges und vergangenes Verhalten, gewußte Gründe für Bewertungen, Gefühle, Strategien und Verhalten. Bei der Befragung wird man den Tatsachen nicht als solcher habhaft, sondern in der Art wie sie sich als Mitteilungen des Befragten über den Frageinhalt darstellen, d.h. auch mit den Möglich-

keiten der Verzerrung oder Verfälschung der Tatsachen durch den Befragten (Erdmann, Petersen, 1979, S. 74).

Man kann also nicht davon ausgehen, daß die Äußerungen des Teilnehmers seinen Produzenten repräsentieren, d.h. man kann nicht davon ausgehen, daß Eigenschaften und Denkprozesse, etc. voll und richtig abgebildet werden, denn der Teilnehmer wird nicht sein Inneres nach außen kehren (Kohli, 1978, S. 18). Dies könnte in dieser Untersuchung wichtig sein, da der Begriff der Macht i.d.R. negativ belegt ist, d.h. die Aussagen der Teilnehmer müssen nicht immer ehrlich sein. Um eventuelle Verzerrungen zu entdecken und zu kompensieren wurden in der Untersuchung 2 nicht die Begriffe Macht und Einfluß genannt, sondern mit entsprechenden Umschreibungen gearbeitet. Außerdem haben nicht alle Äußerungen den gleichen Stellenwert im Gesamtkontext (ebda., S. 20).

Einerseits soll durch offene Fragen die Produktion von Äußerungen des Befragten angeregt werden, er soll dazu gebracht werden, möglichst umfassend über sich - bezogen auf das Thema - Auskunft zu geben. Andererseits wird auch gerade durch die retrospektive Frage die Erinnerungsfähigkeit der Befragten leicht überfordert. Dadurch können Scheinantworten zustande kommen oder starke Widerstände gegen die Untersuchung erzeugt werden, die in der Folge das Verschweigen auch sehr wohl erinnerbarer Sachverhalte bewirken oder sogar zum Abbruch der Befragung führen können (van Koolwijk, Wicken-Mayser, 1975, S. 46).

Durch offene Fragen wird eine Fülle von Informationen produziert, die in irgendeiner Form zusammengefaßt werden muß. Ein Nachteil qualitativer Forschung besteht in der begrenzten Schematisier- und Standardisierbarkeit. Sie erfordert mehr die intersubjektive (nachvollziehbare) Kunstfertigkeit und Kreativität des Forschers (Aschenbach, 1988, S. 192). Hier liegt i.d.R. eine Fehlerquelle. Es können wichtige Informationen verlorengehen, weil aufgrund einer subjektiven Auswahl die Relevanz von Informationen nicht erkannt wird. Weitere Fehlerquellen liegen in der evtl. Mehrdeutigkeit der Inhalte. Um zu einer gewissen Schematisier- und Standardisierbarkeit zu kommen, wurde zur Kodierung der Grundlagen ein Manual erstellt, d.h. eine Handlungsanweisung, wie bei der Kodierung der offenen Fragen zu den Grundlagen vorzugehen ist. Dadurch wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit vergrößert. (Die Beschreibung des Manuals erfolgt unter Punkt 3.3.1.)

Das Problem der retrospektiven Befragung:

Es muß für die Durchführung und Interpretation der Untersuchung bedacht werden, daß retrospektive Untersuchungen eine Reihe zusätzlicher Artefakte aufweisen können, die je nach Fragestellung mehr oder weniger bedeutsam sind.

Für die Beurteilung einer Aussage über frühere biographische Ereignisse spielen drei Ebenen der Aussagenverifikation eine Rolle: die Realbeschaffenheit des reproduzierten Erlebnisses, der bewertende Erlebnismodus gegenüber dem reproduzierten Ereignis zum Zeitpunkt seines Stattfindens, der bewertende Erlebnismodus gegenüber dem reproduzierten Ereignis zum Zeitpunkt seiner Reproduktion (vgl. Faßheber, 1973, S. 366).

Macht- und Einflußepisoden können als "berufsbiographische" Ereignisse aufgefaßt werden. Man kann also nicht erwarten, über eine retrospektive Befragung unverzerrt die Realbeschaffenheit der Ereignisse zu ermitteln, sondern muß sich auch der Wirksamkeit der früheren und aktuellen Bewertungen bewußt sein.

Problematisch ist dies besonders für diese Untersuchung, da Fragen nach Macht und Einfluß als heikel und/oder unangenehm gelten. "Fragen, bei denen die Beantworter/Innen erhebliche gesellschaftliche Konsequenzen im Falle einer sozial nicht erwünschten Beantwortung erwarten, dürften den größten Teil dessen abdecken, was in der Literatur unter den Bezeichnungen schwierige, heikle, unangenehme Fragen abgehandelt wird" (Tränkle, 1983, S. 234). Die Grenzen für das, was als unangenehme Konsequenz befürchtet wird, sind subjektiv fließend (vgl. van Koolwijk, 1969, S. 873).

Zusätzlich steht die Machtproblematik im Lichte der sozialen Erwünschtheit und der selbstkonzeptbezogenen Verzerrung, d.h. es gilt als nicht opportun, Macht auszuüben. Es ist davon auszugehen, daß es vielen Personen schwer fällt, zuzugeben, daß sie selbst Macht ausgeübt haben oder ein Opfer einer Machtausübung waren. Wird es dennoch zugegeben, besteht eine gewisse Gefahr, diese Erlebnisse i.S. des gewünschten Selbstkonzeptes zu schildern. "In vielen Fällen will der Sozialforscher Dinge vom Befragten wissen, die dieser nur im Freundeskreis oder vielleicht noch nicht einmal da äußern würde. Der Befragte ist in seiner Antwort gehemmt, bzw. neigt zu unwahrhaftigen Antworten, was die Gültigkeit der Ergebnisse beeinträchtigt" (R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, 1969, S. 110 zit. n. Holm, 1975, S. 61).

Als **Fazit** zu diesen Ausführungen schließt sich die Verfasserin der folgenden Position an:

Nach Ansicht der Symbolischen Interaktionisten dürfen der Zugang zum Gegenstand und damit auch der Erfahrungsspielraum des Forschers nicht durch vorgängige methodologische Dekrete eingeschränkt werden. Sämtliche methodologische und forschungspraktische Schritte sind vielmehr ständig daraufhin zu überprüfen, ob sie der Beschaffenheit der zu untersuchenden empirischen Welt gerecht werden. "Die Wirklichkeit existiert in der empirischen Welt und nicht in den Methoden, die zur Erforschung jener Welt herangezogen werden; sie muß in der Untersuchung jener Welt entdeckt werden und nicht in der Analyse oder Ausarbeitung der zur Erforschung jener Welt herangezogenen Methoden. Methoden sind reine

Instrumente, die entworfen wurden, um den eigensinnigen Charakter der empirischen Welt zu bestimmen und zu analysieren, und als solche besteht ihr Wert nur in ihrer Eignung, die Erfüllung dieser Aufgabe zu ermöglichen" (Blumer, 1973, S. 109, zit. n. Mertens, 1987, S. 84).

Im Unterschied zur empirisch-nomothetischen Forschungspraxis, die von einer Programmatik der Forschungslogik ausgeht, verlangt das explorative Vorgehen vom symbolisch interaktionistischen Forscher ein hohes Maß an Flexibilität bei der Erforschung des jeweiligen Handlungszusammenhangs. In dieser Phase des Vertrautwerdens mit der Sichtweise der Alltagshandelnden ist der Forscher keineswegs an bestimmte Techniken gebunden. Am wichtigsten ist, sich immer wieder dahingehend zu prüfen, ob nicht in den Rekonstruktionsprozeß der Alltagswelt eigene wissenschaftliche oder implizite Konzepte über die vermeintliche Beschaffenheit des zu untersuchenden Gegenstandes mit eingeflossen sind, die diesem unangemessen sind und ihm äußerlich bleiben (ebda., S. 85).

3.2 Die Erhebungsinstrumente

3.2.1 Die Fragebögen

Frageformulierungen und -anordnungen sollten so gewählt werden, daß das Risiko systematischer Antworttendenzen, wie z.B. die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit, Reihenfolgeeffekte minimiert werden und die Akzeptanz des Fragebogens zur Vermeidung von Antwortverweigerungen gewährleistet ist. Reihenfolgeeffekte können u.a. sein: Aktualisierungs- oder Lerneffekte, Konsistenzeffekte, Redundanzeffekte, Kontrasteffekte, Positionseffekte (vgl. Tränkle, 1983, S. 270ff.).

Es wurde versucht, die Fragen möglichst in der Reihenfolge zu stellen, die den Gedankenprozeß bei der Beantwortung der Fragen unterstützt.

Insgesamt wurden *13 verschiedene Fragebögen* konzipiert:

Es wurden generell auf allen Fragebögen Situationsschilderungen erhoben, an deren Anschluß verschiedene Fragen gestellt sind, die sich auf die Variablen Reaktionen, Wissenszuwachs, Übereinstimmung, Effektivität, Handlungsfähigkeit, etc. also auf die Konsequenzen sozialer Einwirkungen auf bestimmte Variablen beziehen, die nachfolgend genau vorgestellt werden.

Die Situationsschilderungen in den einzelnen Fragebögen unterscheiden sich folgendermaßen:

1. Situationen, in denen direkt nach *erlebten Macht- und Einflußepisoden* gefragt wird. Die Schilderungen beziehen sich auf die Beschreibung der Situation selbst und auf die Schilderung der eingesetzten Strategien zur Durchsetzung der Interessen.
2. Andere Situationen fragen nicht nach Macht- und Einflußepisoden, sondern konkret nach Situationen, in denen mit *bestimmten Grundlagen oder Taktiken eingewirkt wurde*, so z.B. Situationen, in denen Belohnung oder Bestrafung eingesetzt wurde, um bestimmte Ziele zu erreichen. Hier wurde keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgegeben, sondern erst im nachhinein rechnerisch anhand einer bestimmten Frage ermittelt. In diesen Untersuchungen wurden jeweils zwei Grundlagen bzw. zwei Taktikbereiche zusammen abgefragt: Die Grundlagen Belohnung und Bestrafung, Attraktivität und Situationskontrolle, Expertenwissen und Information, Legalität und Legitimation sowie die entsprechenden Taktiken.

Es wurden *Aktiv- und Passiv-Situationen* erhoben, da von Wahrnehmungsunterschieden und Verzerrungen zugunsten des Selbstkonzeptes der Befragten ausgegangen werden kann. Der Befragte wird z. B. den Machtausübenden in der Passiv-Situation (in der er selbst der Betroffene ist) negativer beschreiben als in der Aktiv-Situation, in der er selbst der Machtausübende ist. Der Befragte wird in der Rolle des Machtausübenden die Reaktionen des Betroffenen nicht so negativ beschreiben als wenn er selbst der Betroffene ist.

Da es sich hier um eine Untersuchung bestehend aus mehreren Einzeluntersuchungen handelt, und die einzelnen Fragen nicht immer in der gleichen Reihenfolge gestellt wurden und nicht immer identisch sind, werden im Folgenden nicht alle Fragen vorgestellt, sondern nur die typische Frageform als Beispiel zu den jeweiligen Themen. Außerdem wurden einige Fragestellungen in den einzelnen Untersuchungen jeweils leicht modifiziert - sowohl in der Wortwahl, als auch bezüglich der Antwortskalen; es wurden 5-er, 6er, 7er und 9er Skalen eingesetzt; es sollten verschiedene Instruktionen ausgetestet werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird jeweils nur die Frageform zur Machtausübung in der aktiven Perspektive vorgestellt. Ebenfalls wird jeweils nur eine Skala dargestellt. Weiterhin werden nur diejenigen Fragen vorgestellt, die in dieser Arbeit ausgewertet wurden. Einige wenige Fragen wurden hier nicht ausgewertet, da sie nicht in dieses Gesamtkonzept hereinpassen. (Es wurde den Diplomanden/Innen, die die einzelnen Untersuchungen mitdurchführten, die Freiheit gelassen, einige sie persönlich sehr interessierende Fragestellungen mit aufzunehmen.)

Frage nach den Situationen und den eingesetzten Grundlagen und Taktiken

*"Erinnern Sie sich bitte an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie auf eine andere Person **Macht ausgeübt haben**. Beschreiben Sie bitte, was Sie erreichen wollten und wie Sie dabei vorgegangen sind."*

(Diese Frageform wurde in den Untersuchungen 1, 3, 4 und 9 gestellt; vgl. Anhang)

Um den Einstieg in das Thema zu bekommen, wurden die Befragten gebeten, Macht- bzw. Einflußepisoden (critical incidents) aus ihrem betrieblichen Alltag zu schildern. Hier wurde die offene Frageformulierung gewählt, um den Befragten zu ermöglichen, eigenes Erleben in eigener Sprache schildern zu können.

Bei dieser Frageformulierung wurde in den o.g. Untersuchungen eine Definition von Macht und Einfluß vorgegeben. In der Untersuchung 2 wurden die Begriffe Macht und Einfluß nicht genannt, sondern umschrieben, um mögliche Einflüsse von negativen Konnotationen im Bereich des Machtbegriffs zu vermeiden:

*"Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie **jemanden zu einem Verhalten veranlaßt haben, das nicht im Einklang mit seinen Interessen stand**? Beschreiben Sie bitte die Situation und das, was Sie erreichen wollten."*

Die Reihenfolge der Situationsschilderungen (Macht aktiv, Macht passiv, Einfluß aktiv, Einfluß passiv) wurde in den einzelnen Untersuchungen unterschiedlich vorgegeben, innerhalb einer Untersuchung war die Reihenfolge identisch.

Es wurden weitere Untersuchungen konzipiert, in denen direkt nach Situationen gefragt wurde, in denen bestimmte Grundlagen eingesetzt wurden; ebenso wurde analog nach Situationen gefragt, in denen bestimmte Taktiken eingesetzt wurden. In diesen Untersuchungen wurde keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgegeben, sondern nachträglich ermittelt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungstypen werden miteinander verglichen.

Beispiel:

*"Beschreiben Sie bitte eine Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der Sie **materielle Belohnung oder immaterielle Belohnung (bzw. angekündigte Belohnung) eingesetzt haben, um bestimmte Ziele zu erreichen**."*

(Untersuchungen 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13.)

In der Untersuchung 5 wurde nach den Grundlagen Belohnung und Bestrafung, in der Untersuchung 10 nach den Belohnungs- und Bestrafungstaktiken gefragt.

Die Untersuchung 6 beschäftigt sich mit den Grundlagen Legalität und Legitimation; die Untersuchung 11 mit legalen und legitimen Taktiken.

Die Untersuchung 7 überprüft die Grundlagen Expertenwissen und Information; die Untersuchung 12 Wissens- und informationsorientierte Taktiken.

In der Untersuchung 8 wird nach den Grundlagen Attraktivität und Situationskontrolle gefragt; die Untersuchung 13 erfragt die entsprechenden situationskontrollierenden und attraktivitätsorientierten Taktiken.

Die o.g. Frage wurde in manchen Fragebögen in dem Umfang gestellt, auf anderen wurde die Frage nach der Strategie gesondert als zweite Frage gestellt.

Fragen zu den Determinanten sozialer Einwirkungen

Als Determinanten werden Einflüsse bezeichnet, die den Prozeß der sozialen Einwirkung von außen her mitbestimmen; Gegebenheiten, die sich auf die konkrete Situation auswirken, so z.B. die Position eines Interaktionsteilnehmers. Durch die hierarchische Position wird z.T. vorherbestimmt, welche Einwirkungspotentiale zur Verfügung stehen: Ein Vorgesetzter kann sich auf seine Position berufen und kraft dieser Anweisungen erteilen, ein Untergebener nicht (vgl. hierzu Kap. 2.3).

Frage zur Interaktionsrichtung

"Die Person hatte im Vergleich zu Ihnen eine

() () () ()

höhere gleiche niedrigere sonstige Position".

(Untersuchung 2 und 9.)

Frage nach der Kontakthäufigkeit

"Wie oft hatten Sie mit der betreffenden Person Kontakt?"

sehr selten 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr oft ?

(Untersuchung 2.) (Das Fragezeichen wurde den Befragten als Ausweichkategorie zur Verfügung gestellt.)

Entsprechend den Ausführungen des Kapitels 2.3.3 ist davon auszugehen, daß die Kontakthäufigkeit eine Rolle spielt für den Grad der Sympathie und für eine gute Verständigung i. S. einer gegenseitigen Standpunktannäherung, so daß hier auch eine Verbindung zur kognitiven Übereinstimmung besteht.

Frage nach der bisherigen Zusammenarbeit

"Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der anderen Person normalerweise?"

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 sehr gut ?

(Untersuchung 4.)

Das Ausmaß der bisherigen guten Zusammenarbeit müßte in Einflußsituationen größer sein als in Machtsituationen, denn gute Zusammenarbeit dürfte sich positiv auf die Art der Einwirkung - Macht oder Einfluß - auswirken. War die Zusammenarbeit bisher eher gut, wird hier ebenfalls eher eine Tendenz vorhanden sein, die eigenen Interessen im Einklang mit den Interessen des anderen zu realisieren. War die Zusammenarbeit bisher eher schlecht, so besteht wahrscheinlich für den Einwirkenden kein Grund, in einer konkreten Situation Rücksicht auf die Interessen des anderen zu nehmen. Machtausübung ist die Folge. Hier wird davon ausgegangen, daß die bisherige Zusammenarbeit in Einflußsituationen signifikant positiver beurteilt wird als in Machtsituationen.

Fragen zu den Reaktionen

- Gedanken und Gefühle des Einwirkenden -

"Wie waren Ihre Gedanken und Gefühle im Zusammenhang mit der Zielrealisierung?"

-3 --- -2 --- -1 --- 0 --- +1 --- +2 --- +3

sehr negativ neutral sehr positiv

"Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Gedanken und Gefühle?"

- offene Formulierung -

(Untersuchungen 10-13.)

- Gedanken und Gefühle des Betroffenen -

"Wie waren die Gefühlsreaktionen der anderen Person auf Ihre Machtausübung?"

-3 --- -2 --- -1 --- 0 --- +1 --- +2 --- +3

sehr negativ neutral sehr positiv

(Untersuchung 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14.)

Gefühle stellen eine zentrale Steuerung menschlichen Erlebens und Handelns dar und prägen auch das gesamte Denken. Um die Reaktionen in Form von Gedanken und Gefühlen des Einwirkenden und des Einwirkungsbetroffenen zu erheben, wurde wahlweise sowohl die offene als auch die geschlossene Frageform kombiniert gewählt oder nur eine Frageform.

Die Antworten des *Einwirkenden* auf die offene Frageform wurden zur Untersuchung der Hypothese eventueller Rechtfertigungstendenzen des Einwirkenden herangezogen. Wie in Kap. 2.4.3 dargestellt, bedarf Machtausübung im Alltagsdenken einer moralischen Recht-

fertigung, die eine begründete Abweichung von dem Standardfall gleichberechtigter Interaktion signalisiert. Einflußaktivitäten (Diskussion, Rat, Unterstützung, faire Verhandlungen) bedürfen demgegenüber i.d.R. keiner spezifischen Rechtfertigung. Die Einschränkung des anderen wird kognitive Dissonanz erzeugen, die u.a. durch Rechtfertigung abgebaut oder zumindest reduziert werden kann, z.B.: der andere ließ mir keine Wahl, er hat sich selbst nicht an die Normen gehalten (Scholl, Willinghöfer, 1993, S. 11). Die offene Frageform nach den Reaktionen (Gedanken, Gefühlen) an den Einwirkenden selbst legt keinerlei Rechtfertigungsgesichtspunkte nahe; es bleibt also dem Einwirkenden selbst überlassen, ob und wie er sich rechtfertigt oder nicht. Tut er es dennoch, ohne daß direkt danach gefragt wurde, so ist dies eine geeignete Messung.

Fragen zur Reaktanz und Erlernen Hilfllosigkeit

Wenn eine Einwirkung eine freiheitseinengende Qualität gewinnt, wird eine Motivation, die Freiheit wiederherzustellen, also Reaktanz auftreten. Diese manifestiert sich in der Tendenz Widerstand zu zeigen (vgl. Kap. 2.4.2).

Um Wahrnehmungsunterschiede festzustellen, wurde sowohl der Einwirkende nach dem von ihm wahrgenommenen Widerstand des Betroffenen gefragt als auch der Betroffene selbst nach dem von ihm gezeigten, nach außen sichtbaren Widerstand.

Der *Einwirkende* wurde der gefragt:

"Wie stark war bei der Reaktion ein Widerstand zu spüren?"

sehr schwach 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr stark ?

Der *Betroffene* wurde gefragt:

"Wie groß war Ihr inneres Widerstreben und Ihr nach außen gezeigter Widerstand gegen die Einwirkung?"

Inneres Widerstreben

sehr schwach 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr stark ?

Sichtbarer Widerstand

sehr schwach 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr stark ?

(Untersuchung 2.)

Machtausübung äußert sich darin, daß dem Betroffenen Dinge abverlangt werden, die gegen seine Selbstverpflichtungen, Interessen gerichtet sind. Dieses widerstrebt dem Betroffenen (vgl. Kap. 2.1.2.).

Während aktiver Widerstand als Reaktanz gewertet wird, wird passives Verhalten als Konsequenz der Erlernten Hilflosigkeit gesehen. Das Ausmaß des passiven Verhaltens und damit das Ausmaß der Erlernten Hilflosigkeit wird hier in der Diskrepanz zwischen innerem Widerstreben und äußerem Widerstand gesehen. Zeigt ein Betroffener keinen äußeren sichtbaren Widerstand, obwohl dem Betroffenen das von ihm Verlangte widerstrebt, so kann diese Diskrepanz als Resignation aufgrund des Verlustes von Kontrolle gesehen werden. Passives Verhalten ist die Folge. Es wird also die Differenz: Inneres Widerstreben - Äußerer Widerstand als Ausmaß der Erlernten Hilflosigkeit interpretiert. Damit verbunden ist die folgende Unterhypothese:

Unterhypothese 1:

Das innere Widerstreben ist bei Machtausübung wesentlich höher als bei Einflußnahme.

Fragen zur Übereinstimmung

Im Rahmen der Übereinstimmung wird differenziert zwischen kognitiver Übereinstimmung (Konsens/Dissens), affektiver Übereinstimmung (Sympathie/Antipathie) und konativer Übereinstimmung (Kooperations-/Konfliktneigung). (Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.5.2). Entsprechend dieser Dreiteilung wurden die folgenden Fragen gestellt:

Fragen zur kognitiven Übereinstimmung

Grundstein für einen Konsens sind Meinungen, Überzeugungen, Einstellungen, etc., die zu einem gewissen Grad übereinstimmen. Als Operationalisierung wurde der Begriff der "Annäherung der Standpunkte" gewählt. Es wurden die folgenden unterschiedlichen Fragetypen aufgestellt:

Allgemeine Standpunktannäherung

"In welchem Ausmaß kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Standpunkte?"

keine 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 starke

(Untersuchung 9, 11, 12, 13.)

Differenzierte Standpunktannäherung

"Inwieweit hatten sich Ihre Standpunkte angenähert?"

Er/Sie sich meinem Standpunkt: gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 vollständig ?

Ich mich seinem/i ihrem Standpunkt: gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 vollständig ?

(Untersuchung 2, 5, 10.)

"Inwieweit hat die andere Person Ihren Standpunkt auch innerlich akzeptiert?"

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 5 vollständig ?

(Untersuchung 2.)

Ergänzende Fragestellung zur kognitiven Übereinstimmung

"Hat im Verlauf der Situation ein Meinungs austausch zwischen Ihnen und den übrigen Beteiligten stattgefunden?"

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 intensiv

(Untersuchung 9.)

Eine Übereinstimmung von verschiedenen Meinungen und Ansichten kann nur durch einen gegenseitigen Austausch dieser hergestellt werden. Diesen lassen die weicheren Grundlagen und Taktiken (z.B. Wissen und Information) bzw. Einflußnahme eher zu als die härteren Grundlagen und Taktiken bzw. Machtausübung. Damit verbunden ist die folgende Unterhypothese:

Unterhypothese 2:

*Mit Einflußnahme ist ein höherer Meinungs-
austausch verbunden als mit
Machtausübung.*

Fragen zur affektiven Übereinstimmung

"Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person?"

	<i>sehr schlecht</i>					<i>sehr gut</i>	
a) <i>Vor der beschriebenen Situation?</i>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
b) <i>Nach der beschriebenen Situation?</i>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

(Untersuchung 9.)

Affektive Übereinstimmung ist gekennzeichnet durch das Ausmaß der Sympathie/Antipathie. Machtausübung wirkt sich nach der hier aufgestellten Hypothese negativ auf die affektive Übereinstimmung im Sinne gegenseitiger Sympathie aus. Davon ausgehend, daß die konkret geschilderte Machtausübung i.d.R. nicht die erste Machtausübung gewesen sein wird, ist anzunehmen, daß in den beschriebenen Machtsituationen die affektive Übereinstimmung vor der konkreten Situation (überlagernd durch vorhergehende Machtausübungen) und erst recht nach der konkreten Situation als wesentlich negativer dargestellt wird als in Einflußsituationen. Die erste Komponente der Fragestellung steht aber vor allem im Zusammenhang mit den Ausführungen nach der bisherigen Zusammenarbeit, die wie oben bereits ausgeführt, in Machtsituationen wahrscheinlich erheblich schlechter gewesen sein wird als in Einflußsituationen. Liegt die Zusammenarbeit eher auf der kognitiven und auch konativen Ebene, so handelt es sich bei dieser Fragestellung um das affektive Pendant.

Das Ausmaß der affektiven Übereinstimmung wird weiterhin durch die Dimension "Sympathie" des Meßinstrumentes "SEMI" (vgl. Kap. 3.2.2) untersucht. Dieses Instrument wird in dem genannten Kapitel ausführlich vorgestellt, so daß hier nur dieser Querverweis erfolgt.

Ergänzende Fragestellung zur affektiven Übereinstimmung

"Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?"

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr

(Untersuchung 9.)

Das Maß der persönlichen Zufriedenheit stellt eine abschließende Beurteilung des Gesamtvorganges primär auf der affektiven Ebene dar. Da in Einflußsituationen der Einwirkende als auch der Betroffene in Einklang mit seinen Selbstverpflichtungen und Interessen handeln kann, müßte die Zufriedenheit in Einflußsituationen bei beiden Interaktionspartnern größer sein als bei Machtausübung. Damit verbunden ist die folgende Unterhypothese:

Unterhypothese 3:

In Einflußsituationen ist die Zufriedenheit mit der endgültigen Lösung größer als in Machtsituationen.

Fragen zur konativen Übereinstimmung

Konative Übereinstimmung gibt das Ausmaß der Kooperationsbereitschaft bzw. die Übereinstimmung von Zielen und Intentionen an. Der Einwirkende wurde nach dem Ausmaß seiner Interessenrealisierung gefragt; dem Betroffenen wurde die Frage nach dem Ausmaß seiner Interessenberücksichtigung gestellt, um daraus das Maß der Kooperationsbereitschaft ableiten zu können.

Einwirkender

"Konnten Sie mit Hilfe der Machtausübung Ihre Ziele erreichen?"

sehr wenig 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 vollständig

(Untersuchung 1.)

Fragestellung in den einzelnen Untersuchungen zu den Grundlagen und Taktiken

Beispiel:

"Inwieweit konnten Sie mit Hilfe der Belohnung Ihre Ziele erreichen?"

Ich konnte meine Ziele erreichen:

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 vollständig ?

(Untersuchungen 5, 7, 8, 10, 12, 13.)

Betroffener

"Inwieweit wurden die Interessen der anderen Person durch Ihr Vorgehen berücksichtigt?"

Die Interessen wurden berücksichtigt:

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 vollständig ?

(Untersuchungen 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13.)

Fragen zum Wissenszuwachs

Unter Wissen werden kognitive Repräsentationen der Welt verstanden, die mehr oder minder detailliert, valide und konsistent sein können (vgl. hierzu Kap. 2.5.2).

Wissenszuwachs wurde operationalisiert als ein Zuwachs an Erkenntnissen und/oder Erfahrungen, als Zuwachs von neuen Ideen, Tips und Anregungen.

Einwirkender

"Inwiefern haben Sie neue Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen?"

(Beschreiben Sie kurz welche! - offene Formulierung; wurde nicht ausgewertet.)

keine 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr viele

(Untersuchung 9.)

Betroffener

(Frageformulierung aus der aktiven Perspektive; aus der Sicht des Einwirkenden.)

"Hat die andere Person, Ihrer Meinung nach, im Verlauf der Situation neue Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen?"

(Beschreiben Sie kurz welche! - offene Formulierung in Untersuchung 9; wurde nicht ausgewertet.)

keine 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 sehr viele

(Untersuchung 3, 4, 9.)

"Hat die andere Person (B) von Ihnen Informationen, Ideen und/oder Anregungen über die Sache, um die es bei der Entscheidung ging, erhalten?"

keine 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 sehr viele ?

(Untersuchung 4.)

"Halten Sie die Entscheidung im nachhinein für eher hinderlich oder für eher förderlich für die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse der Person?"

hinderlich -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 förderlich

(Untersuchung 4.)

Fragen zur Effektivität

Effektivität wird definiert als das Ausmaß der Zielerreichung, Angemessenheit der Zielbildung und die Höhe des Ergebnisses. Effektivität wird verstanden als eine umfassende Bedürfnisbefriedigung der beteiligten Personen (vgl. hierzu Kap. 2.5.3.). Dazu wurden die folgenden Fragen formuliert:

"Inwieweit sind die Interessen der unten genannten Gruppen bzw. Personen letztendes verwirklicht worden?"

	gar nicht	in vollem Umfang	nicht relevant
a) Sie persönlich	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
b) die machtbetreffene Person	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
c) Kollege/in (Mitarbeiter/IN)	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
d) Vorgesetzte	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
e) Betrieb (wirtschaftlich)	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()

(Untersuchung 3, 9.)

"Halten Sie die Entscheidung im nachhinein für eher hinderlich oder förderlich für

	hinderlich	förderlich	
a) die Ziele der Änderung	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3		?
b) die Aufgaben und Ziele der anderen Person	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3		?
c) die gesammelten Erfahrungen Erkenntnisse der anderen Person	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3		?
d) die Zufriedenheit der anderen Person	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3		?

(Untersuchung 4.)

(Die Teilfrage c wird hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt, da c in dieser Frage so vorhanden ist; c gehört jedoch zu dem Bereich des Wissenszuwachses.)

"Wenn Sie die Entscheidung aus der heutigen Sicht betrachten:

Hat die Entscheidung zu der Verwirklichung der Ziele und Aufgaben der betrieblichen Änderung beigetragen?

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 sehr viel ?

(Untersuchung 4.)

Ergänzende Fragestellung

"Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?"

gar nicht 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 in vollem Umfang

(Untersuchung 9.)

Diese Fragestellung dient zur Abrundung des Komplexes der Effektivität, als abschließende Gesamtbeurteilung der geschilderten Situation. Damit ist die folgende Unterhypothese verbunden:

Unterhypothese 4:

Einflussnahme führt zu einer besseren Gesamtlösung als Machtausübung.

Fragen zur Handlungsfähigkeit

Unter Handlungsfähigkeit wird die Fähigkeit verstanden, vollständige Entscheidungs- und Implementierungszyklen durchzuführen (vgl. hierzu Kap. 2.5.4). Hier wurden folgende Formulierungen gewählt:

"Inwieweit konnten Sie mit Ihrer oben beschriebenen Vorgehensweise

	gar nicht	in vollem Umfang	nicht relevant
a) das Problem in Angriff nehmen?	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
b) die Problembearbeitung vorantreiben?	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
c) die Entscheidung herbeiführen?	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
d) die Entscheidung rechtzeitig und sinngemäß durchführen?	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()
f) sonstiges"	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5		()

(Untersuchung 9 und 3. In der Untersuchung 3 wurde nur das Item e aufgegriffen.)

Ergänzende Fragestellung

"In welchem Ausmaß war der Entscheidungsprozeß durch Probleme gefährdet, die den Fortgang und eine klare, abschließende Entscheidung gefährdeten?"

keine 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 sehr viele ?

(Untersuchung 3.)

Hier handelt es sich um eine interessante, explorative Fragestellung, denn es kann nicht zweifelsfrei geklärt werden, ob komplexere Situationen eher Machtausübung oder Einflußnahme begünstigen. Einerseits könnte vermutet werden, daß gerade Situationen, in denen viele Probleme vorhanden sind, Einflußnahme i.S. von Diskussionen, andere um Rat fragen, etc. begünstigen; andererseits könnten Personen gerade in solchen Situationen eher geneigt sein, Macht auszuüben, da sie vielleicht der Meinung sind, daß Diskussionen, etc. nicht zum gewünschten Ziel führen. Eine abschließende Klärung kann hier nicht gebracht werden. Es wird keine Unterhypothese formuliert.

Skalenniveau der Fragen:

Im Bereich der Grundlagen und Taktiken sowie der Interaktionsrichtung handelt es sich um Nominalskalen. Werden Grundlagen und Taktiken in eine Rangfolge der Härte gebracht, so handelt es sich um Ordinalskalen.

Im Bereich der Themen Reaktionen, Übereinstimmung, Wissenszuwachs, Effektivität, Handlungsfähigkeit sowie der ergänzenden Fragestellungen und im Bereich der Messungen durch das Instrument "SEMI" - (vgl. Kap. 3.2.2) kann einerseits von Intervallskalenniveau ausgegangen werden; andererseits haben wir es mit sogenannten Ratingskalen zu tun, die im Gegensatz zu Skalen im Bereich z.B. der Psychophysiologie, i.d.R. ordinalskaliert sind.

Die Grenzen zwischen Ordinal- und Intervallskala sind vielfach fließend; bei manchen Ordinalskalen können die Unterschiede zwischen den einzelnen Merkmalswerten fast als interpretierbare Abstände betrachtet werden (Brosius, 1988, S. 261).

Bezogen auf die Skalenbreite fomuliert Holm (1975, S. 49f.) als Regel: "Wenn nicht andere gewichtige Gründe dagegen sprechen, dann sollte man so fein wie möglich messen, um den Meßfehler so klein wie möglich zu halten." und "Die Feinheit, mit der wir messen wollen, muß mit dem Differenzierungsvermögen des Befragten korrespondieren. Bei Einstellungsfragen muß sie mit der Ausgeprägtheit, d.h. der Bestimmtheit, mit der der Befragte diese Einstellung inne hat, korrespondieren. Das Problem ist natürlich, daß wir bevor wir die Unter-

suchung durchführen, das Differenzierungsvermögen bzw. die Ausprägtheit von Einstellungen nicht kennen. Wir können diese jedoch in einer Testbefragung ungefähr abschätzen."

Alle Fragebögen wurden einem Pretest auf Eindeutigkeit und Verständlichkeit an durchschnittlich 10 Personen unterzogen. Nach Rohrmann (1978) stellt eine 9-er Abstufung aus psychologischer und informationstheoretischer Sicht die obere Grenze der Differenzierungsmöglichkeiten dar. Diese Grenze wurde nicht überschritten. In den meisten Fällen handelt es sich um 5-er und um 7-er Skalen. Im Bereich des SEMI liegt eine 9-er Skala vor.

3.2.2 Das Instrument "SEMI"

Bei diesem Instrument handelt es sich um ein semantisches Differential. "Das semantische Differential ist ein Instrument zur systematischen Eingrenzung der psychologischen Bedeutung von Begriffen. Obwohl jedermann einen Sachverhalt etwas unterschiedlich sieht und dem entsprechenden sprachlichen Ausdruck eine ganz persönliche Bedeutung beimißt, gibt es doch einen allgemeinen Bedeutungskern für alle Begriffe" (Kerlinger, 1979, S. 883).

Das semantische Differential ist auf eine Vielfalt von Forschungsproblemen zugeschnitten. Praktische Erfahrungen, die in vielen Bereichen gesammelt werden konnten, haben die hinreichende Reliabilität und Validität des Instruments bestätigt. Mit dem semantischen Differential liegt ein nützliches und vielfach sehr sensitives Werkzeug vor, das bei der systematischen Erforschung außerordentlich wichtiger psychologischer Probleme helfen kann (Kerlinger, 1979, S. 900f.).

Wie schon die theoretische Diskussion zeigen konnte, (vgl. Kap. 2.1) existieren viele verschiedene wissenschaftliche Definitionen vor allem für den Begriff der Macht, aber auch für den des Einflusses. Diese Vielfalt setzt sich im alltäglichen Sprachgebrauch fort: Auch dort subsumiert fast jeder etwas anderes - vor allem unter dem Begriff der Macht -, obwohl viele Personen davon ausgehen, dasselbe zu meinen. Um so wichtiger ist es gerade für Untersuchungen dieser Art den Bedeutungskern der Begriffe Macht und Einfluß charakterisieren zu können.

Das semantische Differential SEMI zur Unterscheidung von Macht und Einfluß wurde von Pelz und Scholl (1990) entwickelt. Darin abgebildet sind die Dimensionen Macht/Einfluß-Differenzierung, Stärke der Einwirkung, Sympathie und Interesse. Die Dimension "Interesse" wurde nicht in diese Untersuchung aufgenommen, da sie hier keine Relevanz besitzt.

Die einzelnen Dimensionen werden durch die folgenden Items charakterisiert:

Dimension Sympathie

abstoßend	-	anziehend
unangenehm	-	angenehm
unsympathisch	-	sympathisch

Dimension Stärke der sozialen Einwirkung

unterlegen	-	überlegen
schwach	-	stark
machtlos	-	mächtig

Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung

rücksichtslos	-	rücksichtnehmend
intolerant	-	tolerant
verständnislos	-	verständnisvoll

Der Verhalten der beteiligten Interaktionspartner wird aus den unterschiedlichen Perspektiven des Selbstbildes, des Fremdbildes und des vermuteten Fremdbildes gemessen. In dieser Untersuchung wurde auf die Perspektive des vermuteten Fremdbildes verzichtet.

Das Instrument SEMI dient in dieser Untersuchung als Validierung und zur weiteren Beschreibung der einwirkenden Person A und der betroffenen Person B auf den o.g. Dimensionen.

Fragen zu dem semantischen Differential "SEMI"

Das semantische Differential bildet den Abschluß aller Fragebögen.

Es wurde in zwei Varianten eingesetzt; in 12 Untersuchungen wurden die folgenden zwei Fragen gestellt:

"Bitte überdenken Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation."

"So hat sich die andere Person mir gegenüber verhalten":

anziehend	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	abstoßend	?
rücksichtslos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	rücksichtnehmend	?
überlegen	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unterlegen	?
intolerant	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	tolerant	?
angenehm	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unangenehm	?
schwach	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	stark	?
verständnisvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	verständnislos	?
mächtig	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	machtlos	?

"So habe ich mich der anderen Person gegenüber verhalten":

anziehend	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	abstoßend	?
rücksichtslos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	rücksichtnehmend	?
überlegen	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unterlegen	?
intolerant	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	tolerant	?
angenehm	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unangenehm	?
schwach	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	stark	?
verständnisvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	verständnislos	?
mächtig	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	machtlos	?

Die Daten dieser Fragestellungen werden so aggregiert, daß jeweils Aussagen zu der einwirkenden Person und zu der betroffenen Person gemacht werden können.

In der Untersuchung 2 wurde folgende Differenzierung aufgenommen:

"So hat sich die andere Person vor dieser Situation mir gegenüber verhalten":

anziehend	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	abstoßend	?
rücksichtslos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	rücksichtnehmend	?
überlegen	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unterlegen	?
intolerant	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	tolerant	?
angenehm	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unangenehm	?
schwach	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	stark	?
verständnisvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	verständnislos	?
mächtig	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	machtlos	?

"So habe ich mich in dieser Situation der anderen Person gegenüber verhalten":

anziehend	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	abstoßend	?
rücksichtslos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	rücksichtnehmend	?
überlegen	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unterlegen	?
intolerant	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	tolerant	?
angenehm	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unangenehm	?
schwach	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	stark	?
verständnisvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	verständnislo	?
mächtig	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	machtlos	?

"So hat sich die andere Person nach dieser Situation mir gegenüber verhalten":

anziehend	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	abstoßend	?
rücksichtslos	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	rücksichtnehmend	?
überlegen	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unterlegen	?
intolerant	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	tolerant	?
angenehm	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	unangenehm	?
schwach	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	stark	?
verständnisvoll	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	verständnislos	?
mächtig	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	machtlos	?

Der Vorteil dieser Differenzierung besteht darin, daß die Zeitdimension mit aufgenommen wird, so kann eine relative Verhaltensveränderung einer Person erfaßt werden.

Auch hier erfolgt eine Datenaggregation nach den interagierenden Personen - dem Einwirkenden A und dem Betroffenen B -. Die Aufnahme des Verhaltens vor und nach der Situation bezieht sich nur auf die betroffene Person; die Aufnahme des Verhaltens in der Situation bezieht sich nur auf den Einwirkenden.

3.3 Grundlagen und Taktiken in der Anwendung

Im Bereich der Grundlagen und Taktiken liegt die folgende Fragestellung zugrunde: *"Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie auf eine andere Person Macht ausgeübt haben. Beschreiben Sie bitte, was Sie erreichen wollten und wie Sie dabei vorgegangen sind."* Nach der hier beschriebenen Vorgehensweise wurden sowohl die Grundlagen als auch die Taktiken kodiert.

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen von French & Raven (1959), Raven (1992) für die praktische Kodierung operationalisiert. Um die Kodierung für andere Personen intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, wurde eine Handlungsanweisung (Manual) zur Kodierung der Grundlagen erstellt.

Im Bereich der Taktiken wird die Vorgehensweise zur Erstellung des Kategorienschemas erläutert und vorgestellt.

Um die Subjektivität bei der Analyse der Antworten zu reduzieren, wurde in dieser Untersuchung eine weitere Person hinzugezogen, die die Antworten der Befragten den Grundlagen

sozialer Einwirkung zuordnete. Dabei handelte es sich um eine Studentin, die in die Grundlagen und in die Handhabung des Manuals eingewiesen wurde, jedoch über keine Informationen der zugrundeliegenden Hypothesen verfügte, d.h. sie identifizierte die Grundlagen aufgrund der Einweisung und ihres Alltagsverständnisses, und verfügte so über eine ähnliche Perspektive hinsichtlich der Thematik wie die Befragten. Die Relevanz dieses Aspektes betonen Wiseman & Schenck-Hamlin (1981, S. 256). Hierdurch ist eine realistischere Analyse gewährleistet. Die Inter-Rater-Reliabilität im Bereich der Grundlagen beträgt Kendall's tau .61 und befindet sich damit im mittleren Bereich, da dieser Koeffizient im Schnitt niedriger ausfällt als Spearman's rho oder Pearson's r.

Auch im Rahmen der Taktiken kodierte eine weitere Person die Antworten der Befragten nach den Taktiken sozialer Einwirkung. Dabei handelte es sich um einen Studenten, der eine Diplomarbeit über diese Thematik anfertigte und so im Gegensatz zu der o.g. Person über die dahinter stehenden Hypothesen informiert war. Die Inter-Rater-Reliabilität im Bereich der Taktiken liegt bei Kendall's tau .40 und ist damit als schlecht zu bezeichnen. Der schlechtere Wert hier im Vergleich zu den Grundlagen könnte in der größeren Anzahl der Taktiken (16) gegenüber den Grundlagen (8) begründet sein. Während z.B. für legitime Einwirkungsmechanismen im Bereich der Grundlagen nur eine Kodierungswahl, nämlich die Grundlage Legitimation vorhanden ist, stehen im Bereich der Taktiken 3 Taktiken zur Auswahl, so daß generell und in speziellen Bereichen mehrere Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen, und damit der Raum für Differenzen zwischen den Kodierern größer wird.

(Die Rangkorrelation bezieht sich jeweils auf einen Vergleich der ersten kodierten Grundlage/Taktik (Hauptmechanismus) der zu vergleichenden Personen - Verfasserin/Student/In.)

3.3.1 Das Grundlagen-Manual

In dem Manual werden die einzelnen Grundlagen konkretisiert, um sie handhabbar für die empirische Praxis zu gestalten. Desweiteren werden Hilfestellungen für die Kodierung gegeben.

Operationalisierung und Handlungsanweisung zur Klassifizierung von Grundlagen

- Bei zu kurzen und/oder nicht aussagefähigen Antworten auf eine Zuordnung verzichten. Dies als Fragezeichen vermerken. Hat der Befragte nicht geantwortet, dies durch einen Strich kennzeichnen.
- Bei schwierigen, d.h. nicht eindeutigen Fällen nach dem Ausschlußprinzip vorgehen; dies impliziert, daß durch Abwägen diejenige Grundlage gewählt wird, die der geschilderten Situation am ehesten gerecht wird.
- Um den Interpretationsspielraum optimal (d.h. nicht zu groß und nicht zu klein) zu halten, sollen höchstens zwei Grundlagen klassifiziert werden. Hierbei soll eine Rangfolge der Grundlagen aufgestellt werden, d.h. die erste Grundlage stellt die jeweils dominierende Grundlage (Hauptmechanismus) dar; die zweite Grundlage spielt i.d.R. nur eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich zur Klassifizierung der Grundlagen wird die Variable "Sicherheit bei der Einschätzung der relevanten Grundlage" eingeführt. Hierbei soll auf einer 4er- Skala "unsicher, relativ unsicher, relativ sicher, sicher" angegeben werden, mit welcher Sicherheit ein Rater die Grundlagen klassifiziert hat.
- Sind in einer Antwort mehrere Interaktionsebenen enthalten, muß auf dem Fragebogen kenntlich gemacht werden, welche Ebene als die dominierende angesehen wird. Mehrere Interaktionsebenen sind z.B. in Situationen enthalten, in denen ein Mitarbeiter eine Interaktion zwischen einem Vorgesetzten und einem Kunden schildert, in die er aber auch selbst involviert ist. Hier müßte dann kenntlich gemacht werden, auf welche Interaktion (Kunde-Vorgesetzter oder Mitarbeiter-Vorgesetzter oder Kunde-Mitarbeiter) sich die kodierte Grundlage bezieht.

Im folgenden werden die Operationalisierungen der einzelnen Grundlagen genannt und auf mögliche Fehlerquellen explizit hingewiesen. Es werden vor allem auch die Randbereiche der Grundlagen transparent gemacht. Grundsätzlich sind bei der Kategorisierung der Grundlagen die jeweiligen Unterkategorien aufzuführen.

- Zwang:**
Ausschluß aller Handlungsalternativen.
(Kommt in Wirtschaftsorganisationen nicht vor.)

□ **Legalität:**

Gesetzliche und/oder betrieblich vorgeschriebene Regeln und Verfahrensweisen.

3 mögliche Fälle:

- Legalität (Positionsmacht) in reiner Form (z.B.: er/sie ordnete an).
- Legalität kombiniert mit anderen Grundlagen (beide Grundlagen aufführen incl. einer möglichen Rangfolge).
- Obwohl jemand über Positionsmacht verfügt, wird ausdrücklich auf den Einsatz von Positionsmacht verzichtet und eine andere Grundlage eingesetzt: hier wird nicht Legalität kodiert, sondern die entsprechende andere Grundlage.

In manchen Fällen wird die Grenze der Legalität überschritten, so z.B. wenn Vorgesetzte ihre Positionsmacht mißbrauchen, um ihre Ziele durchzusetzen. Diese Fälle sind nicht unter Legalität zu fassen. Hier ist zu fragen, warum der Betroffene trotzdem den Wünschen des Vorgesetzten folgt: entweder weil er Bestrafungen in anderen Situationen von dem Vorgesetzten fürchtet oder weil er sich Belohnungen in anderen Situationen von dem Vorgesetzten erhofft. Diese Fälle sind entsprechend entweder unter Bestrafung oder unter Belohnung zu kategorisieren².

□ **Bestrafung:**

Hierunter fallen Androhungen und/oder konkrete Bestrafungen materieller und immaterieller Art. Hier ist darauf zu achten, daß eine Verwechslung mit legalen Aktivitäten von Vorgesetzten, wie z.B. Versetzung, Zuordnung von anderen Arbeitsbereichen, etc. nicht stattfindet.

Droht oder bestraft ein Vorgesetzter explizit, z.B. Abmahnung, Eintrag in die Personalakte, etc., so fällt dies unter Bestrafung und Legalität. Bestrafung ist hier an erster Stelle zu nennen, Legalität an zweiter, weil die Bestrafung (die auf legalen Ressourcen basiert) primär wirkt. Ebenso ist mit Belohnungen zu verfahren. Ein expliziter Verzicht auf Bestrafung ist als Belohnung zu werten.

² Siehe auch unter Bestrafung, Belohnung und Situationskontrolle.

□ **Belohnung:**

Hierunter fallen Versprechungen und/oder konkrete Belohnungen materieller und immaterieller Art. Hierbei ist ebenfalls darauf zu achten, daß keine Verwechslung mit legalen Aktivitäten Vorgesetzter stattfindet, z.B. Bezahlung von Überstunden, wenn dies sowieso tariflich vorgesehen ist. Abgeltung von Überstunden durch Freistunden, wenn dies hausüblich ist. Dies trifft natürlich nicht zu, wenn ausdrücklich von dem Einwirkenden darauf hingewiesen wird, daß bestimmte Dinge nur ausnahmsweise in diesem konkreten Fall erfolgen, also ein Belohnungscharakter vorhanden ist.

□ **Legitimation:**

Hierunter fallen aufgrund klarer Wertmaßstäbe, d.h. von der Allgemeinheit als richtig empfundene Verhaltensweisen und Werte, wie z.B. ein gutes Betriebsklima, Produktivität, die Normen der Reziprozität und der sozialen Verantwortlichkeit, Gerechtigkeitsnormen (gleiche Arbeitsaufteilung, etc.). Bei der Zuordnung von Legitimation ist die jeweilige Norm aufzuführen.

Legitimation fällt oft zusammen mit Information oder Informationsvorteile. Oft fällt es dann schwer, eine Rangfolge der Grundlagen aufzustellen. Hier ist nach dem primären Ziel des Agierenden zu fragen. In der Regel ist die Antwort eine Norm. Dann: wie ist der Agierende vorgegangen, um sein Ziel zu erreichen? I.d.R. gibt er dem Betroffenen Informationen, die auf der Grundlage Information oder Informationsvorteile fußen können. Hier ist als erste Grundlage Legitimation, als zweite Grundlage Information/Informationsvorteile zu kodieren. Legitimation ist nur zu kodieren, wenn ein entsprechender Appell an eine Norm in der Antwort des Befragten zu erkennen ist.

□ **Situationskontrolle**

Hierunter fallen:

■ ***Vollendete Tatsachen:***

Der Betroffene kann die Dinge, die er vorfindet, nicht mehr ändern. Schafft ein Vorgesetzter in seiner Position als Vorgesetzter vollendete Tatsachen für Mitarbeiter (z.B. Versetzungen, Änderungen von Arbeitsabläufen, etc), so fällt dies unter Legalität.

■ **Koalitionsbildung:**

Hierunter fallen Vorgänge, die die **Bildung** einer Koalition betreffen, d.h. Personen versuchen andere von einer Koalition zu überzeugen.

Andere Fälle beziehen sich auf die **bereits durchgeführte** Koalition. Hier stehen dann im Vordergrund die Vorteile / Nachteile, die diese Koalition einer dritten Person/Gruppe bringen (kann).

■ **Technische Dinge:**

Situationen, in denen Betroffene sich z.B. an Nutzerzeiten an EDV-Anlagen zu halten haben oder mit Programmen arbeiten müssen, die andere Personen erstellt haben, etc.

□ **Expertenwissen:**

Zu unterscheiden sind folgende Kategorien:

■ **Spezialwissen:**

Spezialwissen bzw. Sachkenntnis entspricht einem Informationsvorteil, der für andere nicht ohne weiteres nachvollziehbar ist.

Oft akzeptiert der Betroffene den Informationsvorteil des anderen, weil er dem Agierenden ein Expertenwissen aufgrund seiner Ausbildung, Erfahrung, etc. zuschreibt. (Expertenwissen im Sinne von French & Raven.)

■ **Informationskontrolle:**

Der Agierende ist nicht primär Experte, sondern verfügt mehr oder weniger zufällig über bestimmte Informationsquellen, die dem Betroffenen fehlen. Möglichkeiten zur Informationskontrolle bieten:

- a) besondere Zugriffsmöglichkeiten zu Informationsquellen
- b) bestimmte Weitergabe von Informationen (Verzögerung, Verzerrung, Zurückhalten von Informationen)

Bei der Kodierung dieser Grundlage sind nur die Unterkategorien "Spezialwissen" oder "Informationskontrolle" aufzuführen.

□ **Information:**

Hier handelt es sich um vollständig nachvollziehbare **und** (relativ schnell) überprüfbare Informationen. Dem Betroffenen bleibt die freie Entscheidung, ob und wie er/sie die Informationen verwertet.

Expertenwissen und Information sind oft *schwer zu unterscheiden*. Um zu einer Unterscheidung zu kommen, ist es wichtig, daß bei der Grundlage Information die Kriterien "vollständig nachvollziehbar" **und** "überprüfbar" in gleichem Maße berücksichtigt werden. Dies ist besonders in den Fällen wichtig, in denen Informationen gegeben werden, die für jedermann verständlich sind, aber nicht bzw. schlecht überprüft werden können. Beispiel: Kollege A bittet Kollege B um Übernahme einiger Tätigkeiten, die dringend an diesem Tage erledigt werden müssen; Kollege A gibt an, daß er aus privaten Gründen wie z.B. Kinderbetreuung, Krankheit des Partners, etc. keine Überstunden leisten kann. Solche Gründe sind oft nicht überprüfbar für den anderen. In diesem Fall müßte die Grundlage Expertenwissen kodiert werden.

Ist eine Differenzierung nicht möglich, werden beide Kategorien zugeordnet. Hier ist eine Rangfolge anzugeben, um welche der beiden Kategorien es sich primär handelt (Hauptmechanismus).

□ **Attraktivität:**

Hierunter fallen Sympathie, Vertrauen, Vorbildcharakter, Gemeinsamkeiten.

Attraktivität kann auch negative Formen annehmen, wie z.B. Ablehnung, Antipathie. Es ist kenntlich zu machen, ob es sich um eine positive oder negative Form handelt.

(Diese Grundlage wird selten explizit genannt.)

3.3.2 Erstellung des Schemas der Einwirkungstaktiken

Die Operationalisierung der Taktiken entfällt, da Taktiken selbst wesentlich konkreter sind als die Grundlagen bzw. Konkretisierungen darstellen, so daß hier kein weiteres Manual zur Kodierung von Taktiken benötigt wurde. Insgesamt wurde auch hier nach dem Ausschlußprinzip vorgegangen, d.h. es wurde die Taktik kodiert, die der Antwort des Befragten am ehesten entsprach. Konnte hier keine Entscheidung getroffen werden, wurde auf eine Kodierung ganz verzichtet. Zusätzlich wurde auch hier angegeben, mit welcher Sicherheit die Taktik kodiert wurde.

Im folgenden wird die Erstellung des Kategorienschemas der Taktiken erläutert. Für das Schema wurden die Untersuchungen von Falbo (1977), Kipnis et al. (1980), Yukl & Falbe (1990), Wiseman & Schenck-Hamlin (1981) zugrunde gelegt. Die Taktiken dieser Untersuchungen werden im Original, d.h. in englischer Sprache vorgestellt und übersetzt. Es wird sehr deutlich, wie ähnlich sich einige Taktiken aus verschiedenen Untersuchungen sind, aber auch vor allem, welche unterschiedlichen Taktiken unter einem Oberbegriff zusammengefaßt wurden. Es ist fraglich, ob aus diesen unterschiedlichen Dingen unter einem Begriff Hypothesen formuliert und geprüft werden können.

In den Studien sind die einzelnen Kategorien unterschiedlich breit gestaltet und werden z.T. unterschiedlich differenziert vorgestellt.

In Anschluß an die folgende Darstellung der Taktiken aus den Untersuchungen werden die Taktiken aus allen Untersuchungen zu Themenblöcken zusammengefaßt und zum Schluß definiert.

Die Einwirkungstaktiken nach Falbo (1977) sind:

Assertion (Behauptung, Beteuerung) - Forcefully asserting one's way. (Seinen eigenen Willen mit Nachdruck behaupten.)

Bargaining (Handeln, Verhandeln) - Explicit statements about reciprocating favors and making other two-way exchanges. (Klare Darstellung über den zu erwidern den Gefallen und andere wechselseitige, positive Austauschbeziehungen.)

Compromise (Kompromiß) - Both agent and target give up part of their disered goals in order to obtain some of them. (Es werden Teile der ursprünglichen, nur eigenen Ziele aufgegeben, um ein paar gemeinsame Ziele zu erreichen.)

Deceit (Betrug, Täuschung) - Attempts to fool the target into agreeing by the use of flattery or lies. (Versuchen, den Betroffenen durch Schmeicheleien oder Lügen zur Zustimmung zu bewegen.)

Emotion-agent (Gefühlsregung, Gefühl des Handelnden) - Agent alters own facial expression. (Der Einwirkende verändert seinen Gesichtsausdruck.)

Emotion-target (Gefühlsregung, Gefühl des Betroffenen) - Agent attempts to alter emotions of the target. (Der Einwirkende versucht, Gefühle, Emotionen des Betroffenen zu verändern.)

Evasion (Ausweichen) - Doing what one wants by avoiding the person who would disapprove. (Das machen, was man will, indem man der Person, die diese Sache mißbilligt, ausweicht, sie meidet, sie umgeht.)

Expertise (Sachverstand, Sachkenntnis) - Claiming to have superior knowledge or skill. (Behaupten, daß man überlegene Kenntnisse oder Fertigkeiten besitzt.)

Fait accompli (vollendete Tatsache) - Openly doing what one wants without avoiding the target. (Offen das tun, was man will, ohne dem Betroffenen auszuweichen.)

Hinting (Andeutung, Hinweis) - Not openly stating what one wants; indirect attempts at influencing others. (Nicht offen darlegen, was man will. Andeutungen machen. Indirekte Versuche, auf jemandem einzuwirken.)

Persistence (Beharrlichkeit, Hartnäckigkeit) - Continuing in one's influence attempts or repeating one's point. (Fortfahren mit den Einwirkungsversuchen oder wiederholtes Darstellen seines Standpunktes.)

Persuasion (Überredung, Überzeugung) - Simple statement about using persuasion, convincing or coaxing. (Einfache Darstellung durch Überredung, Überzeugung und gutes Zureden.)

Reason (Vernunft, Verstand) - Any statement about using reason or rational argument to influence others. (Jede Form der Darstellung bei dem Gebrauch von vernünftigen oder rationalen Argumenten. Mit logischen, rationalen, vernünftigen Argumenten einen Standpunkt darlegen, begründen.)

Simple statement (einfache Darstellung) - Without supporting evidence or threats, a matter-of-fact statement of one's desires. (Ohne Nebenaussage oder Drohung, eine Tatsachen-Darlegung der eigenen Wünsche. Einfach sagen, was man will.)

Thought manipulation (Gedankenmanipulation) - Making the target think that the agent's way is the target's own idea. (Dem Betroffenen suggerieren, daß das Vorgehen des Einwirkenden den eigenen Vorstellungen und Ideen entspricht bzw. entstammt.)

Threat (Drohung, Bedrohung) - Stating that negative consequences will occur if the agent's plan is not accepted. (Darstellung negativer Konsequenzen, wenn der Plan des Einwirkenden nicht akzeptiert wird.)

Einwirkungstaktiken nach Wiseman & Schenck-Hamlin (1981):
--

I. SANCTION STRATEGIES

A. Reward Appeals

AI. Rewards are controlled by the actor.

- a. **Ingratiation:** Actor's proffered goods, sentiments, or services precede the request for compliance. They range from subtle verbal or nonverbal positive reinforcement to more blatant formulas of "apple polishing" or "brown-nosing". Manipulations in behavior include gift giving, supportive listening, love and affection, or favor-doing. Form: Present reward from actor implies compliance. (Dem Betroffenen für die Unterstützung materielle und emotionale Belohnungen anbieten.)
- b. **Promise:** Actor's proffered goods, sentiments, or services are promised the target in exchange for compliance. This may include a bribe or trade. A variant is compromise, in which gains and losses are perceived in relative terms, so that both actor and target give in order to receive. Sometimes compromise is called trading-off, log-rolling, or finding a "middle-of-the-road" solution. Form: Compliance implies future reward from actor. (Der Einwirkende verspricht dem Betroffenen zukünftige materielle und immaterielle Belohnungen als Gegenleistung für die Zustimmung. Es kann hierbei auch ein Kompromiß zwischen beiden Partnern geschlossen werden, bei dem sich beide entgegen kommen.)
- c. **Debt:** Actor recalls obligations owed him or her as a way of inducing the target to comply. Past debts may be as tangible as favors or loans, or as general as the catch-all "After all I've done for you ...". Form: Past reward from actor implies compliance. (Der Betroffene wird vom Einwirkenden auf ihm früher schon gewährte Belohnungen hingewiesen, um die Zustimmung als Gegenleistung zu erreichen.)

A2. Rewards are controlled by the target.

Esteem: Target's compliance will result in automatic increase of self-worth. Actor's appeal promises this increase in areas of target's power, success, status, moral/ethical standing, attention and affection of others, competence, ability to handle failure and uncertainty well, and/or attempts to aspire. "Everyone loves a winner" is the fundamental basis for appeal. "Just think how good you will feel if you would do this." Form: Compliance implies future reward because of target's action. (Die Zustimmung des Betroffenen führt automatisch zu einer positiven Aufwertung seiner eigenen Person durch die Umwelt und durch das eigene gestärkte Selbstwertgefühl. Dies kann nur durch das Handeln des Betroffenen ausgelöst werden.)

A3. Rewards are controlled by circumstance.

Allurement: Target's reward arises from persons or condition other than the actor. The target's compliance could result in a *circumstance* in which other people become satisfied, pleased, or happy. These positive attitudes will be beneficial to the target. "You'll always have their respect" is an example. Form: compliance implies future reward because of the action of forces other than the actor or target. (Das Handeln des Betroffenen kann zu Umständen führen, die positiv auf andere Personen wirken, was wiederum zu positiven Einstellungen dieser Personen dem Betroffenen gegenüber führt. Diese positiven Auswirkungen können deshalb nicht durch den Einwirkenden beeinflußt werden.)

B. Punishment Appeals

B1. Punishments are controlled by the actor.

- a. **Aversive stimulation:** Actor continuously punishes target, making cessation contingent on compliance. Pouting, sulking, crying, acting angry, whining, "the silent treatment," and ridicule would all be examples of aversive stimulation. Form: Non-compliance implies present punishment. (Ständiges Drangsalieren des Betroffenen durch den Einwirkenden. Beendigung erst durch die Zustimmung des Betroffenen. Ärgerliche, lautstarke Abneigungsbekundungen durch den Einwirkenden.)
- b. **threat:** Actor's proposed actions will have negative consequences for the target if he or she does not comply. Black-mailing or the suggestion of firing, violence, or breaking off a friendship would all be examples of threats. Form: Non-compliance

implies future punishment. (Der Einwirkende droht mit negativen Konsequenzen für den Betroffenen, wenn er nicht zustimmt.)

B2. *Punishments are controlled by the target.*

Guilt: Target's failure to comply will result in automatic decrease of self-worth. Areas of inadequacy might include professional ineptness, social irresponsibility, or ethical/moral transgressions. Form: Non-compliance implies future punishment because of target's actions. (Schuldgefühle werden bei dem Betroffenen hervorgerufen. Nicht-Zustimmung des Betroffenen führt automatisch zur Abwertung des Betroffenen durch den Betroffenen selbst. Die Nicht-Zustimmung ruft beim Betroffenen Gefühle wie soziale Verantwortungslosigkeit, moralisches/ethisches Versagen hervor.)

B3. *Punishments are controlled by circumstance.*

Warning: Target's punishment arises from persons or conditions other than the actor. The target's non-compliance could lead to a *circumstance* in which other people become embarrassed, offended, or hurt. Resulting negative attitudes from those people will have harmful consequences for the target. "You'll make the boss unhappy" and "What will the neighbours say" are examples. Form: Non-compliance implies future punishment because of the action of forces other than the actor or target. (Dem Betroffenen klar machen, daß seine Zustimmungsverweigerung zu negativen Einstellungen anderer Personen ihm gegenüber und/oder zu negativen Veränderungen der Lebensumstände führen könnte. Dieses könnte sich dann auch negativ auf ihn selbst auswirken. Diese negativen Auswirkungen können dann nicht mehr durch den Einwirkenden beeinflusst werden.)

II. ALTRUISM STRATEGIES

Altruism: Actor requests the target to engage in behavior designed to benefit the actor rather than the target. Asking the target for help is typical. Intensity of the appeal may be manipulated by making the target feel unselfish, generous, self-sacrificing, heroic or helpful. "It would help me if you would do this," and "Do a favor for me" exemplify the direct approach of the altruistic strategy. Two variants are sympathy ("I am in big trouble, so help me.") und empathy ("You would ask for help if you were me.") Form: Comply for my sake. (Den Betroffenen um Hilfe, einen Gefallen bitten, ihm dabei suggerieren, daß er eine große Hilfe ist.)

III. ARGUMENT STRATEGIES

A. Response controlled by the Rationale, and Rationale *not* revealed by the actor.

Direct Request: The actor simply asks the target to comply. The motivation or inducement for complying is not provided by the actor, but must be inferred by the target. In some cases the actor's message appears to offer as little influence as possible, so that the target is given the maximum latitude of choice. "If I were you, I would ..." and "Why don't you think about ..." are instances of direct request. In other cases the strategy takes on a form where the actor demands the target's compliance. Examples would be "I want you to do this" and "Do this." Form: You (might) comply. (Den Betroffenen einfach um Unterstützung bitten, ihn unterschwellig in eine bestimmte Richtung lenken, dabei so wenig Einwirkung wie möglich ausüben, ihn aber auch direkt auffordern in einer bestimmten Weise zu handeln.)

B. Response controlled by the Rationale and Rationale revealed by the actor.

Explanation: One of several reasons are advanced for believing or doing something. A reason may include the following: (1) credibility, "I know from experience." Form: The reason for complying is my trustworthiness, integrity, exemplary action or expertise; (2) reference to a value system, "It's in the best interests to ..." Form: Since we value this, you should comply; (3) inference from empirical evidence, "Everything points to the logic of this step." Form: The reason for complying is based on the following evidence. (Den Betroffenen durch Beweise überzeugen, ihm klar machen, daß alle Umstände, Erfahrungen und Erkenntnisse für das gewünschte Handeln sprechen.)

C. Response controlled by Rationale; situational context revealed by actor.

Hinting: Actor represents the situational context in such a way that the target is lead to conclude the desired action or response. Rather than directly requesting the desired response, the actor might say, "It sure is hot in here," rather than directly asking the target to turn down the heat. Form: Given this context, target should infer desired response. (Den Betroffenen durch versteckte, angedeutete Hinweise und Äußerungen zu der gewünschten Handlung oder Antwort bewegen.)

IV. CIRCUMVENTION STRATEGIES

Deceit: Actor gains target's compliance by intentionally *misrepresenting* the characteristics or consequences of the desired response. "It's easy," when in fact it is neither simple nor easy. "By doing this, you'll be handsomely rewarded," but the actor does not have the ability to give that reward. Form: Given false rationale or reward, compliance is requested. (Den Betroffenen durch falsche Informationen oder Belohnungen, die der Einwirkende nicht geben kann, zur Zustimmung bewegen.)

Einwirkungstaktiken nach Kipnis et al. (1980):

I. Assertiveness:

- Kept checking up him or her.
- Simply ordered him or her to do what was asked.
- Demanded that he or she do what I requested.
- Bawled him or her out.
- Set a time deadline for him or her to do what I asked.
- Told him or her that the work must be done as orderd or he or she should propose a better way.
- Became a nuisance (kept bugging him/her until he/she did what I wanted).
- Repeatedly reminded him or her about what I wanted.
- Expressed my anger verbally.
- Had a showdown in which I confronted him or her face to face.
- Pointed out that the rules required that he or she comply.

(Forderungen stellen, Ultimatum setzen, Anordnen, die Auseinandersetzung suchen, den Ärger verbal ausdrücken, Anbrüllen, ständiges Überprüfen, wiederholtes erinnern.)

II. Ingratiation:

- Made him or her feel important ("only you have the brains, talent to do this").
- Acted very humbly to him or her while making my request.
- Acted in a friendly manner prior to asking for what I wanted.
- Made him or her feel good about me before making my request.
- Inflated the importance of what I wanted him or her to do.
- Praised him or her.
- Sympathized with him/her about the added problems that my request has caused.
- Waited until he or she appeared in a receptive mood before asking.
- Showed my need for their help.
- Asked in a polite way.
- Pretended I was letting him or her decide to do what I wanted (act in a pseudo-democratic fashion).

(Den Betroffenen wichtig erscheinen lassen, ihn in eine freundliche Stimmung versetzen, ihm schmeicheln, so tun, als ob man ihn entscheiden läßt, pseudo-demokratisch handeln.)

III. Rationality:

- Wrote a detailed plan that justified my ideas.
- Presented him or her with information in support of my point of view.
- Explained the reasons for my request.
- Used logic to convince him or her.
- Wrote a memo that described what I wanted.
- Offered to compromise over the issue (I gave in a little).
- Demonstrated my competence to him or her before making my request.

(Das Anliegen logisch begründen und erklären, sich selber kompetent erscheinen lassen, sich kompromißbereit zeigen, detaillierte Informationen vorlegen.)

IV. Sanctions:

- Gave no salary increase or prevented the person from getting a pay raise.
- Threatened his or her job security (e.g., hint of firing or getting him or her fired).
- Promised (or gave) a salary increase.
- Threatened to give him or her an unsatisfactory performance evaluation.
- Threatend him or her with loss of promotion.

(Materielle Bestrafung androhen oder durchführen. Materielle Verbesserungen versprechen. Mit Entlassung drohen, die Unterstützung versagen.)

V. Exchange:

- Offered an exchange (e.g., if you do this for me. I will do something for you).
- Reminded him or her of past favors that I did for them.
- Offered to make a personal sacrifice if he or she would do what I wanted (e.g., work late, work harder, do his or her share of the work, etc.).
- Did personal favors for him or her.
- Offered to help if he she would do what I wanted.

(Den Betroffenen an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, ihm als Gegenleistung ebenfalls einen Gefallen, Hilfe oder ein persönliches Opfer anbieten.)

VI. Upward appeal:

- Made a formal appeal to higher levels to back up my request.
- Obtained the informal support of higher-ups.
- Filed a report about the other person with higher-ups (e.g., my superior).
- Sent him or her to my superior.

(Unterstützung bei übergeordneten Personen suchen, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen.)

VII. Blocking:

- Threatened to notify an outside agency if he or she did not give in to my request.
- Threatened to stop working with him or her until he or she gave in.
- Engaged in a work slowdown until he or she did what I wanted.
- Ignored him or her and or stopped being friendly.
- Distorted or lied about reasons he or she should do what I wanted.

(Der Einwirkende droht, die weitere Mitarbeit zu verweigern oder zu verringern. Er droht, den Betroffenen zu ignorieren und Freundlichkeiten zu beenden. Er droht, eine externe Stelle zu benachrichtigen. Er verzerrt oder lügt bei den Gründen für die gewünschte Zustimmung.)

VIII. Coalitions:

- Obtained the support of co-workers to back up my request.
- Had him or her come to a formal conference at which I made my request.
- Obtained the support of my subordinates to back up my request.

(Die Unterstützung von Kollegen und/oder Mitarbeitern zur Durchsetzung des Anliegens suchen. Den Betroffenen zu einer offiziellen Besprechung bewegen, in der das Anliegen angesprochen wird.)

IX. Unclassified terms:

- Kept kidding him or her until they did what I wanted.
- Ignored him or her and went ahead and did what I wanted.
- Provided him or her with various benefits that they wanted.
- Challenged his/her ability ("I bet you can't do that").
- Pretended not to understand what needed to be done so that he or she would volunteer to do it for me.
- Concealed some of my reasons for trying to influence him/her.

Einwirkungstaktiken nach Yukl & Falbe (1990):

I. *Pressure Tactics:*

The person uses demands, threat, or intimidation to convince you to comply with a request or to support a proposal. (Similar to *assertiveness*.) (Die Angaben in den Klammern beziehen sich auf die Studie von Kipnis et al.) (Der Einwirkende verwendet Forderungen, Drohungen oder Einschüchterungen, um den Betroffenen zur Erfüllung einer Bitte oder zur Unterstützung des Anliegens zu bewegen.)

II. *Upward Appeals:*

The person seeks to persuade you that the request is approved by higher management, or appeals to higher management for assistance in gaining your compliance with the request. (Similar to *upward appeal*.) (Unterstützung bei übergeordneten Personen suchen, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen. Dem Betroffenen erklären, daß das Anliegen von übergeordneten Personen unterstützt wird.)

III. *Exchange Tactics:*

The person makes an explicit or implicit promise that you will receive rewards or tangible benefits if you comply with a request or support a proposal, or reminds you of a prior favor to reciprocated. (Similar to *exchange*.) (Dem Betroffenen explizit oder implizit Belohnungen oder spürbare Vergünstigungen versprechen. Ihn an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, die erwidert werden sollen.)

IV. *Coalitions Tactics:*

The person seeks the aid of others to persuade you to do something or uses the support of others as an argument for you to agree also. (Similar to *coalitions*.) (Der Einwirkende sucht die Hilfe anderer Personen, um den Betroffenen davon zu überzeugen, etwas Bestimmtes zu machen oder der Einwirkende verwendet die Unterstützung als ein Argument dafür, daß der Betroffene ebenfalls zustimmen soll.)

V. *Ingratiating Tactics:*

The person seeks to get you in a good mood or to think favorable of him or her before asking you to do something. (Similar to *ingratiation*.) (Den Betroffenen in eine gute Stimmung versetzen oder dafür sorgen, daß er vorteilhaft über den Einwirkenden denkt, bevor er gebeten wird, etwas für ihn zu tun.)

VI. *Rational Persuasion:*

The person uses logical arguments and factual evidence to persuade you that a proposal or request is viable and likely to result in the attainment of task objectives. (Similar to *rationality*.) (Logische Argumente und sachliche Beweise einsetzen, um den Betroffenen davon zu überzeugen, daß das Anliegen durchführbar und notwendig für ein bestimmtes Ziel ist.)

VII. *Inspirational Appeals:*

The person makes an emotional request or proposal that arouses enthusiasm by appealing to your values and ideals, or by increasing your confidence that you can do it. (Der Einwirkende stellt eine emotionsgeladene Bitte, die Enthusiasmus beim Betroffenen hervorruft, indem an seine Werte und Ideale appelliert wird oder das Vertrauen gestärkt wird, daß der Betroffene die gestellte Bitte erfüllen kann.)

VIII. *Consultation Tactics:*

The person seeks your participation in making a decision or planning how to implement a proposed policy, strategy, or change. (Der Einwirkende sucht die Teilnahme des Betroffenen bei der Entscheidungsfindung und der Planung zur Erreichung von bestimmten Zielen.)

Nach der Übersetzung der einzelnen amerikanischen Definitionen wurde aus den vier Untersuchungen ein neues Kategorienschema erstellt. Hierzu wurden die Definitionen der Autoren ausgedruckt und ausgeschnitten. Dieses ergab eine Sammlung von 46 einzelnen Definitionen. Diese wurden zueinander sortiert und in Gruppen gesammelt. Der Sortier- und Zuordnungsvorgang wurde ohne Beachtung der dahinterstehenden Autoren vollzogen. Es wurde auch keines der bisher vorhandenen Schemata als Zuordnungsausgangspunkt

verwendet. Dieser Sortier- und Zuordnungsvorgang wurde mehrfach wiederholt, um immer präzisere Zuordnungen und voneinander abgrenzbare Kategorienblöcke zu erhalten.

Die Autoren hatten z.T. sehr verschiedene Einwirkungsverfahren in einer Kategorie zusammengefaßt. Dies führte zu einer Auseinanderziehung der ursprünglichen Kategorien, um überschneidungsfreie neue Kategorien zu erhalten. Kategorienschemata sollten überschneidungsfreie Kategorien enthalten. Ein Schema sollte vollständig sein, d.h. alle möglichen Kategorien auch wirklich abdecken. Das durchgeführte Splitting führte zu dem Ergebnis, das statt der ursprünglich 46 Definitionen nun 55 Definitionen zugeordnet werden mußten. Eine zweite Person führte parallel die hier beschriebene Vorgehensweise durch. Es traten nur geringfügige Differenzen auf, die jedoch schnell durch Diskussion behoben werden konnten. So repräsentieren die nun **folgenden Kategorienblöcke** und die sich anschließenden neuen Definitionen das Ergebnis zweier unabhängig voneinander durchgeführter Übersetzungs- und Zuordnungsvorgänge. Insgesamt ergaben sich **14 Kategorienblöcke**, die überschneidungsfrei die ursprünglichen 46 Kategorien repräsentieren.

Die **Einzelkategorien** innerhalb der Kategorienblöcke sind hinter der amerikanischen **Originalbezeichnung mit dem Buchstaben** gekennzeichnet, der dem **jeweiligen Ursprungsautor** kennzeichnen soll. Dies geschieht aus Gründen der Übersichtlichkeit und um ein leichteres Nachvollziehen zu ermöglichen.

Bildung der neuen Kategorien:

Falbo (1977)	(A)
Kipnis et al. (1980)	(B)
Yukl & Falbe (1990)	(C)
Wiseman & Schenk-Hamlin (1981)	(D)

Abb. 9: Die Kategorienblöcke

Block	Taktik-Kategorie	Q	Block	Taktik-Kategorie	Q
I	Threat	A	VII	Deceit	A
	Sanctions	B		Deceit	D
	Pressure Tactics	C		Blocking	B
	Threat	D	VIII	Emotion-Agent	A
	Blocking	B		Emotion-Target	A
	Warning	D		Ingratiation	B
	Assertiveness	B			
	Aversive - stimulation	D		Deceit	A
			Ingratiation Tactics	C	
II	Simple statement	A	Ingratiation	D	
	Direct request	D	Promise	D	
III			Exchange Tactics	C	
	Rational pers.	C	Allurement	D	
	Rationality	B	Esteem	D	
	Reason	A	IX	Bargaining	A
	Explanation	D		Exchange	B
	Persuasion	A		Exchange Tactics	C
IV	Expertise	A	Debt	D	
	Persistence	A	X	Compromise	A
Assertion	A	Promise		D	
V			Rationality	B	
	Upward Appeals	B	XI	Hinting	A
	Upward Appeals	C		Hinting	D
	Coalation Tact.	C		Thought manipulation	A
Coalation	B	Consultation Tactics		C	
VI			XII		
	Sanctions (+)	B	XIII	Evasion	A
	Promise	D	Fait Accompli	A	
	Ingratiation	D	XIV	Altruism	D
Exchange Tac.	C	Guilt		D	
			Inspirational appeals	C	

Q = Autor (A = Falbo, B = Kipnis et al., C = Yulk & Falbe, D = Wiseman, Schenk-Hamlin)

BLOCK I:

Threat: (A)

Darstellung, daß negative Konsequenzen geschehen, wenn der Plan des Einwirkenden nicht akzeptiert wird.

Sanctions (-): (B)

Materielle Bestrafung androhen oder durchführen. (Materielle Verbesserungen versprechen. - s. Kat. VI - diese Klammern repräsentieren den Teil der Definition, der abgekoppelt und einer anderen Kategorie zugeordnet wurde.) Mit Entlassung drohen, die Unterstützung versagen.

Pressure Tactics: (C)

Der Einwirkende verwendet Forderungen, Drohungen oder Einschüchterungen, um den Betroffenen zur Unterstützung des Anliegens zu bewegen.

Threat: (D)

Der Einwirkende droht mit negativen Konsequenzen für den Betroffenen, wenn er nicht zustimmt.

Blocking: (B)

Der Einwirkende droht, die weitere Mitarbeit zu verweigern oder zu verringern. Er droht, den Betroffenen zu ignorieren oder Freundlichkeiten zu beenden. Er droht, eine externe Stelle zu benachrichtigen. Er verzerrt (oder lügt - s. Kat. VII) bei den Gründen für die gewünschte Zustimmung.

Warning: (D)

Dem Betroffenen klar machen, daß seine Zustimmungsverweigerung zu negativen Einstellungen anderer Personen ihm gegenüber und/oder zu negativen Veränderungen der Lebensumstände führen könnte. Dieses könnte sich dann auch negativ auf ihn selbst auswirken. Diese negativen Auswirkungen können dann nicht mehr durch den Einwirkenden beeinflußt werden.

Assertiveness: (B)

Forderungen stellen, Ultimatum setzen, Anordnen, die Auseinandersetzung suchen, den Ärger verbal ausdrücken. Anbrüllen, ständiges Überprüfen, wiederholtes Erinnern.

Aversive stimulation: (D)

Ständiges Drangsalieren des Betroffenen durch den Einwirkenden. Beendigung erst durch die Zustimmung des Betroffenen. Ärgerliche, lautstarke Abneigungsbeurkundungen durch den Einwirkenden.

BLOCK II:

Simple statement - Without supporting: (A)

Ohne Nebenaussage oder Drohungen, eine Tatsachen-Darlegung der eigenen Wünsche. Einfach sagen, was man will.

Direct request: (D)

Den Betroffenen einfach um Unterstützung bitten, ihn unterschwellig in eine bestimmte Richtung lenken, dabei so wenig Einwirkung wie möglich ausüben, ihn aber auch direkt auffordern, in einer bestimmten Weise zu handeln.

BLOCK III:

Rational persuasion: (C)

Logische Argumente und sachliche Beweise dazu einsetzen, um den Betroffenen davon zu überzeugen, daß das Anliegen durchführbar und notwendig für ein bestimmtes Ziel ist.

Rationality: (B)

Das Anliegen logisch begründen und erklären, sich selbst kompetent erscheinen lassen, (sich kompromißbereit zeigen - s.Kat. X -), detaillierte Informationen vorlegen.

Reason: (A)

Jede Form der Darstellung über den Gebrauch von vernünftigen oder rationalen Argumenten, um auf andere Personen einzuwirken. Mit logischen, rationalen, vernünftigen Argumenten einen Standpunkt darlegen, begründen.

Explanation: (D)

Den Betroffenen durch Beweise überzeugen, ihm klar machen, daß alle Umstände, Erfahrungen und Erkenntnisse für das gewünschte Handeln sprechen.

Persuasion: (A)

Einfache Darstellung durch Überredung, Überzeugung und gutes Zureden.

Expertise: (A)

Behaupten, daß man überlegene Kenntnisse oder Fertigkeiten besitzt.

BLOCK IV:

Persistence: (A)

Fortfahren mit den Einwirkungsversuchen oder wiederholtes Darstellen seines Standpunktes.

Assertion: (A)

Seinen eigenen Willen mit Nachdruck behaupten.

BLOCK V:

Upward appeals: (B)

Unterstützung bei übergeordneten Personen suchen, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen.

Upward appeals: (C)

Unterstützung bei übergeordneten Personen suchen, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen. Dem Betroffenen erklären, daß das Anliegen von übergeordneten Personen unterstützt wird.

Coalition tactics: (C)

Der Einwirkende sucht die Hilfe anderer Personen, um den Betroffenen davon zu überzeugen, etwas Bestimmtes zu machen oder der Einwirkende verwendet die Unterstützung als ein Argument dafür, daß der Betroffene ebenfalls zustimmen soll.

Coalitions: (B)

Die Unterstützung von Kollegen und/oder Mitarbeitern zur Durchsetzung des Anliegens suchen. Den Betroffenen zu einer offiziellen Besprechung bewegen, in der das Anliegen angesprochen wird.

BLOCK VI:

Sanctions (+): (B)

(Materielle Bestrafung androhen oder durchführen - s. Kat. I-). Materielle Verbesserungen versprechen. (Mit Entlassung drohen, die Unterstützung versagen - s. Kat. I-).

Promise: (D)

Der Einwirkende verspricht dem Betroffenen zukünftige materielle und (immaterielle - s. Kat. VIII -) Belohnungen als Gegenleistung für die Zustimmung. (Es kann hierbei auch ein Kompromiß zwischen beiden Partnern geschlossen werden, bei dem sich beide entgegenkommen - s. Kat. X -).

Ingratiation: (D)

Dem Betroffenen für die Unterstützung materielle (und emotionale Belohnungen - s. Kat. VIII -) anbieten.

Exchange Tactics: (C)

Dem Betroffenen explizit oder implizit Belohnungen oder spürbare Vergünstigungen versprechen (immateriell s. Kat. VIII -). (Ihn an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, die erwidert werden sollen - s. Kat. IX.).

BLOCK VII:

Deceit: (A)

Versuche, den Betroffenen (durch Schmeicheleien - s. Kat. VIII -) oder Lügen zur Zustimmung zu bewegen.

Deceit: (D)

Den Betroffenen durch falsche Informationen oder Belohnungen, die der Einwirkende nicht geben kann, zur Zustimmung zu bewegen.

Blocking: (B)

(Der Einwirkende droht, die weitere Mitarbeit zu verweigern oder zu verringern. Er droht, den Betroffenen zu ignorieren und Freundlichkeiten zu beenden. Er droht, eine externe Stelle zu benachrichtigen. Er verzerrt - s. Kat. I -) oder lügt bei den Gründen für die gewünschte Zustimmung.

BLOCK VIII:

Emotion-Agent: (A)

Der Einwirkende verändert seinen Gesichtsausdruck.

Emotion-Target: (A)

Der Einwirkende versucht, Gefühle, Emotionen des Betroffenen zu verändern.

Ingratiation: (B)

Den Betroffenen wichtig erscheinen lassen, ihn in eine freundliche Stimmung versetzen, ihm schmeicheln.

Deceit: (A)

Versuche, den unwissenden Betroffenen durch Schmeicheleien (oder Lügen - s. Kat. VII -) zur Zustimmung zu bewegen.

Ingratiation Tactics: (C)

Den Betroffenen in eine gute Stimmung versetzen oder dafür sorgen, daß er vorteilhaft über den Einwirkenden denkt, bevor er gebeten wird, etwas für ihn zu tun.

Ingratiation: (D)

Dem Betroffenen für die Unterstützung (materielle - s. Kat. VI) und emotionale Belohnungen anbieten.

Promise: (D)

Der Einwirkende verspricht dem Betroffenen zukünftige (materielle - s. Kat. VI -) und immaterielle Belohnungen als Gegenleistung für die Zustimmung. (Es kann hierbei auch ein Kompromiß zwischen beiden Partnern geschlossen werden, bei dem sich beide entgegenkommen - s. Kat. X -).

Exchange Tactics: (C)

Dem Betroffenen explizit oder implizit Belohnungen oder spürbare Vergünstigungen versprechen (materiell - s. Kat. VI -). (Ihn an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, die erwidert werden sollen - s. Kat. IX -).

Allurement: (D)

Das Handeln des Betroffenen kann zu Umständen führen, die positiv auf andere Personen wirken, was wiederum zu positiven Einstellungen dieser Personen dem Betroffenen gegenüber führt. Diese positiven Auswirkungen können nicht durch den Einwirkenden beeinflusst werden.

Esteem: (D)

Die Zustimmung des Betroffenen führt zu einer automatischen, positiven Aufwertung der eigenen Person durch die Umwelt und dem eigenen gestärkten Selbstwertgefühl. Kann nur durch das Handeln des Betroffenen ausgelöst werden.

BLOCK IX:

Bargaining: (A)

Klare Darstellung über den zu erwidern den Gefallen und andere wechselseitige, positive Austauschbeziehungen.

Exchange: (B)

Den Betroffenen an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, ihm als Gegenleistung ebenfalls einen Gefallen, Hilfe oder persönliches Opfer anbieten.

Exchange Tactics: (C)

(Dem Betroffenen explizit oder implizit Belohnungen oder spürbare Vergünstigungen versprechen - materiell, s. Kat. VI - / immateriell, s. Kat. VIII -). Ihn an ihm früher erwiesene Gefallen erinnern, die erwidert werden sollen.

Debt: (D)

Der Betroffene wird vom Einwirkenden auf ihm früher schon gewährte Belohnungen hingewiesen, um die Zustimmung als Gegenleistung zu erreichen.

BLOCK X:

Compromise: (A)

Es werden Teile der ursprünglichen, nur eigenen Ziele aufgegeben, um ein paar gemeinsame Ziele zu erreichen.

Promise: (D)

(Der Einwirkende verspricht dem Betroffenen zukünftige (materielle - s. Kat. VI) und (immaterielle Belohnungen als Gegenleistung für die Zustimmung - s. Kat. VIII -)). Es kann hierbei auch ein Kompromiß zwischen beiden Partnern geschlossen werden, bei dem sich beide entgegenkommen.

Rationality: (B)

(Das Anliegen logisch begründen und erklären, sich selbst kompetent erscheinen lassen - s. Kat. III -), sich kompromißbereit zeigen, (detaillierte Informationen vorlegen - s. Kat. III -).

BLOCK XI:

Hinting: (A)

Nicht offen darlegen (Andeutungen), was man will. Indirekte Versuche, auf jemanden einzuwirken.

Hinting: (D)

Den Betroffenen durch versteckte, angedeutete Hinweise und Äußerungen zu der gewünschten Handlung oder Antwort bewegen.

Thought manipulation: (A)

Dem Betroffenen suggerieren, daß das Vorgehen des Einwirkenden, den eigenen Vorstellungen und Ideen entspricht bzw. entstammt.

BLOCK XII:

Consultation Tactics: (C)

Der Einwirkende sucht die Teilnahme des Betroffenen bei der Entscheidungsfindung und der Planung zur Erreichung von bestimmten Zielen.

BLOCK XIII:

Evasion: (A)

Das machen, was man will, indem man der Person, die diese Sache mißbilligt, ausweicht, sie meidet, sie umgeht.

Fait accompli: (A)

Offen das tun, was man will, ohne dem Betroffenen auszuweichen.

BLOCK XIV:

Altruism: (D)

Den Betroffenen um Hilfe, einen Gefallen bitten, ihm dabei suggerieren, daß er eine große Hilfe ist.

Guilt: (D)

Schuldgefühle werden bei dem Betroffenen hervorgerufen. Nicht-Zustimmung des Betroffenen führt automatisch zur Abwertung des Betroffenen durch den Betroffenen selbst. Die Nicht-Zustimmung ruft beim Betroffenen Gefühle hervor wie soziale Verantwortungslosigkeit, moralisch/ethisches Versagen.

Inspirational appeals: (C)

Der Einwirkende stellt eine emotionsgeladene Bitte, die Enthusiasmus beim Betroffenen hervorruft, indem an seine Werte und Ideale appelliert wird oder das Bewußtsein gestärkt wird, daß der Betroffenen die gestellte Bitte erfüllen kann.

Nach der Bildung der einzelnen Blöcke, wurde jede Kategorie definiert.

Zusammenfassende Definitionen der jeweiligen Kategorienblöcke

Kategorie I: *Drohung/Bestrafung*

Drohung, daß bei nicht konformen Verhalten des Betroffenen durch den Einwirkenden oder durch dritte Personen negative materielle und/oder immaterielle Konsequenzen für den Betroffenen bewirkt werden. Hier ist die bloße Androhung und die direkte Bestrafung enthalten.

Kategorie II: *Eigene Wünsche darlegen*

Die eigenen Wünsche darlegen und den Betroffenen, wenn dann noch erforderlich, um Unterstützung bitten und/oder ihn unterschwellig in eine bestimmte Richtung lenken, dabei so wenig Einwirkung wie möglich ausüben.

Kategorie III: *Argumente*

Logische Argumente und sachliche Beweise dazu einsetzen, den Betroffenen von dem Anliegen zu überzeugen und ihn zur Unterstützung zu überreden; sich dabei ggf. überlegen, kompetent erscheinen lassen.

Kategorie IV: *Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung*

Wiederholte, nachdrückliche Darstellung und/oder Durchsetzung des eigenen Standpunktes.

Kategorie V: *Unterstützung suchen oder verwenden*

Unterstützung bei Vorgesetzten und/oder Kollegen und/oder Mitarbeitern suchen oder verwenden, um den Betroffenen zu seiner Zustimmung zu bewegen.

Kategorie VI: *Belohnung*

Der Einwirkende stellt dem Betroffenen bei Zustimmung materielle Belohnungen in Aussicht.

Kategorie VII: *Falsche Informationen geben - Lügen*

Den Betroffenen bewußt durch falsche Informationen und/oder unvollständige Informationen und/oder nicht realisierbare Belohnungen zur Zustimmung bewegen.

Kategorie VIII: *Den Betroffenen in positive Stimmung versetzen*

Den Betroffenen in bezug auf den Einwirkenden in eine emotional positive Stimmung versetzen, auch durch das Versprechen immaterieller Belohnungen, die auch durch dritte Personen gegeben werden können. Ihm suggerieren, daß er eine große Hilfe ist. Dem Betroffenen freundlichgut zureden.

Kategorie IX: *Darstellung über zu erwidernde Gefallen*

Darstellung über zu erwidernde Gefallen und andere wechselseitige, positive Austauschbeziehungen. Es wird an die Norm der Reziprozität appelliert.

Kategorie X: *Kompromißbereitschaft*

Es werden kompromißbereit, auch einseitig, freiwillig Teile der ursprünglichen, nur eigenen Ziele aufgegeben, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Kategorie XI: *Versteckte Hinweise, daß Wünsche auch B entsprechen*

Den Betroffenen durch versteckte, angedeutete Hinweise und/oder Äußerungen und/oder Handlungen zu dem gewünschten Verhalten bewegen und/oder suggerieren, daß die gewünschte Vorgehensweise im Grunde auch den Vorstellungen des Betroffenen entspricht bzw. entstammt.

Kategorie XII: *Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse*

Den Betroffenen in die Planungs- und Entscheidungsprozesse zur Erreichung des angestrebten Zieles einbinden.

Kategorie XIII: Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen

Den eigenen Willen durchsetzen, indem man der Person, die diese Sache mißbilligt, ausweicht, sie meidet, umgeht oder die Person vor vollendete Tatsachen stellt.

Kategorie XIV: Appelle an moralische Werte und Normen

Der Einwirkende appelliert an die moralischen Werte und Normen des Betroffenen, um die Zustimmung zu bewirken.

Zusätzlich wurden aus der Analyse von Forsyth (1990) die folgenden beiden Kategorien aufgenommen, da sie besonders gut auf das organisationale Geschehen zutreffen (vgl. hierzu Kap. 2.2.3).

Kategorie XV: Anweisungen

Den eigenen Willen durchsetzen, in dem man der betroffenen Person eine bestimmte Verhaltensweise befiehlt, anweist, anordnet oder verbietet.

Kategorie XVI: Jemandem etwas beibringen

Der betroffenen Person eine bestimmte Verhaltensweise beibringen, erklären oder beispielhaft vormachen.

Kategorie XVII: Sonstiges

Taktiken, die die anderen Kategorien nicht aufnehmen können, sollen hier eingeordnet werden.

Mit diesem Kategorienschema wurde ein Pretest bezogen auf die praktische Anwendung hin an 30 Befragten durchgeführt. Das Schema ermöglichte eine Anwendung der Taktiken auf die Antworten der Befragten.

3.4 Die Stichprobe

An der Untersuchung nahmen 502 Personen teil, die in privaten oder öffentlichen Organisationen beschäftigt sind und über direkte oder indirekte private Kontakte für die Teilnahme gewonnen wurden. Es handelt sich um eine unsystematische Stichprobe bzw. Stichprobe auf's Geratewohl, d.h. beteiligt wurde, wer am einfachsten dafür gewonnen werden konnte (Scholl, 1989a, S. 41).

Da es sich hier um eine theoriestende Untersuchung handelt, ist eine repräsentative Stichprobe weder möglich noch nötig, denn der Geltungsbereich von gesetzesartigen Hypothesen

oder Theorien umfaßt eine Grundgesamtheit, aus der man niemals eine repräsentative Stichprobe ziehen kann, da nicht nur eine räumliche Begrenzung auf Länder und Kulturen fehlt, sondern auch vergangene und zukünftige Ereignisse und Personen einbezogen werden müßten. Unter diesen Umständen gibt es keine Möglichkeit, einen logisch gültigen induktiven Schluß zu ziehen (Scholl, 1989a, S. 39f.). Es kann jedoch Probleme durch eine mögliche Selbstselektion der Versuchspersonen nach Merkmalen geben, die Einfluß auf relevante Variablen haben könnten, ohne gemessen und damit einschätzbar zu sein (ebda., S. 41).

Die Gesamtstichprobe setzt sich aus 13 Untersuchungen zusammen, an denen jeweils durchschnittlich ca. 42 Personen teilnahmen. Das Alter der Mehrzahl der Personen liegt zwischen 25-55, d.h. in der Stichprobe ist eine recht große Spannbreite vertreten. Der Anteil der männlichen Befragten an der Stichprobe ist mit ca. 60% etwas höher als der der weiblichen Teilnehmer. Im Bereich der Schul- und Berufsbildung sind alle Abschlüsse vorhanden, die höheren Abschlüsse (Fach-) Abitur und Hochschule dominieren. Das berufliche Spektrum gestaltet sich ebenfalls sehr breit (Graphiker, Reiseverkehrsfräulein, Buchhändlerin, Maler, Techniker, etc.); es handelt sich jedoch überwiegend um Angestellte im kaufmännischen und technischen Bereich. Arbeiter und Beamte sind nur zu einem geringen Prozentsatz in der Stichprobe vertreten.

Bezogen auf die Organisationsgröße ist ebenfalls ein breites Spektrum vorhanden: es sind sowohl sehr kleine Organisationen als auch sehr große Organisationen mit mehreren Hundert Arbeitnehmern vorhanden. In der überwiegenden Zahl der Fälle handelt es sich um Unternehmen; öffentliche Verwaltungen sind nur zu einem geringen Prozentsatz in der Stichprobe enthalten. Über die Art der Branchen kann keine Angabe gemacht werden.

Insgesamt liefert die Stichprobe ein weitgefächertes Bild, so daß hier keine Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund soziodemographischer Merkmale vorhanden sind.

4. ERGEBNISSE

Im Rahmen der Auswertung werden die einzelnen Hypothesen nacheinander geprüft. Zur Überprüfung der Hypothesen wird i.d.R. der T-Test für abhängige Daten herangezogen. Nur in wenigen Fällen erfolgt die Hypothesenüberprüfung mit dem T-Test für unabhängige Daten. Es ist jeweils kenntlich gemacht, welcher T-Test zur Überprüfung herangezogen wurde.

Die Annahme der Normalverteilung kann nicht in allen Fällen aufrecht erhalten werden. Dennoch erfolgt die Berechnung der Hypothesen mit Hilfe des T-Tests. Ist die Voraussetzung der Normalverteilung nicht erfüllt, so muß einerseits damit gerechnet werden, daß die tatsächliche Irrtumswahrscheinlichkeit größer ist als die inferenzstatistisch errechnete Wahrscheinlichkeit (Bauer, 1986, S. 38). Andererseits ist gerade der T-Test gegenüber Verletzungen der Annahme der Normalverteilung relativ robust (ebda., S. 49). Die hier errechneten Signifikanzen bewegen sich insgesamt auf einem hohen Niveau, so daß diese Vorgehensweise hier gut vertreten werden kann, die zudem einen guten Vergleich mit Untersuchungen anderer Autoren zuläßt.

In den Fragebögen wurden Aktiv- und Passivsituationen erhoben, da davon auszugehen ist, daß die Art der Perspektive die Wahrnehmung steuert und es außerdem zu selbstkonzeptbedingten Verzerrungen kommt. Durch eine Aggregation der Aktiv- und Passiv-Situationen zu jeweils einer Macht- bzw. Einflußsituation können diese Wahrnehmungsunterschiede und -verzerrungen neutralisiert werden. Die Interpretation der Daten erfolgt auf Basis der Ergebnisse des Macht - Einfluß - Vergleichs. Auf die Aktiv-Passiv-Dimension wird nur im Bereich der Reaktionen eingegangen.¹

Es ist jeweils kenntlich gemacht, welche Untersuchungen zur Überprüfung der einzelnen Hypothesen herangezogen wurden. In einigen Themenbereichen werden zur Überprüfung der Hypothesen Untersuchungen mit vorgegebener und mit nachträglich kodierter Macht-Einfluß-Differenzierung herangezogen. Der Vergleich der Ergebnisse dieser beiden Untersuchungstypen vermittelt einen Eindruck von der Stabilität der Ergebnisse.

Die Untersuchungen ohne eine vorgegebene Macht-Einfluß-Differenzierung beziehen sich auf die Studien zu den einzelnen Grundlagen und Taktiken. Die Studien werden jeweils auch ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung hypothesengeleitet ausgewertet. Die Ergebnisse der Grundlagen und Taktiken werden miteinander verglichen.

¹ Die in den Auswertungstabellen benutzten Abkürzungen sind am Ende des Tabellenverzeichnisses aufgeführt.

In den Tabellen wird das jeweilige von SPSS errechnete Signifikanzniveau angegeben, d.h. es wird nicht auf die üblichen Signifikanzniveaus gerundet, um möglichst wenig Informationsverluste zu haben.

4.1 Die Verteilung von Grundlagen und Taktiken auf Macht und Einfluß

Mit der Fragestellung: "Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, in der Sie Macht auf eine andere Person ausgeübt haben. Beschreiben Sie bitte, was Sie erreichen wollten und wie Sie vorgegangen sind" wurden die eingesetzten Grundlagen und Taktiken sozialer Einwirkung erhoben, d.h. die Antworten auf diese Frage wurden sowohl nach den Grundlagen als auch nach den Taktiken sozialer Einwirkung kodiert.

In diesem Kapitel werden die relativen Verteilungen der Grundlagen und Taktiken auf die Formen der Einwirkung - Macht und Einfluß - dargestellt und interpretiert (vgl. hierzu Kap. 2.2).

4.1.1 Verteilung der Grundlagen auf Macht und Einfluß

Es wurden zwei Grundlagen kodiert gemäß der Annahme, daß Individuen nicht immer nur eine Grundlage zur Zielerreichung einsetzen. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der beiden kodierten Grundlagen vorgestellt. Bei der ersten Grundlage handelt es sich um die Hauptgrundlage, bei der zweiten um die Nebengrundlage, was durch die Ergebnisse dokumentiert wird. Alle weiteren Hypothesen und Analysen beziehen sich nur auf die Hauptgrundlage.

Insgesamt nahmen an diesem Teil der Untersuchung 292 Personen teil, so daß theoretisch 1168 Situationen zur Verfügung stehen, jedoch fallen 193 Situationen heraus, die entweder nicht oder unzureichend ausgefüllt wurden. In die Auswertung gingen 975 Situationen ein.

Ergebnisse der Hauptgrundlage:

Hypothese 1:
Alle Einwirkungsgrundlagen werden sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eingesetzt.

Tab. 1: Empirische Reihenfolge Macht und Einfluß gesamt

		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Legalität	h	274	28,1
2. Information	w	174	17,8
3. Expertenwissen	w	167	17,1
4. Legitimation	h	138	14,2
5. Situationskontrolle	h	69	7,1
6. Bestrafung	h	54	5,5
7. Belohnung	w	52	5,4
8. Attraktivität	w	47	4,8
Situationen gesamt		975	100,0

- Missings: 193
- h = theoretisch hart eingestufte Grundlagen
- w = theoretisch weich eingestufte Grundlagen

Insgesamt wurden in 535 Situationen (55%) harte Grundlagen und in 440 Situationen (45%) weiche Grundlagen eingesetzt.

Eine herausragende Stellung nimmt die Grundlage Legalität - bedingt durch das Setting dieser Untersuchung - ein. Es handelt sich hier um Beschreibungen aus dem beruflichen Alltag, in dem Legalität in Form von Positionspotentialen einen expliziten Einwirkungsmechanismus darstellt.

Mit ca. 10% Abstand folgen die Grundlagen Expertenwissen und Information. Bei der Verarbeitung von Problemen, insbesondere von komplexen Problemen bzw. bei der Lösung dieser Probleme spielen Wissen und Information eine entscheidende Rolle. Sowohl die Grundlage Expertenwissen in Form von Informationsvorteilen als auch die Grundlage Information, in Form von nachvollziehbaren und überprüfbaren Informationen stellen einen guten Einwirkungsmechanismus zur Bewältigung bzw. Behandlung von Problemen und Aufgaben dar.

Mit ca. 3% Abstand folgt die Grundlage Legitimation. Appelle an Normen eignen sich gut, um den anderen zur Unterstützung der eigenen Interessen zu bewegen, da die internalisierte Norm selbst dem anderen gewisse Verpflichtungen auferlegt, so daß sich die Einwirkung recht mühelos gestaltet, da ein Appell an die Norm i.d.R. ausreichend ist, um zu dem gewünschten Ziel zu kommen.

Die Grundlagen Situationskontrolle, Bestrafung, Belohnung und Attraktivität folgen mit einem vergleichsweise großen Abstand den bereits genannten Grundlagen. Situationskontrolle definiert als das Vorstrukturieren einer Situation tritt in dieser Untersuchung

relativ selten auf. Dies könnte dadurch begründet sein, daß es vielleicht oft nicht möglich ist, eine Situation gut vorzustrukturieren, weil man über nicht genügend Situationsvariablen verfügt. Interessanterweise sind die Grundlagen Bestrafung und Belohnung mit sehr ähnlichen Häufigkeiten vertreten. Beide Grundlagen wurden insgesamt nicht sehr häufig eingesetzt, was bei Bestrafung als einer negativen Sanktionierung verständlich ist, bei Belohnung als eine positive Sanktionierung bzw. als eine positive Verstärkung eher unverständlich ist, da positive Verstärker nicht nur positiv auf den Empfänger der Belohnung wirken, sondern über Rückkoppelungsprozesse in Form von Sympathie auch auf den Geber von Belohnungen. Bestrafungen wirken sich demgegenüber negativ auf den Empfänger und den Geber (Antipathie) aus.

Der relativ geringe Anteil von Attraktivität, definiert als Wunsch nach Identifikation mit einer anderen Person, läßt sich aus der geringen Wahrnehmbarkeit der Grundlage heraus erklären. Aufgrund des Wunsches nach Identifikation kommt es zu einer Umbewertung der eigenen Alternativen und/oder Präferenzen. Dieser Vorgang kann unbewußt ablaufen und würde dann hier nicht genannt. Andererseits schließt Attraktivität Sympathie und Vertrauen dem anderen gegenüber ein; dies wird i.d.R. nicht leichtfertig, sondern wohlüberlegt und von daher nicht so häufig eingesetzt. Vor allem auf Grund der geringen Wahrnehmbarkeit und des oft unbewußten Ablaufs ist es schwer zu sagen, in welchem Umfang diese Grundlage in der Praxis eine Rolle spielt. Hier sind weitere Forschungen nötig, um mehr Aufschluß zu bekommen.

Tab. 2: Verteilung der Grundlagen bei *Macht*

Empirische Reihenfolge <i>Macht</i>		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Bestrafung	h	52	96,3
2. Legalität	h	232	84,7
3. Situationskontrolle	h	56	81,2
4. Legitimation	h	71	51,4
5. Expertenwissen	w	52	31,1
6. Information	w	27	15,5
7. Attraktivität	w	3	6,4
8. Belohnung	w	3	5,8
Situationen gesamt		496	50,9

Tab. 3: Verteilung der Grundlagen bei *Einfluß*

Empirische Reihenfolge <i>Einfluß</i>		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Belohnung	w	49	94,2
2. Attraktivität	w	44	93,6
3. Information	w	147	84,5
4. Expertenwissen	w	115	68,9
5. Legitimation	h	67	48,6
6. Situationskontrolle	h	13	18,8
7. Legalität	h	42	15,3
8. Bestrafung	h	2	3,9
Situationen gesamt		479	49,1

Die Tabellen zeigen, daß alle Grundlagen sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eingesetzt werden - allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit. Die 1. Hypothese wird hierdurch voll unterstützt.

Insgesamt setzten die Befragten zur *Machtausübung* in 411 Episoden (83%) harte Grundlagen ein, in 85 Episoden (17%) weiche Grundlagen. Zur *Einflußnahme* wurden in 355 Episoden (74%) weiche Grundlagen eingesetzt und in 124 Episoden (26%) harte Grundlagen.

Hypothese 3:

Harte Grundlagen werden häufiger zur Machtausübung eingesetzt; weiche Grundlagen werden häufiger zur Einflußnahme eingesetzt.

Im Rahmen der *Machtausübung* wurden vorwiegend die harten Grundlagen Bestrafung, Legalität, Situationskontrolle und Legitimation eingesetzt. Hypothesengemäß dominieren bei diesen theoretisch als hart eingestuften Grundlagen auch empirisch die Machtanteile. (In diesem empirischen Teil werden alle Grundlagen, die einen Anteil von mehr als 50% Macht aufweisen, als harte Grundlagen bzw. als Machtgrundlagen klassifiziert; alle Grundlagen, die einen Anteil von mehr 50% Einfluß aufweisen, werden als weiche Grundlagen bzw. als Einflußgrundlagen eingestuft. Dies gilt analog für die Einwirkungstaktiken.)

Bestrafung wurde insgesamt mit einem Anteil von nur 5.5% eingesetzt, davon aber mit fast 100% zur Machtausübung. Dieses Ergebnis unterstützt somit die theoretische Einordnung als harte Grundlage besonders deutlich. Eine herausragende Stellung nimmt die Grundlage Legalität ein, d.h. auf diese Untersuchung bezogen: im beruflichen Alltag wird diese Grundlage häufig eingesetzt. Dabei wurde sie zu 85% zur Machtausübung und nur zu 15%

zur Einflußnahme genutzt. Situationskontrolle wurde zu 81% zur Machtausübung und zu 19% zur Einflußnahme herangezogen. Diese ersten drei genannten Grundlagen weisen jeweils überragende Machtanteile, d.h. zu mehr als zwei Drittel auf, während die folgende vierte harte Grundlage Legitimation zu 51% zur Machtausübung und zu 49% zur Einflußnahme eingesetzt wurde; hier ist die Diskrepanz zwischen den Macht- und Einflußanteilen nicht so groß wie bei den bereits genannten Grundlagen. Dieses Ergebnis deutet daraufhin, daß die einzelne angesprochene Norm relevant für die Einwirkung ist und nicht allgemein Normen an sich. Weiterhin spielt der Akzeptanz- und Internalisierungsgrad der entsprechenden angesprochenen Norm bei den Betroffenen eine große Rolle für die Klassifizierung als Macht oder Einfluß. Die Dominanz der Machtanteile gegenüber den Einflußanteilen entspricht der Annahme, daß sich der generelle Zwangscharakter von Normen verantwortlich zeichnet für die Einschätzung von Legitimation als harte Grundlage und damit als Machtgrundlage.

Mit Abstand folgen die weichen Grundlagen Expertenwissen, Information, Attraktivität und Belohnung, wobei sich die beiden letzteren durch eine extrem geringe (und identische) Häufigkeit auszeichnen, was wiederum mit der theoretischen Vorhersagbarkeit der Eignung dieser beiden Grundlagen zur Machtausübung übereinstimmt.

Im Rahmen von **Einflußnahme** wurden vorwiegend die weichen Grundlagen Belohnung, Attraktivität, Information und Expertenwissen eingesetzt. Bei diesen weichen Grundlagen dominieren die Einflußanteile und unterstützen die Hypothese damit voll. Analog der Grundlage Bestrafung im Machtbereich wurden im Einflußbereich die insgesamt nicht so häufig eingesetzten Grundlagen Belohnung und Attraktivität zu mehr als 90% zur Einflußnahme eingesetzt und bestätigen so die theoretisch vermuteten hohen Einflußanteile. Die Grundlage Information wurde am häufigsten eingesetzt und verfügt ebenfalls über einen sehr hohen Einflußanteil. Die Grundlage Expertenwissen folgt mit ca. 16% Abstand und einem ebenfalls dominierenden Einflußanteil. Insgesamt verdeutlichen die Häufigkeiten dieser beiden Grundlagen die Relevanz von Wissen und Informationen, insbesondere im Rahmen von Einflußnahme.

Es folgen die harten Grundlagen Legitimation, Situationskontrolle, Legalität und Bestrafung, wobei sich hier die Grundlage Bestrafung durch eine extrem geringe Häufigkeit auszeichnet.

Ergebnisse der Nebengrundlage:

Die Ergebnisse dieser Grundlage sind rein deskriptiv als Zusatzauswertung zu sehen. Sie werden nicht zur Hypothesenüberprüfung herangezogen.

Tab. 4: Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei Macht und Einfluß gesamt

		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Expertenwissen	w	79	31,5
2. Information	w	77	30,7
3. Legitimation	h	21	8,4
4. Situationskontrolle	h	21	8,4
5. Belohnung	w	16	6,4
6. Attraktivität	w	14	5,6
7. Bestrafung	h	12	4,8
8. Legalität	h	11	4,4
Situationen gesamt		251	100,0

Von insgesamt 975 auswertbaren Situationen wurden nur in 251 Situationen (26%) zwei Grundlagen eingesetzt, d.h. in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle wird nur eine Grundlage benötigt. In 186 Episoden (74%) wurden weiche Grundlagen und in 65 Episoden (26%) harte Grundlagen eingesetzt; im Rahmen der zweiten Grundlage dominiert somit der Anteil der weichen Grundlagen.

Tab. 5: Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei Macht

Empirische Reihenf. <i>Macht</i>		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Bestrafung	h	12	100,0
2. Legitimation	h	17	81,0
3. Situationskontrolle	h	16	76,2
4. Legalität	h	6	54,5
5. Belohnung	w	8	50,0
6. Information	w	27	35,1
7. Expertenwissen	w	26	32,9
8. Attraktivität	w	1	7,1
Situationen gesamt		113	45,0

Tab. 6: Empirische Reihenfolge der Nebengrundlage bei *Einfluß*

Empirische Reihenf. <i>Einfluß</i>		Häufigkeit	Anteil (%)
1. Attraktivität	w	13	92,9
2. Expertenwissen	w	27	67,1
3. Information	w	50	64,9
4. Belohnung	w	8	50,0
5. Legalität	h	5	45,5
6. Situationskontrolle	h	5	23,8
7. Legitimation	h	4	19,0
8. Bestrafung	h	--	--
Situationen gesamt		138	55,0

Im Rahmen der zweiten Grundlage werden nicht alle Grundlagen sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme eingesetzt: Bestrafung wird nicht zur Einflußnahme eingesetzt.

Im Bereich der **Machtausübung** wurden in 51 Episoden (45%) harte Grundlagen und in 62 Episoden (55%) weiche Grundlagen eingesetzt. Die harten Grundlagen Bestrafung, Legitimation, Situationskontrolle und Legalität weisen auch hier die höheren Machtanteile auf.

Der hohe Anteil der weichen Grundlagen im Machtbereich liegt in der Kombination von harten mit weichen Grundlagen begründet. Vorgesetzte z.B. setzen häufig Positionsmacht (Legalität) ein und garnieren diese mit zusätzlichem Wissen in Form von Expertenwissen oder Information, um den harten Charakter von Anweisungen abzumildern.

Derjenige, der über Macht kraft Position verfügt, möchte zwar einerseits direkt und offen (Anweisung, Anordnung) Macht ausüben, aber die Stärke der Macht und die Wirkung (z.B. fehlende Motivation seitens des Betroffenen, die gewünschte Anordnung auch durchzuführen) durch begleitende Argumentation und Diskussion abschwächen. Dies könnte die Aussage Etzioni's bestätigen, in der heutigen Gesellschaft werde zwar viel über Kooperation und Partizipation gesprochen, aber in Wirklichkeit dienen diese Worte nur der Verschleierung von Machtausübung. Der Autor gibt zu bedenken, daß Kooperationsmuster nicht auf einer "Adhoc-Basis" beruhen und vollständig freiwillig von den Akteuren ausgearbeitet werden, sondern daß Kooperation oft von Dritten aufgezwungen werde oder als Ergebnis früherer Übereinkünfte institutionalisiert ist. Macht und Kooperation sind also keine sich gegenseitig ausschließenden Konzepte, denn Kooperation hat häufig eine Machtbasis und Macht wird nicht selten durch Kooperation ausgeübt (vgl. Etzioni, 1975, S. 338). Der Betonung authentischer Kooperation kommt hier eine hohe Relevanz zu.

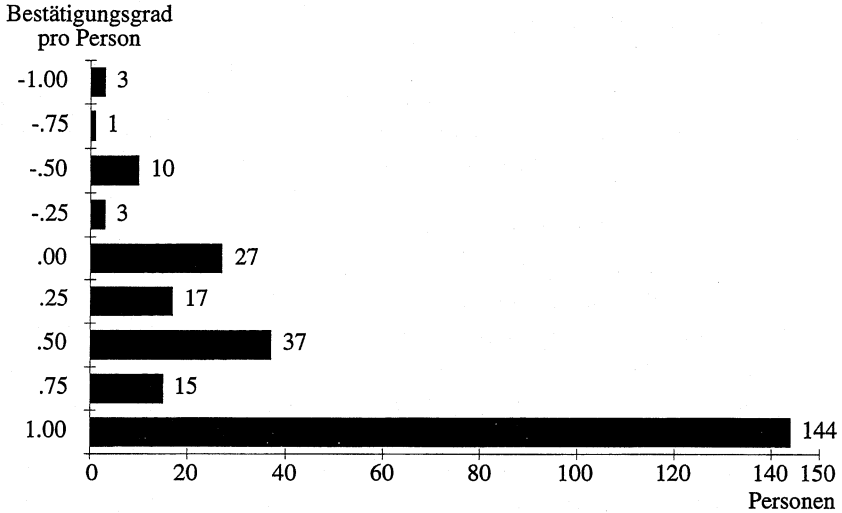
Hier spielen sicher auch Effekte der sozialen Erwünschtheit eine Rolle, denn partizipatives und demokratisches Führen ist erwünscht - zumindest offiziell.

Zur **Einflußnahme** wurden in 124 Episoden (90%) weiche Grundlagen, und nur in 14 Episoden (10%) harte Grundlagen eingesetzt. Die weichen Grundlagen Attraktivität, Expertenwissen und Information weisen ebenfalls höhere Einfluß- als Machtanteile auf. Belohnung teilt sich hier zu jeweils 50% in Macht- und Einflußanteile auf.

Teststatistische Auswertung der Hauptgrundlage

Die Ergebnisdarstellung der aufgeführten Tabellen legt zur Signifikanzprüfung einen χ^2 -Test nahe, der aufgrund der partiellen Abhängigkeit der Daten nicht angewendet werden kann. Die Daten werden so verrechnet, daß pro Person nur ein Wert vorliegt. Es werden pro Person die möglichen Vergleiche zwischen Macht und Einfluß vorgenommen: Macht aktiv/Einfluß aktiv; Macht aktiv/Einfluß passiv; Macht passiv/Einfluß aktiv; Macht passiv/Einfluß passiv. Bei jedem Vergleich wird es als hypothesenstützend mit +1 kodiert, wenn bei Macht eine härtere Grundlage eingesetzt wurde als bei Einfluß; wenn bei beiden die gleiche Grundlage eingesetzt wurde, wird dies als nicht hypothesenstützend mit 0 kodiert und wenn bei Macht eine weichere Grundlage als bei Einfluß eingesetzt wurde, wird dies als hypothesenkonträr mit -1 kodiert. Nach der Hypothese wird zwar nicht ausgeschlossen, daß auch harte Grundlagen zur Einflußnahme eingesetzt werden sowie weiche Grundlagen zur Machtausübung, aber im Durchschnitt müßten härtere Grundlagen öfter zur Machtausübung und weichere öfter zur Einflußnahme eingesetzt werden. Dies wird in den oben dargestellten Tabellen bereits deutlich. Pro Person läßt sich nun für die vier Vergleiche ein individueller Durchschnitt bilden: Bei einem oberen Durchschnittswert von +1 sind alle Vergleiche hypothesenstützend ausgefallen, bei einem Durchschnitt von -1 sind alle Vergleiche hypothesenkonträr ausgefallen und bei einem Durchschnitt von 0 gab es keine Rangunterschiede im Einsatz der Grundlagen bei Macht und Einfluß. Dies entspricht ebenfalls nicht der Hypothese. Nur wenn die Befragten mehrheitlich im individuellen, viermaligem Vergleich positive von Null verschiedene Durchschnittswerte haben, wird die Hypothese bestätigt. Diese Art der Verrechnung der individuellen Angaben ermöglicht nicht nur eine Neutralisierung fehlender Werte, weil ein individueller Durchschnitt auch aus 2 oder 3 Vergleichen errechnet werden kann; sie bildet auch sehr präzise die Rangordnungshypothese bei jedem/r Befragten ab (vgl. Scholl, Willinghöfer, 1993). Die Ergebnisse dieser Berechnungen sind in Abb. 10 wiedergegeben bezogen auf die Hauptgrundlage:

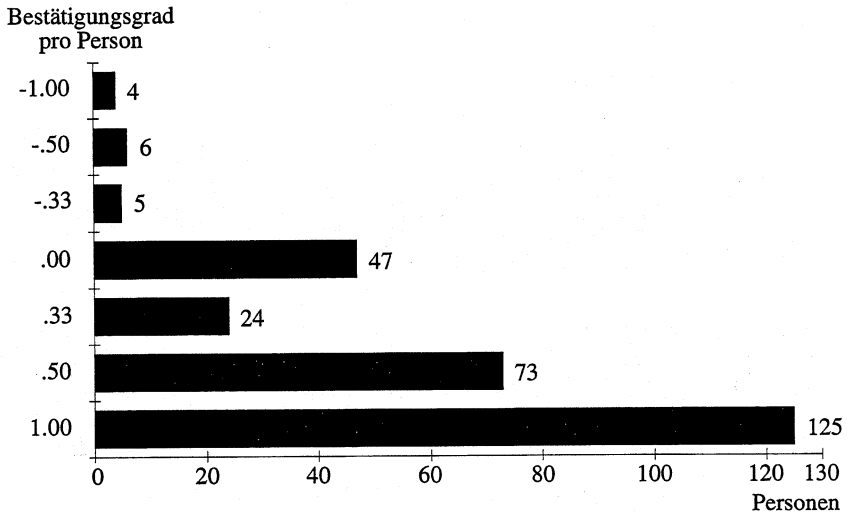
Abb. 10: Teststatistische Auswertung I der Hauptgrundlage



Insgesamt liegen 213 Personen bei einem - hypothesenkonformen - Wert über Null. Bei 27 Personen gibt es keine Rangunterschiede und nur 7 Personen liegen bei einem Wert unter Null. Der durchschnittliche Bestätigungsgrad über alle Befragten von .66 ist äußerst signifikant von Null verschieden ($t_{emp} = 22.01$, $t_{krit}^{***} = 3.291$). (T-Test für unabhängige Daten.)

Die obige Rechnung überprüft, ob allgemein Rangunterschiede bei dem Einsatz von Grundlagen bestehen, d.h. es wird geprüft, ob generell bei Macht und Einfluß unterschiedlich harte bzw. weiche Grundlagen eingesetzt werden. Im folgenden wird geprüft, ob die Befragten bei Macht mehrheitlich harte bzw. bei Einfluß mehrheitlich weiche Grundlagen eingesetzt haben. Hierzu vereinfacht sich die Rechnung aufgrund der Dichotomisierung wie folgt: In Machtsituationen wird die Nennung einer harten Grundlage als hypothesenstützend mit +1 kodiert und die Nennung einer weichen als hypothesengefährdend mit -1 kodiert. Umgekehrt wird in Einflußsituationen die Nennung einer weichen Grundlage mit +1 kodiert, die Nennung einer harten Grundlage mit -1. Die Ergebnisse der vier Vergleiche sind in der folgenden Abbildung 11 wiedergegeben.

Abb. 11: Teststatistische Auswertung II der Hauptgrundlage



Insgesamt liegen 222 Personen bei einem Wert über Null, d.h. 125 Personen bestätigen die Hypothese voll, 97 Personen nur zum Teil, bei 47 Personen gibt es keine Rangunterschiede und bei nur 15 Personen sind gegenläufige Tendenzen festzustellen. Der durchschnittliche Bestätigungsgrad ist mit $.57$ äußerst signifikant von Null verschieden ($t_{emp} = 20.58$, $t^{***}_{krit} 3.291$). (T-Test für unabhängige Daten.)

FAZIT:

Die Hypothesen 1 und 3 haben sich bewährt, d.h. alle Grundlagen eignen sich sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme. Die einzelnen Grundlagen besitzen unterschiedliche Macht- und Einflußanteile: Die theoretisch als hart eingestufteten Grundlagen wurden auch empirisch als hart klassifiziert; die theoretisch als weich eingestufteten Grundlagen wurden ebenfalls auch empirisch als weich kategorisiert.

4.1.2 Verteilung der Taktiken auf Macht und Einfluß

Im Rahmen der Taktiken wurden pro Episode bis zu drei Taktiken kodiert, da die Anzahl der Taktiken höher ist (16) als die Anzahl der Grundlagen (8) und die Taktiken z.T. diffiziler und eingeschränkter sind, so daß hier die Wahrscheinlichkeit wachsen dürfte, mit mehr als nur einer Taktik einzuwirken. Die Häufigkeitsverteilungen der ersten und zweiten

Taktik werden dargestellt. Auch hier gilt die erste Taktik als Haupttaktik; alle Hypothesen und Ergebnisse beziehen sich nur auf die Haupttaktik.

Ergebnisse der Haupttaktik

Hypothese 2:
*Alle Einwirkungstaktiken werden sowohl zur Machtausübung als auch zur
 Einflußnahme eingesetzt.*

Hypothese 4:
*Harte Taktiken werden häufiger zur Machtausübung eingesetzt; weiche Taktiken
 werden häufiger zur Einflußnahme eingesetzt.*

Tab. 7: Haupttaktik: Empirische Verteilung Macht und Einfluß gesamt

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Argumente darlegen	w	221	22,8
2.	Anweisungen erteilen	h	187	19,3
3.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	137	14,2
4.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	84	8,7
5.	Dem anderen etwas beibringen	w	58	6,0
6.	Drohung / Bestrafung	h	51	5,3
7.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	46	4,8
8.	Wünsche darlegen	h	45	4,6
9.	Appelle an moralische Normen	h	40	4,1
10.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	34	3,5
11.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	19	2,0
12.	Erinnerung an zu erwidernde Gefallen	h	14	1,4
13.	Belohnung	w	11	1,1
14.	Kompromißbereitschaft	w	10	1,0
15.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	8	0,8
16.	Einbindung in Planungs- und Entscheidungs- prozesse	h	3	0,3
	Gesamtsituationen		968	100

■ 200 Situationen gelten als missings

Insgesamt wurden in 576 Situationen (60%) harte Taktiken, in 392 Situationen (40%) weiche Taktiken eingesetzt.

Bei den Taktiken als auch bei den Grundlagen fällt auf, daß einige Grundlagen/Taktiken bevorzugt von den Befragten eingesetzt wurden. Im Bereich der Grundlagen handelt es sich um Legalität (274), Information (174), Expertenwissen (167) und Legitimation (138). Während Situationskontrolle mit 69 Nennungen im mittleren Bereich liegt, sind die Grundlagen Bestrafung (54), Belohnung (52) und Attraktivität (47) mit relativ geringen Anteilen vorhanden. Im Bereich der Taktiken gestaltet sich das Spektrum breiter aufgrund der größeren Anzahl von Taktiken. Aber auch hier gibt es bevorzugt eingesetzte Taktiken: "Argumente darlegen" (221), "Anweisungen erteilen" (187) und "Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes" (137). In einem breiten Mittelfeld liegen die Taktiken 4-10. Das Schlußlicht bilden die Taktiken 11-16. Das bevorzugte Einsetzen der ersten drei Taktiken könnte darin begründet liegen, daß sich diese Taktiken relativ kostengünstig für den Einwirkenden einsetzen lassen, da sie z.B. relativ leicht handhabbar und wenig zeitintensiv sind. Im Vergleich z. B. zu dem "Vorstrukturieren einer Situation" gestalten sich "Anweisungen" wesentlich einfacher und zeitsparender. Ebenso verhält es sich mit den Taktiken wie "Unterstützung suchen oder verwenden", "Kompromißbereitschaft", "Drohung/Bestrafung" und "Belohnung", etc., denn bei diesen Taktiken bedarf es über die eigentlich Zielhandlung hinaus zusätzlicher Handlungen, zusätzlicher Agitationen. Ähnlich verhält es sich mit den Taktiken "Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse" oder "Den anderen in positive Stimmung versetzen". Diese Ausführungen gelten auch für den Bereich der Grundlagen: es ist ebenfalls einfacher für den Einwirkenden die Grundlage Legalität einzusetzen als die Grundlage Bestrafung, da hier ein hoher Aufwand in Form von Kontrollen entsteht. Der bevorzugte Einsatz bestimmter relativ einfach handhabbarer Grundlagen und Taktiken unterstützt die in Kap. 2.3 vorgestellten Überlegungen des Menschen als rational kalkulierendes Wesen. Der bevorzugte Einsatz bestimmter Grundlagen und Taktiken könnte sich allerdings auch/oder zusätzlich durch das organisationale Setting der Untersuchung erklären. In intimen Beziehungen z.B. werden Anweisungen wohl keine so überragende Rolle spielen wie in Unternehmen.

Tab. 8: Haupttaktik: Empirische Verteilung bei Macht

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Drohung / Bestrafung	h	49	96,1
2.	Anweisungen erteilen	h	161	86,1
3.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	36	78,3
4.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	98	71,5
5.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	13	68,4
6.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	20	58,8
7.	Appelle an moralische Normen	(h)	17	42,5
8.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	3	37,5
9.	Erinnerung an zu erwidemde Gefallen	(h)	5	35,7
10.	Kompromißbereitschaft	w	3	30,0
11.	Belohnung	w	3	27,3
12.	Wünsche darlegen	(h)	12	26,7
13.	Argumente darlegen	w	52	23,5
14.	Den anderen etwas beibringen	w	13	22,4
15.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	17	20,2
16.	Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse	(h)	0	0,0
	Gesamtsituationen		502	51,9

- Die Klammern bedeuten, daß diese Taktiken theoretisch als hart oder weich eingestuft wurden, diese Einstufung empirisch jedoch nicht bestätigt wurde.

In 411 Situationen (82%) wurden harte Taktiken, in 91 Situationen (18%) weiche Taktiken eingesetzt.

Analog der Grundlage Bestrafung weist auch die Taktik "Drohung, Bestrafung" den relativ größten Machtanteil auf. Die Zahl der Nennungen im Bereich der Grundlagen (52) ist ähnlich der der Taktiken (49). An zweiter Stelle befindet sich die Taktik "Anweisungen erteilen" - ebenfalls analog den Grundlagen: dort steht Legalität an zweiter Stelle - mit einem relativ hohen Machtanteil. An dritter Stelle liegt die Taktik "Ausweichen" mit einem ebenfalls hohen Machtanteil. Diese Taktik repräsentiert einen Teil der Grundlage Situationskontrolle. Hier kann somit eine weitere Parallele zu den Grundlagen gezogen werden; dort liegt Situationskontrolle an dritter Stelle. Insgesamt bestehen bei Grundlagen und Taktiken im Bereich der Macht große Parallelen auf den ersten drei Rängen. Die Taktik "Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung ..." weist ebenfalls einen recht hohen Machtanteil auf, bedingt durch das enthaltene Drohpotential. Die Taktik "Bewußt falsche Informationen geben, Lügen" kommt absolut gesehen, nur in einem geringen Umfang im Rahmen der Machtausübung vor, enthält aber einen hohen relativen Machtanteil. Die Taktik "Unterstützung suchen oder verwenden" enthält ebenfalls einen hohen relativen

Machtanteil. Insgesamt enthalten die harten Taktiken 1-6 einen mehr als 50%-igen Machtanteil, so daß in diesen Fällen Übereinstimmungen zwischen den theoretisch abgeleiteten und den empirisch festgestellten Machtanteilen vorhanden sind. Die ebenfalls theoretisch als hart eingestufen Taktiken "Appelle an moralische Normen", "Erinnerung an zu erwidern Gefallen" und "Wünsche darlegen" erhalten in der empirischen Betrachtung mehr Einfluß- als Machtanteile, so daß hier eine Diskrepanz zwischen theoretischer und empirischer Ebene besteht. Bei diesen drei Taktiken besteht eine enge Beziehung zur Grundlage Legitimation (vgl. Kap. 2.2.3), so daß hier die Diskrepanz wahrscheinlich auf die einzelne wirkende Norm zurückzuführen ist (vgl. hierzu die Ausführungen im Bereich der Einflußnahme). Die ebenfalls theoretisch als hart eingestufte Taktik "Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse" wurde gar nicht zur Machtausübung eingesetzt, sondern zu 100% zur Einflußnahme, so daß dieses empirische Ergebnis im stärksten Kontrast zur theoretischen Aussage steht. Es muß jedoch hier bedacht werden, daß diese Taktik insgesamt nur dreimal eingesetzt wurde und zwar bei Einflußnahme, so daß zu der Taktik auf dieser Basis keine Aussage getroffen werden soll und weitere Untersuchungen notwendig sind.

Tab. 9: Haupttaktik: Empirische Verteilung bei *Einfluß*

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse	(h)	3	100,0
2.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	67	79,8
3.	Dem anderen etwas beibringen	w	45	77,6
4.	Argumente darlegen	w	169	76,5
5.	Wünsche darlegen	(h)	33	73,3
6.	Belohnung	w	8	72,7
7.	Kompromißbereitschaft	w	7	70,0
8.	Erinnerung an zu erwidern Gefallen	(h)	9	64,3
9.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	5	62,5
10.	Appelle an moralische Normen	(h)	23	57,5
11.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	14	41,2
12.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	6	31,6
13.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	39	28,5
14.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	10	21,8
15.	Anweisungen erteilen	h	26	14,0
16.	Drohung / Bestrafung	h	2	3,9
	Gesamtsituationen		466	48,1

In 301 Situationen (65%) wurden weiche Taktiken, in 165 Situationen (35%) harte Taktiken eingesetzt.

Die Taktiken 1-10 enthalten jeweils mehr als 50% Einflußanteile, d.h. auf empirischer Basis handelt es sich hier primär um Einfluß- denn um Machttaktiken. Unter diesen 10 Taktiken befinden sich alle Taktiken, die theoretisch als weich eingestuft wurden, so daß hier eine Korrespondenz zwischen theoretischer und empirischer Ebene vorhanden ist. Es befinden sich allerdings auch 3 - bereits im Rahmen der Machtausübung genannte - Taktiken darunter, (abgesehen von der ersten Taktik, die aus den weiteren Überlegungen ausgeklammert ist) die theoretisch als hart eingestuft wurden, so daß hier eine Diskrepanz zwischen der theoretischen und empirischen Ebene vorhanden ist. Aufgrund der primären Wirkung von Normen ist hier relevant, wie internalisiert die von den Einwirkenden angesprochenen Normen bei den Betroffenen ist: ist ein hoher Internalisierungs- und Bejahungsgrad der Norm vorhanden, so gestattet die Akzeptanz der Norm durch den Betroffenen dem Einwirkenden eine Einwirkung im Einklang mit den Interessen des Betroffenen, die Einwirkung führt also zur Einflußnahme. Um hier weitere Aufschlüsse zu bekommen, müßten Untersuchungen durchgeführt werden, die sich auf die ganze Bandbreite von Normen beziehen; auch die Wirkung einzelner Normen müßte näher untersucht werden.

Im Bereich der Einflußnahme zeichnet sich die Taktik "Argumente darlegen" analog den Grundlagen Expertenwissen und Information als ein häufig eingesetzter Einwirkungsmechanismus aus. Bei den Grundlagen als auch bei den Taktiken nimmt damit die Weitergabe von Wissen und Informationen eine prominente Stellung ein und unterstreicht so die Relevanz von Informationen im Berufsalltag.

Aus den Tabellen geht hervor, daß zwar alle Taktiken zur Einwirkung herangezogen wurden, jedoch nicht alle Taktiken jeweils zur Machtausübung und zur Einflußnahme. Im Rahmen der Machtausübung fehlt die Taktik "Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse". Zur Einflußnahme wurden alle Taktiken eingesetzt. Die 2. Hypothese gilt dennoch als unterstützt; da aufgrund der geringen Häufigkeit (3) dieser Taktik keine Aussage über den generellen Einsatz dieser Taktik bei Macht und Einfluß gemacht werden kann und somit zu dieser Taktik keine abschließende Schlußfolgerung gezogen wird.

Ergebnisse der Nebentaktik

Die Ergebnisse dieser 2. Taktik sind analog den Grundlagen als eine Zusatzauswertung zu sehen. Sie werden nicht zur Überprüfung der 2. und 4. Hypothese herangezogen.

Tab. 10: Nebentaktiken: Empirische Verteilung Macht und Einfluß gesamt

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Anweisungen erteilen	h	54	20,5
2.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	49	18,6
3.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	42	15,9
4.	Argumente darlegen	w	28	10,6
5.	Drohung/Bestrafung	h	17	6,4
6.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	16	6,1
7.	Appelle an moralische Normen	h	12	4,5
8.	Kompromißbereitschaft zeigen	w	11	4,2
9.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	8	3,5
10.	Dem anderen etwas beibringen	w	7	2,7
11.	Belohnung	w	5	1,9
12.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	4	1,5
13.	Einbindung in Planungs- u. Entscheid.prozesse	h	4	1,5
14.	Wünsche darlegen	h	3	1,1
15.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	2	0,8
16.	Erinnerung an zu erwidernde Gefallen	h	2	0,8
	Gesamtsituationen		264	100

Von insgesamt 968 auswertbaren Situationen wurden nur in 264 Situationen (27%) zwei Taktiken eingesetzt. Dies entspricht dem Ergebnis im Bereich der Grundlagen (251 - 26%). Im Bereich der Taktiken wurde in 149 Machtsituationen und in 115 Einflußsituationen eine zweite Taktik eingesetzt.

In 167 Episoden (63%) wurden harte Taktiken, in 97 Episoden (37%) weiche Taktiken eingesetzt.

Tab. 11: Nebentaktiken: Empirische Reihenfolge Macht

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	7	87,5
2.	Anweisungen erteilen	h	45	83,3
3.	Drohung/Bestrafung	h	14	82,4
4.	Appelle an moralische Normen	h	8	66,7
5.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	10	62,5
6.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	30	61,2
7.	Belohnung	w	3	60,0
8.	Einbindung in Planungs- u. Entscheid.prozesse	h	2	50,0
8.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	1	50,0
8.	Erinnerung an zu erwidernde Gefallen	h	1	50,0
9.	Argumente darlegen	w	11	39,3
10.	Kompromißbereitschaft zeigen	w	4	36,4
11.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	11	26,2
12.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	1	25,0
13.	Dem anderen etwas beibringen	w	1	14,3
14.	Wünsche darlegen	h	--	--
	Gesamtsituationen		149	56,4

Insgesamt wurde in 118 (79%) Situationen mit harten Taktiken, in 31 (21%) Situationen mit weichen Taktiken eingewirkt.

Tab. 12: Nebentaktiken: Empirische Reihenfolge *Einfluß*

	Taktik		Häufigk.	Anteil (%)
1.	Wünsche darlegen	h	3	100,0
2.	Dem anderen etwas beibringen	w	6	85,7
3.	Den anderen in positive Stimmung versetzen	w	3	75,0
4.	Versteckte Hinweise, daß gewünschte Handlung auch den Wünschen des B entspricht	w	31	73,8
5.	Kompromißbereitschaft	w	7	63,6
6.	Argumente darlegen	w	17	60,7
7.	Einbindung in Planungs- u. Entscheid.prozesse	h	2	50,0
7.	Bewußt falsche Informationen geben, Lügen	h	1	50,0
7.	Erinnerung an zu erwidernde Gefallen	h	1	50,0
8.	Belohnung	w	2	49,0
9.	Nachdrückliche Darstellung/Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	19	38,8
10.	Unterstützung suchen oder verwenden	h	6	37,5
11.	Appelle an moralische Normen	h	4	33,3
12.	Drohung/Bestrafung	h	3	17,6
13.	Anweisungen erteilen	h	9	16,6
14.	Ausweichen, vor vollendete Tatsachen stellen	h	1	12,5
	Gesamtsituationen		115	43,6

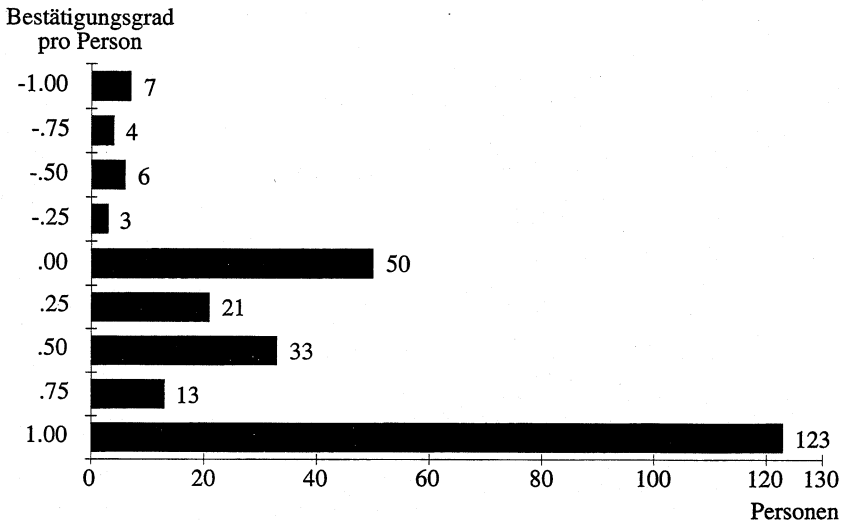
Hier wurden in 66 Situationen (57%) weiche Taktiken, in 49 Situationen (43%) harte Taktiken eingesetzt.

Auf die dritte kodierte Taktik wird nicht weiter eingegangen, da nur in 14 Situationen eine dritte Taktik kodiert wurde.

Teststatistische Auswertung der Haupttaktik

Die teststatistische Auswertung erfolgt hier analog der Auswertung im Bereich der Grundlagen und bezieht sich nur auf die Haupttaktik. Die folgende Abbildung stellt allgemein Rangunterschiede bei dem Einsatz der Taktiken dar.

Abb. 12: Teststatistische Auswertung I der Haupttaktik

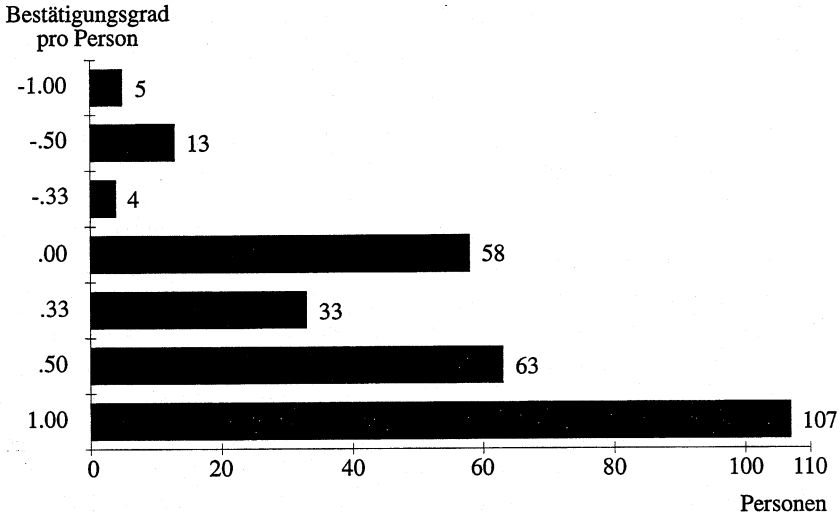


Insgesamt liegen 190 Personen im hypothesenstützenden Bereich. 123 Personen bestätigen die Hypothese vollständig, 67 Personen zum Teil. Bei 50 Personen gibt es keine Rangunterschiede und bei nur 20 Personen sind gegenläufige Tendenzen feststellbar.

Der Mittelwert von .54 ist äußerst signifikant von Null verschieden ($t_{emp} = 16.39$; $t^{***}_{krit} = 3.291$; T-Test für unabhängige Daten) - allerdings niedriger als im Grundlagenbereich.

Es folgen nun die Ergebnisse bezüglich des Einsatzes harter und weicher Taktiken.

Abb. 13: Teststatistische Auswertung II der Haupttaktik



Insgesamt liegen 203 Personen im hypothesenstützenden Bereich. 107 Personen bestätigen die Hypothese voll, 96 Personen zum Teil. Bei 58 Personen gibt es keine Unterschiede bezüglich des Einsatzes von harten und weichen Taktiken bei Macht und Einfluß. Bei nur 22 Personen sind gegenläufige Tendenzen feststellbar. Der Mittelwert von .48 ist äußerst signifikant von Null verschieden ($t_{emp} = 16.66$; $t^{***}_{krit} 3.291$; T-Test für unabhängige Daten), jedoch auch hier niedriger als im Grundlagenbereich.

FAZIT:

Insgesamt konnten sich die Hypothesen 2 und 4 bewähren, d.h. es kann davon ausgegangen werden, daß sich alle Taktiken sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflußnahme einsetzen lassen. Während zur Machtausübung vorwiegend harte Taktiken eingesetzt wurden, setzten die Befragten zur Einflußnahme vorwiegend weiche Taktiken ein.

Die theoretische Einteilung der Grundlagen in harte und weiche Einwirkungsmechanismen konnte durch die empirischen Ergebnisse gestützt werden. Im Bereich der Taktiken bestehen zwischen der theoretischen und der empirischen Einteilung in harte und weiche Einwirkungsmechanismen Diskrepanzen, die sich vor allem im Bereich der normenbezogenen Taktiken bewegen, so daß in diesem Bereich weitere Forschungen notwendig sind.

Insgesamt setzten die Befragten zur Machtausübung vorwiegend sowohl harte Grundlagen als auch harte Taktiken ein; zur Einflußnahme wurden vorwiegend weiche Grundlagen und

weiche Taktiken benutzt, so daß es hier zu einer Korrespondenz zwischen Grundlagen und Taktiken kommt. Dadurch wird die Generalhypothese, daß Grundlagen und Taktiken einander ergänzende Konzepte darstellen, untermauert.

4.1.3 Ergebnisse der Einzeluntersuchungen zu den Grundlagen und Taktiken - Macht oder Einfluß?

In einer Reihe von Einzeluntersuchungen zu den Grundlagen und grundlagenorientierten Taktiken wurde keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgegeben, sondern diese erst im nachhinein rechnerisch ermittelt anhand der Frage nach der Interessenberücksichtigung des Betroffenen (Inwieweit wurden die Interessen des Betroffenen durch das Vorgehen berücksichtigt?). Die Skala wurde in zwei Teile aufgeteilt: je nach Skalbreite wurde die Skala aufgeteilt in 0, 1, 2 bzw. 1, 2, 3 als Machtpol und die Punkte 3, 4 bzw. 4, 5 als Einflußpol. Diese Vorgehensweise prüft, inwieweit harte und weiche Grundlagen und Taktiken auch ohne eine vorgegebene Macht-Einfluß-Differenzierung vorwiegend zur Machtausübung bzw. Einflußnahme eingesetzt werden (Hypothesen 3 und 4). Weiterhin werden die Ergebnisse von Grundlagen und Taktiken miteinander verglichen.

Tab. 13: Grundlagen Belohnung u. Bestrafung - Macht oder Einfluß?

<i>Grundlagen:</i>									
Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
5; Belohnung	14	23	37	54,4%	20	11	31	45,6%	68
Bestrafung	24	23	47	82,5%	7	3	10	17,5%	57
Gesamtsit.			84				41		

- 38 Pers. = 152 Situationen
- 27 missings
- 125 ausgewertete Situationen

Tab. 14: Belohnungs- u. Bestrafungstaktiken - Macht oder Einfluß?

<i>Taktiken:</i>									
Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
10; Bel. Tak.	14	20	34	38,2%	31	24	55	61,8%	89
Bestr. Tak.	35	36	71	94,7%	2	2	4	5,3%	75
Gesamtsit.			105				59		

- 52 Pers. = 208 Situationen
- 44 missings
- 164 ausgewertete Situationen

Während die Belohnungstaktiken mehrheitlich zur Einflußnahme führten, wurde demgegenüber die Grundlage Belohnung mehrheitlich zur Machtausübung eingesetzt, so daß hier nicht nur eine Diskrepanz zwischen der Grundlage und den Taktiken besteht, sondern das Ergebnis der Grundlagen sich auch zusätzlich im Kontrast zu den Ergebnissen der Hypothesen 3 und 4 befindet. Belohnung wurde theoretisch und empirisch als weich eingestuft.

Im Bereich Bestrafung bestehen keine Diskrepanzen zwischen der Grundlage und den Taktiken sowie zu den Ergebnissen der 3. und 4. Hypothese, denn sowohl die Grundlage Bestrafung als auch die entsprechenden Taktiken wurden mehrheitlich zur Machtausübung eingesetzt.

Tab. 15: Grundlagen Expertenwissen u. Information - Macht oder Einfluß?

<i>Grundlagen:</i>									
Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
7; Expert. w.	17	14	31	51,7%	13	16	29	48,3%	60
Information	4	9	13	26,5%	19	17	36	73,5%	49
Gesamtsit.			44				65		

- 31 Pers. = 124 Situationen
- 15 missings
- 109 ausgewertete Situationen

Tab. 16: Wissens- und informationsorientierte Taktiken - Macht oder Einfluß?

<i>Taktiken:</i> Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
12; Exp.w.Tak	10	5	15	35,7%	12	15	27	64,3%	42
Info.Tak.	7	1	8	23,5%	11	15	26	76,5%	34
Gesamtsit.			23				53		

- 22 Pers. = 88 Situationen
- 12 missings
- 76 ausgewertete Situationen

Weiterhin führte die Grundlage Expertenwissen häufiger zur Machtausübung als zur Einflußnahme; die entsprechenden Taktiken führten hingegen eher zur Einflußnahme, so daß auch hier eine Diskrepanz zwischen Grundlagen und Taktiken und den o.g. Hypothesen vorhanden ist.

Die Grundlage Information und ebenso die entsprechenden Taktiken führten mehrheitlich zur Einflußnahme, so daß hier Übereinstimmungen vorhanden sind zu den Ausführungen bezüglich der Hypothesen 3 und 4 und zwischen Grundlagen und Taktiken.

Tab. 17: Grundlagen Attraktivität u. Situationskontrolle - Macht oder Einfluß?

<i>Grundlagen:</i> Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
8; Attrak.	8	18	26	66,6%	11	2	13	33,4%	39
Sit.kontrolle	10	17	27	79,4%	6	1	7	20,6%	34
Gesamtsit.			53				20		

- 20 Pers. = 80 Situationen
- 7 missings
- 73 ausgewertete Situationen

Tab. 18: Attraktivitätsorientierte u. situationskontrollierende Taktiken - Macht oder Einfluß?

Taktiken: Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
13; Att.Tak.	13	15	28	56,0%	13	9	22	44,0%	50
Sitk. Tak.	20	23	43	82,7%	5	4	9	17,3%	52
Gesamtsit.			71				31		

- 28 Pers. = 112 Situationen
- 10 missings
- 102 ausgewertete Situationen

Interessanterweise führten sowohl die weiche Grundlage Attraktivität als auch die entsprechenden Taktiken mehrheitlich zur Machtausübung und stehen damit im starken Gegensatz zu den Ergebnissen der Hypothesen 3 und 4. Hier könnte es möglich sein, daß der strategische Einsatz von Sympathie und Vertrauen an sich sehr negativ aufgefaßt wird und somit zur Machtausübung führt. Dies würde auch die Annahme in Kap. 4.1.2 stützen: dort wurde vermutet, daß Attraktivität u.a. deswegen selten in der dort relevanten Stichprobe genannt wurde, weil Sympathie und Vertrauen nicht wahllos zur Einwirkung herangezogen werden, da Sympathie und Vertrauen vorsichtig und bewußt eingesetzt werden. Da in dieser Stichprobe die Befragten explizit aufgefordert wurden, Einwirkungen per Attraktivität zu schildern, wäre es möglich, daß dann genau die Einwirkungen geschildert wurden, die die Sympathie und das Vertrauen des anderen überstrapazierten, so daß es hier zu einer negativen Einschätzung dieser Grundlage bzw. zur Machtausübung kommt.

Die Grundlagen Situationskontrolle als auch die entsprechenden Taktiken führten beide mehrheitlich zur Machtausübung und unterstützen damit die Ergebnisse der o.g. Hypothesen.

Tab. 19: Legale u. Legitime Taktiken - Macht oder Einfluß?

Taktiken: Unts./Variable	MA	MP	Mges.	Anteil	EA	EP	Eges.	Anteil	Sum.
11; Lega.Tak.	10	22	32	57,1%	18	6	24	42,9%	50
Legi.Tak.	11	10	21	37,5%	18	17	35	62,5%	56
Gesamtsit.			53				59		

- 29 Pers. = 116 Situationen
- 4 missings
- 112 ausgewertete Situationen

(Im Bereich von Legalität und Legitimation wurde die entsprechende Untersuchung zu den Grundlagen nicht mit in diese Untersuchung aufgenommen, weil die Fragebögen sehr schlecht ausgefüllt wurden, so daß hier und auch für die weiteren Ausführungen zu den anderen Hypothesen nur die Untersuchung zu den entsprechenden Taktiken zur Verfügung steht.)

Legale Taktiken führten mehrheitlich zur Machtausübung; legitime Taktiken mehrheitlich zur Einflußnahme. Dieses Ergebnis steht somit im Kontrast zur der Grundlage Legitimation, die auch empirisch als hart eingestuft werden konnte - allerdings mit nicht sehr viel höheren Macht- als Einflußanteilen. Im Bereich der Taktiken konnte demgegenüber festgestellt werden, daß theoretisch als hart eingestufte legitime Taktiken empirisch als weich eingestuft werden mußten. Diese Ergebnisse deuten ebenfalls auf die schon hingewiesene Relevanz der einzelnen wirkenden Norm hin. Legitime Taktiken müßten weiter differenziert werden nach den einzelnen Normen, da sie anscheinend sehr unterschiedlich wirken können und mal eher zur Machtausübung, mal eher zur Einflußnahme führen können.

FAZIT:

Es bestehen Diskrepanzen zu den Ergebnissen der Kap. 4.1.1 und 4.1.2. Dort wurden zur Machtausübung mehrheitlich harte Grundlagen und Taktiken, zur Einflußnahme mehrheitlich weiche Grundlagen und Taktiken eingesetzt. In den hier untersuchten Studien führen die weichen Grundlagen Belohnung, Expertenwissen und Attraktivität sowie die attraktivitätsorientierten Taktiken mehrheitlich zur Machtausübung. Es wäre möglich, daß bei einer direkten Abfrage nach bestimmten Grundlagen und Taktiken eher massive Einwirkungserlebnisse erinnert werden, die dann dazu führen, daß Machtsituationen erinnert werden, während bei einer Frage nach Macht- und Einflußerlebnissen allgemein eine gewisse Wahrscheinlichkeit vorhanden sein dürfte, daß die ganze Bandbreite i.S. von sehr schwachen bis sehr starken Einwirkungen beschrieben werden.

Die Hypothesen 3 und 4 werden dennoch - aufgrund der größeren Stichprobe, die den Ergebnissen der Kapitel 4.1.1 und 4.1.2 zugrunde liegen - als bewährt betrachtet.

4.2 Ergebnisse zu den Determinanten sozialer Einwirkung

Inwieweit die Interaktionsrichtung - bedingt durch die hierarchische Struktur von Organisationen - eine Determinante für den Einsatz von Einwirkungsmechanismen darstellt, wird im folgenden überprüft. Diese Variable gibt Aufschluß darüber, ob und in welchem Umfang die Interaktionsrichtung die Wahl der Grundlagen und Taktiken mitbestimmt. Weitere Variablen stellen die bisherige Zusammenarbeit und der Umfang der Kontakthäufigkeit aus der interaktionsbezogenen Komponente dar.

4.2.1 Ergebnisse zur Interaktionsrichtung

Es werden vier Interaktionsrichtungen unterschieden:

- die Interaktion von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern,
- die Interaktion auf der horizontalen Ebene, d.h. die Interaktion zwischen hierarchisch gleichgestellten Personen (Kollegen),
- die Interaktion von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten,
- sonstige Interaktionsrichtungen. Dahinter verbergen sich Interaktionen, die außerhalb der innerorganisationalen Hierarchiestruktur stehen, z.B. zwischen Mitarbeitern und Kunden, Lieferanten, etc.. Diese Interaktionsrichtung spielt in den folgenden Ausführungen nur eine sehr geringe Rolle; auf sie wird nur kurz eingegangen.

Hypothese 5:
Der Einsatz der Grundlagen sozialer Einwirkung wird mißbestimmt von der Interaktionsrichtung.

Tab. 20: Interaktionsrichtungen bei Macht und Einfluß gesamt

Macht und Einfluß gesamt	Häufigkeiten	Anteil (%)
Vorgesetzter-Untergebener	319	57,0
Kollege-Kollege	154	28,0
Untergebener-Vorgesetzter	78	14,0
sonstige	7	1,0
Gesamt	558	100,0

- missings: 54 (10%)
- Stichprobe 153 Personen = 612 Situationen, Untersuchung 2 und 9.

Die Interaktionsrichtung "Vorgesetzter-Untergebener" nimmt eine dominante Stellung ein (57%). Hieraus kann geschlossen werden, daß diese Einwirkungsrichtung im berufstätigen Dasein generell eine große Rolle spielt, d.h. häufig vorkommt und von daher auch leichter erinnerbar ist als andere Einwirkungen. Die umgekehrte Richtung "Untergebener-Vorgesetzter" ist nur mit 14% repräsentiert, d.h. entweder besitzen Untergebene gegenüber Vorgesetzten generell ein geringes Einwirkungspotential, so daß auch real weniger eingewirkt wird als im umgekehrten Fall oder diese Einwirkungen sind im ganzen diffiziler, so daß

diese Einwirkungen auch schwerer zu erinnern sind. Einwirkungen auf der horizontalen Ebene wurden in 28% der Fälle geschildert. Auch diese Situationen sind sicher - aufgrund Effekte der sozialen Erwünschtheit - schwerer zu erinnern. Die Interaktionsrichtung "Sonstige" ist hier nur mit einem geringen Prozentsatz vertreten, da diese Interaktionen nicht primär geschildert werden sollten.

Tab. 21: Verteilung der Interaktionsrichtungen auf Macht und Einfluß

	Macht Häufigkeit	Anteil (%)	Einfluß Häufigkeit	Anteil (%)
Vorgesetzter-Untergebener	178	55,8	141	44,2
Kollege-Kollege	65	42,2	89	57,8
Untergebener-Vorgesetzter	36	46,2	42	53,8
Gesamt	279		272	

Im Machtbereich dominiert der Anteil der Vorgesetzten-Untergebenen-Situationen. Aufgrund der Positionspotentiale impliziert diese Interaktionsrichtung wesentlich mehr offizielle Möglichkeiten der Machtausübung als die anderen Richtungen. Der Anteil der Einflußsituationen in dieser Richtung ist um ca. 11% geringer. Dies begründet sich ebenfalls aus den Positionspotentialen heraus: Individuen, die sich zusätzlich zu den anderen Einwirkungsmechanismen auf offizielle Positionspotentiale berufen können und sollen, werden diese auch nutzen, so daß hier aufgrund der theoretisch und empirisch gestützten Annahme, daß Legalität wesentlich häufiger zur Machtausübung führt als zur Einflußnahme, mehr Macht- als Einflußsituationen genannt werden.

In der umgekehrten Interaktionsrichtung (Untergebener-Vorgesetzter) ist der Anteil der Einflußsituationen höher als der Anteil der Machtsituationen. Für Untergebene gestaltet sich eine Machtausübung auf ihre Vorgesetzten wesentlich schwieriger als eine Einflußnahme, weil Untergebene über keine offiziellen Positionspotentiale verfügen und sich ihre möglichen Einwirkungen auf die anderen Einwirkungsmechanismen beschränken. Interessant ist, daß in Machtsituationen der Anteil Untergebene-Vorgesetzten-Interaktionen größer ist als der Anteil auf der horizontalen Ebene. Dies bedeutet, daß Machtausübung in Wirtschaftsorganisationen primär zwischen Vorgesetzten und Untergebenen stattfindet. Weiterhin ist der Anteil der horizontalen Einwirkungen in Machtsituationen geringer ist als in Einflußsituationen. Hier spielen sicher Phänomene der sozialen Erwünschtheit eine Rolle, denn es ist nicht probat, auf Kollegen Macht auszuüben.

Tab. 22: Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - Macht und Einfluß gesamt

(empirische Rangfolge der Härte)

	Vorgesetz. - Untergeb.	Kollege - Kollege	Vorgesetz. - Untergeb.	Gesamt
Bestrafung	16	3	3	22
Legalität	138	10	3	151
Sit.kontrolle	4	11	9	24
Legitimation	33	37	14	84
Expertenwissen	37	25	16	78
Information	49	30	20	99
Attraktivität	12	16	3	31
Belohnung	17	8	1	26
Gesamt	306	140	69	515

■ Gesamtsituationen 515, 38 missings (5 Sonstige)

In der Vorgesetzten-Untergebenen-Richtung wurden insgesamt 191 harte Grundlagen (62%) und 115 weiche Grundlagen (38%) eingesetzt. Auf der horizontalen Ebene wurden 61 harte Grundlagen (44%) und 79 weiche Grundlagen (56%) eingesetzt. In der Richtung Untergebener-Vorgesetzter wurden 29 harte Grundlagen (42%) und 40 weiche Grundlagen (58%) eingesetzt. Die Verhältnisse hart-weich sind in der Vorgesetzten-Untergebenen-Richtung genau umgekehrt gegenüber den beiden anderen Richtungen. Die Ursache dafür liegt an der herausragenden Rolle der Legalität bzw. der speziell den Vorgesetzten verliehenen Positionsmacht und den damit auch verbundenen besseren Bestrafungs- und Belohnungsmöglichkeiten.

Tab. 23: Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - Macht

(empirische Rangfolge Macht)

	Vorgesetz. - Unterg.	Kollege - Kollege	Vorgesetz. - Unterg.	Gesamt
Bestrafung	16	3	3	22
Legalität	120	8	2	130
Sit.kontrolle	3	11	8	22
Legitimation	14	24	11	49
Expertenwissen	12	7	4	23
Information	8	3	4	15
Attraktivität	--	3	--	3
Belohnung	3	--	--	3
Gesamtsituationen	176	59	32	267

Vorgesetzte wirkten auf ihre Unterebenen in 153 (87%) Episoden mit harten Grundlagen ein und benutzten in 23 (13%) Episoden weiche Grundlagen. Eine dominante Stelle nimmt hier die Grundlage Legalität ein, bei der es sich in erster Linie um Positionspotentiale in Form von Anweisungen handelt. Diese Grundlage dominiert nur in dieser Interaktionsrichtung, d.h. Vorgesetzte nutzen nicht das ganze Einwirkungsrepertoire, sondern reduzieren ihre Einwirkungen im Rahmen von Machtausübungen auf Positionsressourcen. Die anderen (Macht-) Grundlagen spielen hier nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Kollegen untereinander setzten in 78% der Fälle (46) harte Grundlagen und in 22% der Fälle (13) weiche Grundlagen ein. Eine exponierte Rolle spielt hier die Grundlage Legitimation, die in dieser Interaktionsrichtung sehr viel häufiger als in der o.g. eingesetzt wurde. Auch die Grundlage Situationskontrolle spielt eine gewisse Rolle.

Untergebene setzten gegenüber Vorgesetzten in 24 Episoden (75%) harte Grundlagen und in 8 Episoden (25%) weiche Grundlagen ein. Bei den harten Grundlagen dominieren auch hier Legitimation und Situationskontrolle. Der Einsatz dieser Grundlagen in dieser und in der horizontalen Richtung ist einsichtig, da einerseits offizielle Potentiale fehlen und der Einwirkungsaufwand bei Legitimation aufgrund der von vornherein wirkenden Norm relativ gering ist, da das Verhalten schon von der Norm selbst definiert ist und diese Grundlage nicht so stark negativ wirkt die anderen harten Grundlagen. Der Einsatz von Situationskontrolle stellt eine sehr geschickte Art der Einwirkung dar, da sie von den Betroffenen kaum wahr genommen wird und die direkte Interaktion und damit auch die direkte Konfrontation mit dem anderen vermeidet. Vorgesetzte hingegen können auf diese indirekte Art der Einwirkung eher verzichten. Untergebene setzten gegenüber ihren Vorgesetzten auch Bestrafung ein. Hier handelt es sich i.d.R. um die Drohung/Bestrafung, die eigene Arbeitskraft zur Disposition zu stellen.

Insgesamt dominieren - analog der Hypothese 3 - die harten Grundlagen in jeder Interaktionsrichtung.

Tab. 24: Verteilung der Grundlagen auf die Interaktionsrichtungen - *Einfluß*

(empirische Rangfolge Einfluß)

	Vorgesetz. - Unterg.	Kollege - Kollege	Vorgesetz. - Unterg.	Gesamt
Belohnung	14	8	1	23
Attraktivität	12	13	3	28
Information	41	27	16	84
Expertenwissen	25	18	12	55
Legitimation	19	13	3	35
Sit.kontrolle	1	--	1	2
Legalität	18	2	1	21
Bestrafung	--	--	--	--
Gesamtsituationen	130	81	37	248

Auf der Vorgesetzten-Untergebenen Ebene wurden insgesamt in 92 Fällen (71%) weiche Grundlagen und in 38 Fällen harte Grundlagen (29%) eingesetzt.

Auf der horizontalen Ebene wurde in 66 Fällen (82%) weiche Grundlagen und in 15 Fällen (18%) harte Grundlagen eingesetzt.

Untergebene setzten gegenüber ihren Vorgesetzten in 32 Fällen (87%) weiche Grundlagen und in 5 Fällen (13%) harte Grundlagen ein.

In allen Interaktionsrichtungen spielen die Grundlagen Information und Expertenwissen eine dominierende Rolle.

FAZIT:

Im Bereich der Machtausübung ist ein spezifischer Einsatz der Grundlagen erkennbar, basierend auf dem Besitz oder Nicht-Besitz von Positionsressourcen. Im Bereich der Einflußnahme kommt der Interaktionsrichtung keine so bedeutende Rolle zu, da in allen Richtungen die gleichen Grundlagen dominieren.

Die Hypothese 5 hat sich damit nur für den Bereich der Machtausübung bewährt.

Hypothese 6:

Der Einsatz der Taktiken sozialer Einwirkung wird mißbestimmt von der Interaktionsrichtung.

Tab. 25: Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Macht und Einfluß gesamt

(empirische Rangfolge der Härte)

		Vorgesetz. - Unterg.	Kollege - Kollege	Unterg. - Vorgesetz.	Gesamt
Drohung/Bestrafung	h	14	2	4	20
Anweisungen	h	87	5	--	92
Ausweichen, vollendete Tats.	h	10	5	5	20
Durchsetzung des eig. Standp.	h	36	27	11	74
Lügen	h	6	1	2	9
Unterstützung suchen o. verw.	h	6	7	5	18
Appelle an moralische Normen	w	5	11	2	18
In pos. Stimmung versetzen	w	3	2	2	7
Erinnerung an Gefallen	w	1	7	2	10
Kompromißbereitschaft	w	1	2	1	4
Belohnung	w	6	--	--	6
Wünsche darlegen	w	21	13	5	39
Argumente darlegen	w	57	30	23	110
Dem anderen etwas beibringen	w	14	14	--	28
Versteckte Hinweise, daß Handl. B entspr.	w	37	13	9	59
Einbind. i. Plan. u. Einscheidungsprozesse	w	2	--	--	2
Gesamtsituationen		306	139	71	516

Vorgesetzte wirkten auf ihre Untergebenen in 159 Fällen (52%) mit harten Taktiken und in 147 Fällen (48%) mit weichen Taktiken ein. Kollegen wirkten untereinander in 47 Fällen (34%) mit harten Taktiken und in 92 Fällen (66%) mit weichen Taktiken ein. Untergebene setzten gegenüber ihren Vorgesetzten in 27 Fällen (38%) harte Taktiken und in 44 Fällen (62%) weiche Taktiken ein. Analog den Grundlagen sind auch hier die Verhältnisse hart-weich in der Vorgesetzten-Untergebenen-Richtung genau umgekehrt zu den anderen Richtungen, so daß hier eine Korrespondenz zwischen Grundlagen und Taktiken vorliegt.

Tab. 26: Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Macht

(empirische Rangfolge der Macht)

		Vorgesetz. - Unterg.	Kollege - Kollege	Unterg. - Vorgesetz.	Gesamt
Drohung/Bestrafung	h	14	2	4	20
Anweisungen	h	76	5	--	81
Ausweichen, vollendete Tatsachen	h	6	5	4	15
Durchsetzung des eigenen Standpunktes	h	29	21	8	58
Lügen	h	5	1	1	7
Unterstützung suchen oder verwenden	h	6	4	3	13
Appelle an moralische Normen	w	2	4	1	7
In pos. Stimmung versetzen	w	1	1	1	3
Erinnerung an Gefallen	w	1	2	1	4
Kompromißbereitschaft	w	--	--	--	--
Belohnung	w	1	--	--	1
Wünsche darlegen	w	6	4	1	11
Argumente darlegen	w	17	7	3	27
Dem anderen etwas beibringen	w	4	4	--	8
Versteckte Hinweise, daß Handl. B entspr.	w	8	1	5	14
Einbind. i. Plan. u. Einscheidungsprozesse	w	--	--	--	--
Gesamtsituationen		176	61	32	269

Vorgesetzte wirkten auf Unterebene in 136 Situationen mit harten Taktiken (77%) und in 40 Situationen mit weichen Taktiken (23%) ein (analog den Grundlagen). Hier dominieren die harten Taktiken "Anweisungen" und "Durchsetzung des eigenen Standpunktes".

Kollegen wirkten untereinander in 38 Situationen mit harten Taktiken (62%) und in 23 Situationen (38%) mit weichen Taktiken ein. Hier steht die harte Taktik "Durchsetzung des eigenen Standpunktes" im Vordergrund.

Unterebene setzten gegenüber ihren Vorgesetzten in 20 Situationen harte Taktiken (63%) und in 12 Situationen weiche Taktiken (38%) ein. Von den harten Taktiken bevorzugten sie ebenfalls "Durchsetzung des eigenen Standpunktes".

Tab. 27: Verteilung der Taktiken auf die Interaktionsrichtungen - Einfluß

(empirische Rangfolge Einfluß)

		Vorgesetz. - Unterg.	Kollege - Kollege	Unterg. - Vorgesetz.	Gesamt
Einbind. i. Plan. u. Entscheid.prozesse	w	2	--	--	2
Versteckte Hinweise, daß Handl. B entspr.	w	29	12	4	45
Dem anderen etwas beibringen	w	10	10	--	20
Argumente darlegen	w	40	23	20	83
Wünsche darlegen	w	15	9	4	28
Belohnung	w	5	--	--	5
Kompromißbereitschaft	w	1	2	1	4
Erinnerung an Gefallen	w	--	5	1	6
In pos. Stimmung versetzen	w	2	1	1	4
Appelle an moralische Normen	w	3	7	1	11
Unterstützung suchen oder verwenden	h	--	3	2	5
Lügen	h	1	--	1	2
Durchsetzung des eig. Standp.	h	7	6	3	16
Ausweichen, vollendete Tats.	h	4	--	1	5
Anweisungen	h	11	--	--	11
Drohung/Bestrafung	h	--	--	--	11
Gesamtsituationen		130	78	39	247

Vorgesetzte wirkten in 107 Situationen mit weichen Taktiken (82%) und in 23 Situationen mit harten Taktiken (18%) ein.

Kollegen untereinander setzten in 72 Fällen (92%) weiche Taktiken und in 9 Fällen (12%) harte Taktiken ein.

Untergebene setzten gegenüber ihren Vorgesetzten in 32 Situationen weichen Taktiken (82%) und in 7 Situationen (18%) harte Taktiken ein.

Insgesamt gestaltet sich das Spektrum der bevorzugt eingesetzten Taktiken pro Interaktionsrichtung breiter als im Falle der Grundlagen. Jedoch steht auch hier eine Taktik, die Taktik "Argumente" mit Abstand in allen Interaktionsrichtungen im Vordergrund.

FAZIT:

Auch im Bereich der Taktiken hat sich die Hypothese nur im Rahmen der Einwirkungen durch Machtausübung bewährt. Dort gibt es spezifische Taktiken, die Vorgesetzte einsetzen, spezifische Taktiken, die Kollegen untereinander nutzen sowie Untergebene gegenüber ihren Vorgesetzten. Im Rahmen der Einflußnahme dominiert auf allen Ebenen die gleiche Taktik.

Insgesamt kommen Grundlagen und Taktiken hier zu ähnlichen Ergebnissen. Der Einsatz von Wissen und Information sowohl bei den Grundlagen und bei den Taktiken im Bereich der Einflußnahme über alle Interaktionsebenen hinweg ist einsichtig, da jede Person, unabhängig von Positionsvorteilen, über ihr eigenes Know-how verfügt und sich hieraus Expertenwissen in Form von Informationsvorteilen ergibt, was entsprechend sowohl als Expertenwissen als auch als Information, in Form von nachvollziehbaren und überprüfbaren Informationen, eingesetzt werden kann.

4.2.2 Ergebnisse der interaktionsbezogenen Komponente

Im Rahmen der interaktionsbezogenen Komponente wird die Kontakthäufigkeit und das Ausmaß der bisherigen vertrauensvollen Zusammenarbeit überprüft. Wichtig für eine gelingende Interaktion ist der Wunsch nach Kooperation und vertrauensvoller Zusammenarbeit. Dies wiederum impliziert Kontakte zwischen den Interaktionspartnern.

Kontakthäufigkeit

Fragestellung: "Wie oft hatten Sie mit der betreffenden Person Kontakt?" Je häufiger Personen miteinander in Kontakt stehen, desto eher wächst die Chance für gegenseitiges Verstehen und das Ausmaß der Sympathie und Empathie, so daß auch der Wunsch und die Chance für gegenseitiges Einvernehmen steigen, eine Einwirkung durch Einfluß wahrscheinlicher wird als eine Machtausübung (vgl. hierzu das Kapitel zur interaktionsbezogenen Komponente von Einwirkungen.)

Hypothese 7:
Einflußnahme impliziert mehr Kontakte als Machtausübung.

Tab. 28: Kontakthäufigkeit bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	39	M 3.97 E 4.21	.038	- 1.82	1 - 5,?

- T-Test für abhängige Daten, einseitige Signifikanzen;²
(M = Macht; E = Einfluß)

² Dies gilt für alle nachfolgenden Tabellen.

Die Mittelwerte von Macht und Einfluß unterscheiden sich signifikant voneinander. In Machtsituationen hatten die Befragten weniger Kontakt mit der betreffenden Person als in Einflußsituationen, d.h. häufigere Kontakte erhöhen die Wahrscheinlichkeit, daß in Einwirkungssituationen eine Einwirkung durch Einfluß gewählt wird. Damit verbunden ist die Möglichkeit, daß auch die Zusammenarbeit an sich besser funktioniert.

Zusammenarbeit

*Hypothese 8:
Einflußnahme impliziert eine bessere Zusammenarbeit als Machtausübung.*

Hier soll die Frage "Wie funktioniert die Zusammenarbeit normalerweise zwischen Ihnen und der anderen Person?" Aufschluß darüber geben, inwieweit sich die Interaktionspartner über Ziele und Herangehensweisen bisher einigen konnten.

Tab. 29: Ausmaß der bisherigen Zusammenarbeit bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
4	35	M 3.71 E 4.00	.094	- 1.35	0 - 6,?

Hier besteht ein signifikanter Unterschied zwischen Macht und Einfluß, d.h. aus der beschriebenen Situation heraus beurteilten die Befragten die bisherige Zusammenarbeit bei Einfluß positiver als bei Macht.

(Bei geringen Stichprobengrößen wird das 10%-Niveau und damit ein schwach signifikanter Unterschied, <.10 akzeptiert. Als kleine Stichproben werden in dieser Untersuchung Stichproben unter 40 Personen bezeichnet.)

FAZIT:

Die Hypothesen 7 und 8 haben sich bewährt.

4.3 Ergebnisse der Reaktionen auf Einwirkungen

Reaktionen in Form von Gedanken und Gefühlen, aber auch Verhaltensformen wie Reaktanz (Widerstand) und Erlernte Hilflosigkeit (Passivität) spielen eine wichtige Rolle in Macht- und Einflußsituationen und stellen besonders bei der hier vorgelegten Macht-Ein-

fluß-Differenzierung (Einwirken gegen die Interessen/im Einklang mit den Interessen des anderen) einen wichtigen Indikator für diese Unterscheidung dar. Es erfolgt eine Konzentration auf die Reaktionen des Betroffenen, da auch die Macht-Einfluß-Differenzierung an den Betroffenen orientiert ist. Weitere Reaktionen beziehen sich auf mögliche Rechtfertigungsversuche des Einwirkenden vor anderen und/oder vor sich selbst, Begründungen, die als Grund für die Einwirkung, insbesondere der Machtausübung dienen. In diesem Kapitel wird auch auf Unterschiede zwischen der Aktiv- und Passivsituation eingegangen. Eventuell bestehen hier Wahrnehmungsunterschiede und selbstkonzeptbedingte Verzerrungen, die sich in Beschönigungstendenzen bei der Beschreibung der Reaktionen des Betroffenen aus der Sicht des Einwirkenden ergeben könnten (vgl. Kap. 2.4).

4.3.1 Die Reaktionen - Gedanken und Gefühle - auf Macht und Einfluß

Oft fällt es Personen schwer zu beurteilen, ob Macht oder Einfluß auf sie ausgeübt wurde, da sie sich ihrer eigenen Ziele, Interessen und Selbstverpflichtungen nicht bewußt sind. Emotionale Reaktionen liefern wichtige Informationen über die Postulate einer Person, denen sie sich selbst nicht bewußt ist (Epstein, 1979, S. 23). "Gefühle orientieren die Regulationstätigkeiten auf solche kognitiven Operationen, die Transaktionsereignisse in Beziehung setzen zu eigenen Werten, Zielen, Standards, Handlungsmöglichkeiten, etc., die in dem aktuellen Gefühlsschemata enthalten sind" (Lantermann, 1983, S. 280). Gefühle stellen damit einen wichtigen Indikator dafür dar, wie stark zentrale Selbstverpflichtungen, Interessen und Ziele von Betroffenen verletzt wurden.

Hypothese 9:
Machtausübung führt bei den Betroffenen zu negativeren Gefühlen als Einflußnahme.

Tab. 30: Reaktionen des Betroffenen bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
1, 2, 3	133	M 2.48 E 4.90	.000	- 16.61	-3/+3, ³

³ Bei dieser Skala erfolgte die Eingabe der Daten aus Vereinfachungsgründen von 1-7. Analog wurde bei anderen Skalen vorgegangen, die auf den Fragebögen einen negativen und einen positiven Pol aufweisen.

Machtausübung verursacht hypothesengemäß erheblich negativere Reaktionen als Einflußnahme. Die folgenden Beispiele verdeutlichen dies:

□ **Macht:**

Äußerungen von den Betroffenen selbst; Macht-Passiv-Situation:

- "Gleichgültigkeit, Aggression, Arroganz" (117)⁴.
- "Wut, Resignation, Bestätigung. Vereinfachte meine Entscheidung in dem Betrieb zu bleiben oder nicht" (121).
- "Sauer, frustriert" (136).
- "Ich habe mich unangenehm gedrängt gefühlt. Ich habe ablehnend reagiert. Wollte nicht darauf eingehen" (165).
- "Ich bin immer sehr verletzt und sauer. Ich werde nicht ernst genommen" (124).
- "Verständnis über die Notwendigkeit, aber Unverständnis über die Art und Weise dieser Anordnung" (125).

Aus diesen wenigen Äußerungen heraus ist bereits die Bandbreite der negativen Gefühle erkennbar: Sie erstreckt sich über Unverständnis, Wut, Aggression bis hin zur Gleichgültigkeit, Frustration und Resignation. Auch Gefühle des Verletztseins, nicht ernst genommen zu werden, sind vorhanden. Die Qualifikation dieser Gefühle läßt erahnen wie negativ sich diese auf weitere Interaktionen, d.h. in Wirtschaftsorganisationen konkret: auf die weitere Zusammenarbeit auswirken werden, was auch in den folgenden Äußerungen zum Ausdruck kommt:

Beschreibungen von negativen Reaktionen des Betroffenen aus der Sicht des Einwirkenden; Macht-Aktiv-Situation:

- "Sie fühlte sich bevormundet, eingeengt. Trotzige Haltung, Verständnislosigkeit" (145).
- "Immer auf die Kleinen, sauer und einige Tage später krank" (154).
- "Wut, Schwäche, Rückzug. Keine Bereitschaft zur weiteren Auseinandersetzung im Team" (163).
- "Sie hat zuerst sehr beleidigt reagiert und sich heftig gewehrt. Sie sprach längere Zeit nicht mehr mit mir; das kollegiale Verhältnis ist etwas abgekühlt" (164).
- "Unverständnis, Ablehnung, Überredungsdruck" (127).

⁴ Die Ziffer bezieht sich auf die Nummer des Befragten.

Die Betroffenen scheinen ihre negativen Reaktionen, besonders ihre Gefühle, auch relativ deutlich zum Ausdruck zu bringen, denn die Einwirkenden sind - wie die Äußerungen belegen - durchaus in der Lage, diese Gefühle zu beschreiben. Während Betroffene eher ihren eigenen momentanen Zustand beschreiben, gehen die Beschreibungen der Einwirkenden z.T. darüber hinaus, indem sie über den aktuellen Zustand auch die Konsequenzen über die Situation hinaus beschrieben haben.

Demgegenüber werden nach Einflußnahmen sehr viel positivere Gedanken und Gefühle beschrieben und/oder zum Ausdruck gebracht.

□ **Einfluß:**

Beschreibungen des Betroffenen selbst; Einfluß-Passiv-Situation:

- "Ich fand die Diskussionen interessant und lehrreich. Mir hat es Spaß gemacht, andere Lösungsvorschläge kennenzulernen und zu beleuchten. Die Änderungswünsche meines Kollegen waren m.E. berechtigt, so daß ich die Einflußnahme als positiv empfand" (160).
- "Erleichterung, Motivation" (71).
- "Positiv, da die Entscheidung mir überlassen wurde und etwas im Interesse des Unternehmens angewiesen werden konnte" (74).
- "Ich hatte nach seiner Überzeugungsarbeit keine Probleme seinem Vorschlag zu folgen" (130).
- "Positive Einflüsse - da eigene Wünsche und Forderungen erhalten blieben - besonderer Einsatz" (150).

Hier werden nicht nur positive Gefühle wie Freude, Motivation, etc. zum Ausdruck gebracht, sondern es wird auch die Relevanz des erhaltenen Freiheits- und Entscheidungsspielraums betont.

Beschreibungen von positiven Reaktionen des Betroffenen aus der Sicht des Einwirkenden; Einfluß-Aktiv-Situation:

- "Sachliche Überzeugung gab den Ausschlag meine Entscheidungsfindung durchzusetzen. "B" war einsichtig und überzeugt" (131).
- "Hat sich überzeugen lassen" (134).
- "Zunächst skeptisch, dann jedoch positiv" (148).
- "Kooperativ, durch eigene Aktivität" (151).
- "Offen, ehrlich, kooperativ, hilfsbereit, verständnisvoll" (161).

Ergebnisse der Reaktionen von Grundlagen und Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Die o.g. Hypothese 9 soll mit den folgenden Untersuchungen weiter gestützt werden. Auch bzw. vor allem wenn keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgegeben wurde, sollten Untersuchungen, in denen diese nachträglich vorgenommen wurde, zu dem Ergebnis kommen, daß Macht negativere Reaktionen nach sich zieht als Einfluß. Zusätzlich erfolgt hier wiederum ein Vergleich von Grundlagen und Taktiken, d.h. Untersuchungen, in denen Grundlagen vorgegeben wurden, sollten ebenso wie Untersuchungen, in denen Taktiken vorgegeben wurden, die Hypothese 9 stützen.

Tab. 31: Reaktionen des Betroffenen - Untersuchungen Grundlagen / nachträgliche Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5, 7, 8	59	M 3.26 E 5.29	.000	-8.14	-3/+3

Tab. 32: Reaktionen des Betroffenen - Untersuchungen Taktiken / nachträgliche Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10, 12, 13	72	M 3.17 E 5.27	.000	-8.06	-3/+3

■ Ohne legale und legitime Taktiken⁵

Auch ohne Vorgabe einer Macht-Einfluß-Differenzierung wird die Hypothese 9 voll unterstützt. Zusätzlich kommen sowohl Grundlagen als auch Taktiken zu dem gleichen Ergebnis der wesentlich negativeren Reaktionen im Machtbereich als im Einflußbereich.

FAZIT:

Die Hypothese 9 hat sich bewährt.

Ergebnisse der Reaktionen des Betroffenen bezüglich harter/weicher Grundlagen und Taktiken unabhängig von Macht und Einfluß

Im folgenden wird überprüft, welche Reaktionen harte und weiche Grundlagen und Taktiken über eine Macht-Einfluß-Differenzierung hinaus nach sich ziehen. Dazu wurden aus den Untersuchungen, in denen eine Macht-Einfluß-Differenzierung direkt oder indirekt vorgegeben wurde, alle harten bzw. weichen Grundlagen und Taktiken zusammengezogen, völlig unabhängig davon, ob sie in Macht- oder Einflußsituationen eingesetzt wurden. Weiterhin wird geprüft, ob Grundlagen und Taktiken zu ähnlichen Ergebnissen führen. Verbunden mit dieser Fragestellung ist die Annahme, daß harte Grundlagen und Taktiken aufgrund der Einschränkung des Handlungs- und Freiheitsspielraums zu negativeren Reaktionen führen als weiche Grundlagen und Taktiken, da damit eine geringere bis keine Einschränkung des Freiheits- und Handlungsspielraums des Betroffenen einhergeht (vgl. hierzu Kap. 2.2).

⁵ Da im Bereich der Grundlagen die Untersuchung zu den Grundlagen Legalität und Legitimation nicht verwendet werden konnte, erfolgt ein Vergleich zwischen Grundlagen und Taktiken unter der Nichtberücksichtigung legaler und legitimer Taktiken aufgrund der besseren Vergleichbarkeit. Der Einbezug bzw. Nichteinbezug legaler und legitimer Taktiken ist jeweils kenntlich gemacht.

Hypothese 10:

Harte Grundlagen lösen bei Betroffenen negativere Gefühle aus als weiche Grundlagen.

Hypothese 11:

Harte Taktiken lösen bei Betroffenen negativere Gefühle aus als weiche Taktiken.

Da diese Untersuchung aus mehreren Einzeluntersuchungen besteht, in denen verschiedene Operationalisierungen - hier bezogen auf die wichtige Eingangsfrage nach den erlebten Situationen - und Skalenbreiten bei der Frage nach den Reaktionen des Betroffenen ausgetestet werden sollten, werden zu dieser Hypothese die Ergebnisse der drei relevanten Untersuchungen einzeln dargestellt.

Reaktionen des Betroffenen - Untersuchung 1

Frage nach der Situationsschilderung (jeweils nur die aktive Frageform in der Machtsituation): "Erinnern Sie sich bitte an eine Situation aus Ihrem Berufsleben, in der Sie Macht auf eine andere Person ausgeübt haben. Beschreiben Sie bitte kurz diese Situation und was Sie erreichen wollten."

Tab. 33: Reaktionen des Betroffenen 1 - Harte/weiche Grundlagen/Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Reahart <i>Grun</i> Reaweich <i>Grun</i>	MW 3.19 MW 5.49	Signif. .000 n = 28	T-emp. -6.85 Skala -3 bis +3, ?
Reahart <i>Tak</i> Reaweich <i>Tak</i>	MW 3.83 MW 4.84	Signif. .019 n = 30	T-emp. -2.18 Skala -3 bis +3, ?

- Reahart *Grun* / Reaweich *Grun* = Reaktionen auf harte bzw. weiche Grundlagen;
- Reahart *Tak* / Reaweich *Tak* = Reaktionen auf harte bzw. weiche Taktiken

Reaktionen des Betroffenen - Untersuchung 2

Frage: "Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie jemanden zu einem Verhalten veranlaßt haben, daß nicht im Einklang mit seinen Interessen stand.

Beschreiben Sie bitte die Situation und was Sie erreichen wollten." Aufgrund der negativen Konnotation von Macht wurden hier die Begriffe umschrieben. "..., because of power's negative connotation, an individual often will not report accurately on actions that might be classified as related power" (Thompson/Luthans, 1983, S. 72).

Tab. 34: Reaktionen des Betroffenen 2 - Harte/weiche Grundlagen/Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Reahart <i>Grun</i> Reaweich <i>Grun</i>	MW 2.64 MW 3.91	Signif. .000 n = 34	T-emp. -6.85 Skala -2 bis +2, ?
Reahart <i>Tak</i> Reaweich <i>Tak</i>	MW 2.65 MW 3.91	Signif. .000 n = 28	T-emp. -5.11 Skala -2 bis +2, ?

Reaktionen des Betroffenen - Untersuchung 3

Frage: "Erinnern Sie sich an eine kürzlich aufgetretene Entscheidungssituation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie Macht ausgeübt haben. Beschreiben Sie diese Situation in Stichworten (Welche Ziele haben Sie verfolgt? Welche Mittel haben Sie eingesetzt?)". Da es Befragten häufig schwer fällt, sich an Macht- und Einflußsituationen zu erinnern, wurde hier der Begriff der "Entscheidungssituation" mitaufgenommen, da in diesen Situationen oft unterschiedliche Interessenlagen vorhanden sind, auf die mit Kooperation oder Konkurrenz eingegangen werden kann.

Tab. 35: Reaktionen des Betroffenen 3 - Harte/weiche Grundlagen/Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Reahart <i>Grun</i> Reaweich <i>Grun</i>	MW 2.79 MW 3.41	Signif. .000 n = 40	T-emp. -5.73 Skala -2 bis +2, ?
Reahart <i>Tak</i> Reaweich <i>Tak</i>	MW 2.05 MW 3.43	Signif. .000 n = 38	T-emp. -7.29 Skala -2 bis +2, ?

Die Hypothesen 10 und 11 werden unterstützt. Sowohl harte Grundlagen als auch harte Taktiken ziehen signifikant negativere Reaktionen nach sich als weiche Grundlagen und Taktiken und zwar über die Macht-Einfluß-Differenzierung hinaus. Die einzelnen Mittelwerte der harten und weichen Grundlagen sind ähnlich, z.T. sogar identisch mit denen der harten und weichen Taktiken, so daß es hier zu einer Korrespondenz zwischen Grundlagen und Taktiken kommt.

Es wurde bereits gezeigt, daß mit Machtausübung harte Grundlagen und Taktiken, mit Einflußnahme weiche Grundlagen und Taktiken verbunden sind, so daß hier mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, daß die signifikanten Unterschiede auch auf die Macht- und Einflußunterschiede zurückzuführen sind. An dieser Stelle wird eine wichtige Frage für weitere Forschungen relevant: die Frage nach dem primär wirkenden Einwirkungsmechanismus. Ist die soziale Einwirkung in Form von Macht oder Einfluß primär wirkend oder besitzen die Grundlagen und Taktiken eine eigenständige Wirkung unabhängig von Macht und Einfluß oder kommen starke Effekte aufgrund der Kombination von Machtausübung mit harten Einwirkungsmechanismen und Einflußnahme mit weichen Einwirkungsmechanismen zustande? Dieser Frage wird hier nicht weiter nachgegangen, da sie ein eigenständiges komplexes Problem darstellt.

Ergebnisse der Reaktionen des Betroffenen zu den Untersuchungen der einzelnen Grundlagen und Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung

Im folgenden nun die Ergebnisse der einzelnen Studien zu den Grundlagen und Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung.

Die Hypothesen 10 und 11 werden leicht modifiziert: Es werden hier nicht harte bzw. weiche Grundlagen und Taktiken als Block gegenübergestellt, sondern die Hypothese bezieht sich in den Untersuchungen auf die jeweils vergleichbar härtere Grundlage. Beispiel: Die Grundlage Expertenwissen wurde härter eingestuft als die Grundlage Information (vgl. Kap. 2.2.3). Expertenwissen als die härtere Grundlage gegenüber der Grundlage Information sollte negativere Reaktionen nach sich ziehen als Information.

Modifizierte Hypothese 10:

Die jeweils untersuchte härtere Grundlage erzielt negativere Reaktionen des Betroffenen als die jeweils weichere Grundlage.

Modifizierte Hypothese 11:

Die jeweils untersuchten härteren Taktiken erzielen negativere Reaktionen des Betroffenen als die jeweils weicheren Taktiken.

Tab. 36: Reaktionen des Betroffenen - Grundlagen ohne Macht-Einfluss-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	5	34	5.26 2.44	.000	12.17	-3 / +3, ?
Expertenwissen Information	7	25	2.94 3.50	.024	-2.09	-2 / +2
Attrak. Sitk.	8	19	3.71 2.11	.000	6.67	dto.

Tab. 37: Reaktionen des Betroffenen - Taktiken ohne Macht-Einfluss-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	10	44	4.91 2.52	.000	8.20	-3 / +3
Expertenwissen Information	12	18	5.00 5.66	.025	-2.11	dto.
Attrak. Sitk.	13	26	4.58 2.56	.000	6.23	-3 / +3
Legalität Legitimation	11	29	4.53 4.91	.124	-1.18	-3 / +3, ?

Nur die legalen und legitimen Taktiken unterscheiden sich nicht signifikant: die vergleichsweise härteren legalen Taktiken ziehen keine negativeren Reaktionen nach sich als die weicheren legitimen Taktiken. In allen anderen Bereichen führen die jeweils härteren Einwirkungsmechanismen zu den negativeren Reaktionen - Grundlagen und Taktiken gleichermaßen.

FAZIT:

Die Ergebnisse der Grundlagen sowie der Taktiken im Bereich der Reaktionen der Betroffenen sind sehr ähnlich, so daß hier die grundsätzliche Annahme, daß Grundlagen und Taktiken keine unterschiedlichen Systeme sind, voll unterstützt wird.

4.3.2 Ergebnisse zur Reaktanz und Erlernen Hilfflosigkeit

Reaktantes Verhalten in Form von Widerstand und Passivität als Ausdruck von Erlerner Hilfflosigkeit wurde bereits in den Beispielen zu den negativen Reaktionen auf eine Machtausübung angedeutet. Wut, Aggression, etc. werden eher zu Widerstand führen, Gleichgültigkeit und Resignation eher zur Passivität.

Hypothese 12:
Machtausübung führt zu höherer Reaktanz in Form von Widerstand gegen die Einwirkung als Einflußnahme.

Um etwaige Diskrepanzen in der Wahrnehmung bezogen auf das gezeigte Verhalten des Betroffenen zu prüfen, sollte sowohl der Einwirkende als auch der Betroffene angeben, inwieweit mögliche Verhaltensausdrücke in Form von Widerstand von den Betroffenen gezeigt und auch von den Einwirkenden wahrgenommen wurden.

Der Einwirkende sollte einschätzen, wie stark bei der Reaktion des Betroffenen ein Widerstand auf die Einwirkung zu spüren war. Die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant, d.h. bei Machtausübung ist der zu spürende bzw. von A wahrgenommene Widerstand erheblich größer als bei Einflußnahme.

Tab. 38: Ausmaß des Widerstandes des Betroffenen auf Macht und Einfluß aus der Sicht des Einwirkenden

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	36	M 3.06 E 1.81	.000	4.66	1 - 5, ?

Der Betroffene sollte ebenfalls angeben, inwieweit er seinen Widerstand auch nach außen als sichtbaren Widerstand zum Ausdruck gebracht hat. Auch hier unterscheiden sich die Mittelwerte für Macht und für Einfluß signifikant.

Tab. 39: Ausmaß des nach außen gezeigten, sichtbaren Widerstands des Betroffenen auf Macht und Einfluß aus der Sicht des Betroffenen

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	30	MP 3.00 EP 1.90	.001	3.66	1 - 5, ?

Der Vergleich der Einschätzung des Widerstandes durch den Einwirkenden (Fremdbeschreibung) und durch den Betroffenen selbst (Selbstbeschreibung) kommt zu einem übereinstimmenden Ergebnis, d.h. Widerstand als eine massive und starke Verhaltensform wird gut wahrgenommen.

Weiterhin sollte der Betroffene in der Passiv-Situation die Höhe seines inneren Widerstrebens auf die Einwirkung angeben. Widerstreben wurde in Kap. 2.1.2 als das Kriterium für die Entscheidung, ob eine Einwirkung als Macht oder als Einfluß klassifiziert werden kann, angegeben. Widerstreben als Zeichen dafür, daß das von dem Betroffenen Verlangte nicht im Einklang mit seinen Interessen steht, ist dem Widerstand als innerer Zustand vorgelagert. Damit verbunden ist die folgende Unterhypothese:

Unterhypothese 1:
Das innere Widerstreben ist bei Machtausübung wesentlich höher als bei Einflußnahme.

Tab. 40: Ausmaß des inneren Widerstrebens des Betroffenen auf Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	31	MP 4.06 EP 1.71	.000	8.52	1 - 5, ?

Die Mittelwerte unterscheiden sich auch hier signifikant. Der Betroffene spürt ein großes inneres Widerstreben gegen die Machtausübung, aber nur ein geringes gegen die Einflußnahme.

Betroffene werden jedoch nicht die ganze Stärke ihres inneren Widerstrebens in gleicher Höhe nach außen, als sichtbaren Widerstand zeigen. Asendorpf (1983, S. 267) konnte feststellen, daß emotionales Verhalten und Erleben in sozialen Situationen in einem Spannungsfeld zwischen sozialen Normen für angemessene Emotionen und individueller Emotionalität

verlaufen. Die sich hieraus ergebenden Konflikte führen zu Prozessen der Regulation und Kontrolle von Emotionen, besonders ihres Ausdrucks. Die von Elias (1979) vorgelegte Analyse des historischen Wandels von Emotionen in Mitteleuropa in den letzten Jahrhunderten unterstützt dies ebenfalls. Er konnte eine vermehrte Dämpfung und Selbstkontrolle emotionalen Erlebens und Verhaltens feststellen bedingt durch den Prozeß der Zivilisation: zunehmende Integrierung und Differenzierung der Gesellschaft durch die Herausbildung von Machtmonopolen und Arbeitsteilung führt zu immer längeren Interdependenzketten (Jeder ist von immer mehr anderen abhängig) und zwingt den einzelnen zu vermehrter (Selbst-) Kontrolle seiner Emotionen (vgl. hier Asendorpf, 1983, S. 269).

Besonders bei sanktionsmächtigen Einwirkenden (hier i.d.R. Vorgesetzte) kommt es zu einer Reduzierung von offen gezeigten Emotionen.

Zusätzlich kommt es durch Machtausübung und dem damit verbundenen Erleben begrenzter Kontrolle bis hin zur Nichtkontrolle eigener Entscheidungen und Verhaltensweisen zur Erlernen Hilflosigkeit in Form von passivem Verhalten.

Im folgenden wird das Ausmaß der Erlernen Hilflosigkeit überprüft. Die Differenz aus innerem Widerstreben und dem äußeren, sichtbaren Widerstand wird hier als Erlernen Hilflosigkeit interpretiert.

Hypothese 13:
*Machtausübung führt zu höherer Hilflosigkeit in Form passiven Verhaltens als
Einflußnahme.*

Tab. 41: Ausmaß der Erlernen Hilflosigkeit des Betroffenen bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	27	MP 5.96 EP 4.75	.000	5.23	-4 / +4

Das Ausmaß der Erlernen Hilflosigkeit ist bei Machtausübung bedeutend höher als bei Einflußnahme. Die Hypothese wird somit unterstützt. Passivität kann sich in Wirtschaftsorganisationen z.B. als "innere Kündigung" ausdrücken, d.h. die betroffene Person verrichtet zwar ihre Arbeit, aber ohne innere Beteiligung. Engagement und Kreativität werden damit auf ein Minimum reduziert oder fehlen ganz. Hilflosigkeit als Folge des Verlustes von Kontrolle führt weiterhin dazu, daß ein Individuum Erfolgserlebnisse nicht erfährt, weil Erfolg selbst Aktivität voraussetzt, die nicht mehr

gezeigt wird. Entscheidend für das persönliche Wohlbefinden und die Entscheidung über die Einleitung einer Handlung ist die Kontrollmeinung, d.h. die subjektive Meinung, daß man Kontrolle hat (Flammer, 1990, S. 22). Es kommt also in der Folge zu wenigen oder gar keinen persönlichen Erfolgserlebnissen. Kommt es dennoch dazu, so wird dieser Erfolg i.d.R. nicht internal attribuiert, sondern external. Es werden keine Zusammenhänge erkannt zwischen eigenem Verhalten und den (positiven) Konsequenzen daraus. Internale Attribution von Erfolg wirkt sich positiv auf das Selbstkonzept aus und führt in Folge zu wachsender sozialer Effektivität. Abnehmende Verhaltenseffektivität ist dagegen oft die Folge von externalen Attributionen (Scheller/Heil, 1979, S. 259; vgl. zu den Folgen von Hilflosigkeit auch Kap. 2.4.2).

4.3.3 Ergebnisse der Rechtfertigungstendenzen des Einwirkenden

In den Einzeluntersuchungen zu den Taktiken wurde die offene Frage nach den Reaktionen des Einwirkenden gestellt. Anhand dieser Frage wurden evtl. Rechtfertigungen des Einwirkenden untersucht. Die Ausführungen des Einwirkenden wurden auf einer Skala von 0-5 nach der Intensität eventueller Rechtfertigungen geratet. Die Berechnung erfolgt nach Macht und Einfluß getrennt.

Hypothese 14:

Machtausübung bzw. härtere Einwirkungsmechanismen werden tendenziell als normverletzend angesehen und führen zu intensiveren Rechtfertigungsversuchen beim Machtausübenden als beim Einflußnehmenden bzw. als bei weicheren Einwirkungsmechanismen.

Tab. 42: Ausmaß der Rechtfertigungen des Einwirkenden

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10 - 13	46	M 2.96 E 2.22	.005	2.74	0 - 5

Es zeigt sich hier ganz deutlich, daß Machtausübung zu intensiveren Rechtfertigungen führt als Einflußnahme. Die folgenden Beispiele vermitteln einen Eindruck möglicher Rechtfertigungen des Einwirkenden in Machtsituationen:

- "Mir behagen solche Situationen nicht, aber ich wurde selbst unter Druck gesetzt und setzte diese Art der Delegation als reinen Selbstschutz ein" (468/3⁶).
- "Schlechtes Gewissen, aber auch Kenntnis meiner Autorität:
 - Wahrung der Disziplin
 - Stärkung des Autoritätbewußtseins
 - Erfüllung der übertragenen Verantwortung (472/3).
- "Mitarbeiter für Terminsicherung werden ohne Rücksprache in andere Arbeitsgruppen verteilt. Zwangslage zur Problemlösung forderte rücksichtslose Handlungsweise. Ich fühlte mich im Recht und im Zugzwang" (542/3).
- "Schnelle Fertigstellung einer Arbeit mit dem Bewußtsein, daß jemand anders dadurch mit seiner Arbeit in Zugzwang gerät, um nicht als derjenige dazustehen, der den Betrieb aufhält. Habe ich meine Arbeit erledigt, wird dadurch das Unvermögen der anderen Person offenbar. Der Vorgesetzte sollte das erkennen. Es darf nicht erkennbar werden, daß ich ihn in die Pfanne haue. Es ist trotzdem gerecht. Jetzt wird er mächtig ins Schwitzen kommen" (545/3).
- "Ich nutzte meine Vorgesetztentätigkeit, um eine nachgeordnete Mitarbeiterin zu einer bestimmten Arbeit zu veranlassen, die zu ihrem Aufgabenbereich gehörte. Letztendlich blieb nur die Anweisung, die Tätigkeit auszuführen, da ich es als Vorgesetzte so wünschte. Unangenehmes Gefühl. Die Anwendung von Macht fand ich sehr negativ, aber leider notwendig" (547/3).
- "Gestaltung des Sitzplans bei wichtiger Konferenz. Mußte so handeln, war gerecht, sie sind selbst schuld" (550/3).
- "Ein Lieferant wollte eine übereilte Freigabe seiner neuen innovativen Teile. Das wollte ich aus verschiedenen Gründen verhindern. Ich verlangte weitere Prüfungen in der Technik, überprüfte die Kalkulation, gab Bedenken hier und da und verzögerte so die Zeit; Gespräche jedoch freundlich, aber besorgt. Innere Rechtfertigung" (561/3).
- "Ich ließ den Termin mit einem Vertreter platzen. Gab meiner Sekretärin Anweisungen, ihn abzuwimmeln. Ich hätte überraschend außer Haus gehen müssen,

⁶ Nummer des Befragten und der Situation in dem Fragebogen.

etc., ich rief zurück, es täte mir leid. Unbehagen, schlechtes Gewissen, aber den will ich jetzt nicht sehen" (562/3).

Obwohl nicht nach Begründungen für die Einwirkungen gefragt wurde, neigen die Befragten bei der Beschreibung ihrer Gedanken und Gefühle bei der aktiven Einwirkung durch Macht zur Angabe von Gründen, warum sie in dieser konkreten Situation Macht ausgeübt haben. Hier kann auf Annahmen der Attributionstheorien zurückgegriffen werden. Dort werden vor allem die Funktionen der Erklärung, Vorhersage und Kontrolle sowohl als Motiv wie als Ziel von Attributionsleistungen aufgezählt. Vor allem die von Forsyth (1980, S. 185 ff.) genannten Funktionen könnten hier zutreffen: die selbstwertbezogene Funktion, bei der Attributionen zum Zwecke der Selbstwerterhöhung oder zum Schutz vor Selbstwertverlust (da Macht negativ belegt ist und nicht allgemein akzeptierten Gerechtigkeitsüberlegungen entspricht - vgl. Kap. 2.4.3 - wird ein Individuum Machtausübung vor sich selbst und/oder vor anderen rechtfertigen) eingesetzt werden und die interpersonelle Funktion, durch die in sozialen Interaktionen anderen gegenüber z.B. Rechtfertigungsgründe für das eigene Handeln unternommen werden.

Im folgenden werden auch die Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung einer Prüfung unterzogen. Die Hypothese 14 bezieht sich auf die jeweils härtere Taktik in einer Untersuchung.

Tab. 43: Ausmaß der Rechtfertigungen des Einwirkenden ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung, ak Bestrafung, ak	10	27	2.04 3.41	.001	-3.63	0 - 5
Legalität, ak Legit., ak	11	28	2.18 2.11	.416	.21	dto.
Expertenwissen, ak Information, ak	12	16	1.37 1.50	.216	-.81	dto.
Attrak., ak Sitk., ak	13	22	2.64 3.73	.024	-2.11	dto.

■ ak = aktive Situation

Ein signifikanter Unterschied besteht nur zwischen den Belohnungs- und Bestrafungstaktiken sowie zwischen den Attraktivitäts- und Situationskontrolltaktiken. Nur in den Untersuchungen, in denen jeweils theoretisch und empirisch bestätigte harte und weiche Taktiken verglichen wurden, kommt es zu signifikanten Unterschieden: dies deutet auf die

Relevanz der Rangfolge der Härte, der zunehmenden Einschränkung des Freiheits- und Handlungsspielraums hin, d.h. je mehr Einwirkende diesen bei den Betroffenen einschränken, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit einer Rechtfertigung.

Ergebnisse der Beschönigungstendenzen des Einwirkenden als eine weitere Form der Rechtfertigung

Hypothese 15:
Machtausübende beschönigen die negativen Gefühlsreaktionen der Betroffenen im Vergleich zu der Einschätzung, wenn sie selber Betroffene sind.

Hier werden die Antworten des Betroffenen auf eine Einwirkung untersucht. In der aktiven Situation wurde der Befragte, der hier der Einwirkende ist, nach den Reaktionen des Betroffenen gefragt. Es handelt sich also um eine Fremdbeschreibung. In der passiven Situation konnte der Betroffene selbst direkt danach gefragt werden, so daß es sich hier um eine Selbstbeschreibung handelt. Es ist zu vermuten, daß Einwirkende die Reaktionen des Betroffenen beschönigen - besonders im Falle der Machtausübung - da sie auftretende negative Reaktionen durch die Beschönigung bagatellisieren können und somit die Machtausübung besser vor sich selbst und/oder anderen rechtfertigen können (vgl. hierzu Kap. 2.4.3).

Tab. 44: Ausmaß der Beschönigungstendenzen der negativen Reaktionen des Betroffenen durch den Einwirkenden

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
1,2,3	109	MA 2.77 MP 2.18	.000	3.61	-3 / +3
	114	EA 4.97 EP 4.82	.124	1.16	

Die Hypothese bezieht sich nur auf die Machtausübung. Die Werte für Einfluß sind eine Zusatzinformation und werden nicht zur Hypothesenüberprüfung herangezogen. Die Hypothese wird voll unterstützt. In der aktiven Situation, d.h. der Befragte schildert eine Situation, in der er selbst Macht ausübt, beschreibt er die Reaktionen der anderen betroffenen Person wesentlich positiver als in der passiven Situation, in der der Befragte seine eigenen Reaktionen als Betroffener auf eine Machtausübung schildert. Die

Beschönigung der Reaktionen des anderen kann als weitere Rechtfertigung für unangemessenes Verhalten des Einwirkenden gesehen werden. Besonders auffällig ist dies im Zusammenhang mit einer Einwirkung durch Einfluß. Dort gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Aktiv- und Passiv-Situation. Es bedarf keiner Beschönigungen, da die Reaktionen auf Einfluß - wie schon gezeigt wurde - wesentlich positiver ausfallen und Einflußnahme Gerechtigkeitsüberlegungen nicht im Wege steht.

FAZIT:

Im Falle der Machtausübung treten bei dem Einwirkenden Dissonanzen auf, die durch Rechtfertigungen vor sich selbst und/oder vor anderen sowie durch Beschönigungstendenzen reduziert werden sollen. Die Hypothesen 14 und 15 haben sich empirisch bewährt.

4.4 Ergebnisse der Konsequenzen sozialer Einwirkung auf grundlegende Interaktionsvariablen in Organisationen

Macht und Einfluß als Formen sozialer Einwirkung, Übereinstimmung und Wissenszuwachs werden hier als Grundvariablen sozialer Interaktionen in Organisationen betrachtet, die Konsequenzen für die Effektivität und die Handlungsfähigkeit nach sich ziehen (vgl. Kap. 2.5).

4.4.1 Ergebnisse zur Übereinstimmung

Im Rahmen der Übereinstimmung können die kognitive Übereinstimmung, definiert als Konsens bzw. Dissens, die intentionale Übereinstimmung, definiert als die Vereinbarkeit von Intentionen aus denen kooperatives oder konkurrierendes Verhalten resultiert und die affektive Übereinstimmung, definiert als die Vereinbarkeit von Emotionen bezogen auf den jeweils anderen, endend in Sympathie oder Antipathie, unterschieden werden (vgl. Kap. 2.5.1).

Ergebnisse der kognitiven Übereinstimmung

Kognitive Übereinstimmung operationalisiert als das Ausmaß der Annäherung der Standpunkte sollte in Einflußsituationen höher sein als in Machtsituationen.

Hypothese 16:
Einflußnahme führt zu einer höheren kognitiven Übereinstimmung als Machtausübung.

Im folgenden werden die Ergebnisse der unterschiedlichen Operationalisierungsformen vorgestellt:

Fragestellung zur *"Standpunktannäherung Allgemein"*: "In welchem Ausmaß kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Standpunkte?"

Tab. 45: Allgemeine Standpunktannäherung bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	100	M 1.97 E 3.68	.000	-11.32	0 - 5, ?

Fragestellung zur *"Differenzierten Standpunktannäherung"*: Er/Sie näherte sich mir an (Fremdbild).

Tab. 46: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	39	M 2.03 E 3.10	.000	-6.57	0 - 4, ?

Weitere Fragestellung zur *"Differenzierten Standpunktannäherung"*: Ich näherte mich ihm/ihr an (Selbstbild).

Tab. 47: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	38	M 1.41 E 3.04	.000	-7.81	0 - 4, ?

Die Hypothese hat sich eindeutig bewährt - in verschiedenen Untersuchungen - die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant, d.h. Einflußnahme kann eine beiderseitige Standpunkt-

annäherung bewirken, Machtausübung dagegen nicht. Dies ist einsichtig und bereits erkennbar an dem unterschiedlichen Einsatz der Kausalmechanismen bei Einfluß und Macht. Eine gegenseitige Standpunktannäherung impliziert einen gewissen Freiheitsspielraum, der eine Meinungsäußerung und/oder eine Diskussion zuläßt, in der die gegenseitigen Meinungen und Ansichten bekanntgegeben und diskutiert werden können. Die zur Einflußnahme vornehmlich herangezogenen weichen Mechanismen wie Expertenwissen, Information, Argumentation, "Dem anderen etwas beibringen", "Kompromißbereitschaft", "Versteckte Hinweise, daß das gewünschte Verhalten im Grunde auch den Wünschen des Betroffenen entspricht", lassen einen Freiheitsspielraum zur gegenseitigen Argumentation und Annäherung. Auch weiche Mechanismen wie Belohnung und Attraktivität lassen dem anderen einen Wahl- und Handlungsspielraum, lassen gegenseitiger Interaktion genügend Raum, um die jeweiligen Meinungen und Ansichten kennen zu lernen. Die dagegen vorwiegend bei Machtausübung eingesetzten harten Mechanismen wie Legalität in Form von gesetzlichen Regelungen und Weisungsbefugnissen, Legitimation, "Dem anderen aus dem Weg gehen, vor vollendete Tatsachen stellen", etc. lassen dagegen wenig Raum für eine offene Kommunikation.

Weiterhin kann Einflußnahme nicht nur eine Annäherung der Standpunkte, sondern auch die innere Akzeptanz eines Standpunktes bewirken:

Tab. 48: Ausmaß der inneren Akzeptanz des Standpunktes bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
2	37	M 1.72 E 3.49	.000	-9.99	0 - 4, ?

Machtausübung führt zu einer wesentlich geringeren inneren Akzeptanz, kann keine oder nur eine geringe innere Bereitschaft bei dem Betroffenen erzielen, das von A gewünschte Verhalten auch innerlich zu akzeptieren. Einflußnahme dagegen fördert die Bereitschaft der inneren Akzeptanz in einem hohen Maße; der Wert liegt fast am Ende der Skala und verdeutlicht somit die Charakteristika von Macht und Einfluß: Machtausübung wendet sich gegen die Interessen des anderen und kann somit nur äußeres Verhalten erzwingen, aber keine innere Bereitschaft des Betroffenen, da er dann seine eigenen Interessen negieren müßte. Einflußnahme befindet sich im Einklang mit den Interessen des anderen, engt den Handlungsspielraum des Betroffenen nicht ein und fördert damit die innere Bereitschaft.

Meinungsaustausch

Mit der Fragestellung "Hat im Verlauf der Situation ein Meinungsaustausch zwischen Ihnen und der anderen Person stattgefunden?" sollte eine Beziehung zur kognitiven Übereinstimmung hergestellt werden, denn eine Übereinstimmung von differierenden Meinungen, Ansichten kann nur durch einen gegenseitigen Austausch der Meinungen, Ansichten und Standpunkte hergestellt werden.

2. Unterhypothese:
Mit Einflußnahme ist ein höherer Meinungsaustausch verbunden als mit Machtausübung.

Tab. 49: Ausmaß des Meinungsaustausches bei Macht und Einfluß

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	102	M 3.22 E 3.92	.000	-4.91	0 - 5

Die Werte von Macht und Einfluß unterscheiden sich signifikant voneinander. Dies bestätigt die Annahme, daß mit weichen Grundlagen/Taktiken bzw. Einfluß generell ein höherer Meinungsaustausch verbunden ist, der die gleichzeitige Einbringung der Interessen des Betroffenen fördert.

Ergebnisse der Einzeluntersuchungen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Analog der Vorgehensweise im Bereich der Reaktionen sollten die weiteren Analysen die Ergebnisse der Hypothese 16 weiter unterstützen. Auch Untersuchungen, bei denen erst nachträglich die Macht-Einfluß-Differenzierung vorgenommen wurde, sollten zu dem Ergebnis kommen, daß Einflußnahme zu einer höheren kognitiven Übereinstimmung führt als Machtausübung.

Fragestellung zur "Standpunktannäherung Allgemein": "In welchem Ausmaß kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Standpunkte?"

Tab. 50: Allgemeine Standpunktannäherung im Bereich der Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
11,12,13	61	M 2.11 E 2.71	.002	-3.08	0 - 4

(Die Allgemeine Standpunktannäherung wurde in den Einzeluntersuchungen zu den Taktiken in den Bereichen Legalität, Legitimation, Wissen, Information, Attraktivität und Situationskontrolle erhoben.)

Fragestellung zur "Differenzierten Standpunktannäherung": Er/Sie näherte sich mir an (Fremdbild).

(Die Differenzierte Standpunktannäherung wurde nur in den Untersuchungen zu den Grundlagen Belohnung und Bestrafung sowie den entsprechenden Taktiken gemessen.)

Tab. 51: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) bei den Grundlagen Belohnung/Bestrafung mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5	25	M 1.71 E 3.21	.000	-5.96	0 - 4

Tab. 52: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) für die Belohnungs- und Bestrafungstaktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10	37	M 1.26 E 3.13	.000	-7.28	0 - 4

Fragestellung zur "Differenzierten Standpunktannäherung": Ich näherte mich ihm/ihr an (Selbstbild).

Tab. 53: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Grundlagen Belohnung und Bestrafung mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5	25	M 1.76 E 2.88	.003	-3.00	0 - 4

Tab. 54: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Belohnungs- und Bestrafungstaktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10	39	M 1.00 E 3.18	.000	-10.75	0 - 5

Auch Untersuchungen, die nachträglich nach Macht und Einfluß differenziert wurden, kommen zu dem Ergebnis, daß es im Rahmen der Einflußnahme zu einer höheren Standpunktannäherung kommt als bei Machtausübung; diese Ergebnisse unterstützen die oben beschriebenen Ergebnisse aus den Untersuchungen bei denen eine Macht-Einfluß-Differenzierung vorher vorgegeben wurde. Im Bereich Belohnung und Bestrafung kommt es bei den Grundlagen und Taktiken zu ähnlichen Ergebnissen, so daß hier der Vergleich zwischen Grundlagen und Taktiken positiv ausfällt.

Ergebnisse der einzelnen Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung

Hypothese 17:
*Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren kognitiven
 Übereinstimmung als härtere Grundlagen und Taktiken.*

Tab. 55: Standpunktannäherung Allgemein - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Legalität Legitimation	11	29	2.62 2.71	.278	-.60	0 - 4, ?
Expertenwissen Information	12	19	2.76 2.97	.166	-1.00	dto.
Attrak. Sitk.	13	26	2.35 1.00	.000	5.73	0 - 4

Ein signifikanter Unterschied in der entsprechenden Richtung besteht zwischen den weichen attraktivitätsorientierten und den harten situationskontrollierenden Taktiken.

Tab. 56: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) für die Grundlagen Belohnung und Bestrafung ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5	34	2.62 1.38	.000	5.84	0 - 4, ?

Tab. 57: Differenzierte Standpunktannäherung (Fremdbild) für Belohnungs- und Bestrafungstaktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10	44	2.76 1.00	.000	8.42	0 - 4

Tab. 58: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für die Grundlagen Belohnung und Bestrafung ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5	35	2.53 1.23	.000	5.62	0 - 4, ?

Tab. 59: Differenzierte Standpunktannäherung (Selbstbild) für Belohnungs- und Bestrafungstaktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Unts.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10	44	2.65 0.99	.000	7.72	0 - 4

Der Vergleich der harten Grundlagen Bestrafung mit der weichen Grundlage Belohnung ergibt einen signifikanten Unterschied: Belohnung führt zu einer wesentlich höheren Standpunktannäherung als Bestrafung. Das gleiche eindeutige Ergebnis bringt der Vergleich von harten bestrafungsorientierten und weichen belohnungsorientierten Taktiken. Die jeweiligen Mittelwerte sind sehr ähnlich.

Als **FAZIT** kann festgehalten werden:

1. Sowohl die Untersuchungen mit vorgegebener als auch die mit nachträglich kodierter Macht-Einfluß-Differenzierung bringen das Ergebnis hervor, daß Einflußnahme zu einer höheren kognitiven Übereinstimmung führt als Machtausübung.
2. Der Vergleich der Grundlagen/Taktiken im Bereich Belohnung und Bestrafung bringt ähnliche Ergebnisse, so daß auch hier die Grundhypothese der Ähnlichkeit zwischen Grundlagen und Taktiken unterstützt wird.

Konative Übereinstimmung

Hier wurde nach der Interessenrealisierung des Einwirkenden und nach der Interessenberücksichtigung des Betroffenen gefragt, um Rückschlüsse auf die konative Über-

einstimmung in Form von wechselseitiger Unterstützung bzw. Rückschlüsse auf das Ausmaß der Kooperation oder Konkurrenz ziehen zu können.

Hypothese 18:
Einflußnahme führt zu einer höheren konativen Übereinstimmung als Machtausübung.

Zielerreichung des Einwirkenden

Mit der Fragestellung "Konnte die Person A mit Hilfe der Machtausübung/Einflußnahme die Ziele erreichen?" wird das Ausmaß der Interessenverwirklichung und Zielerreichung des Einwirkenden im Rahmen von Machtausübung und Einflußnahme überprüft.

Tab. 60: Interessenverwirklichung des Einwirkenden bei Macht und Einfluß

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
1	41	M 3.32 E 3.55	.137	-1.11	1 - 5, ?

Diese Mittelwerte deuten darauf hin, daß der Einwirkende sowohl mit Macht als auch mit Einfluß seine Interessen/Ziele verwirklichen kann und zwar gleich gut. Dieses Ergebnis verwundert nicht, wenn man bedenkt, daß von den Befragten i.d.R. erfolgreiche Einwirkungen geschildert wurden. Hier wird die Notwendigkeit deutlich, die Macht-Einfluß-Abgrenzung vor allem an den Betroffenen zu orientieren.

Untersuchungen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Tab. 61: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Grundlagen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
5,7,8	82	M 3.12 E 1.08	.000	16.85	0 - 4

Tab. 62: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

(Ohne legale und legitime Taktiken)

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
10,12,13	71	M 2.87 E 3.00	.236	-.72	0 - 4

Grundlagen und Taktiken kommen hier zu unterschiedlichen Ergebnissen: Im Bereich der Grundlagen kann der Einwirkende seine Interessen besser mit einer Machtausübung realisieren; im Bereich der Taktiken bestehen zwischen Macht und Einfluß keine signifikanten Unterschiede - die Ergebnisse der Untersuchung 1 / Tab. 60 - also einer Untersuchung, bei der die Macht-Einfluß-Differenzierung vorgegeben wurde - werden hier unterstützt.

Ergebnisse der Einzeluntersuchungen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Hypothese 19:
Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren konativen Übereinstimmung als härtere Grundlagen und Taktiken.

Grundlagen

Tab. 63: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	5	35	3.30 2.40	.000	4.08	0 - 4, ?
Expertenwissen Information	7	26	4.46 3.65	.000	6.20	-2/ +2
Attrak. Sitk.	8	19	4.26 4.03	.185	.92	dto.

Taktiken

Tab. 64: Interessenverwirklichung des Einwirkenden im Bereich der Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	10	44	3.28 2.74	.002	3.03	0 - 4
Expertenwissen Information	11	19	2.68 2.68	.464	.09	dto.
Attrak. Sitk.	13	25	3.18 3.02	.172	.97	0 - 4
Legalität Legitimation	11	29	3.29 2.98	.061	1.60	0 - 4, ?

Der Einwirkende kann mit allen Grundlagen/Taktiken seine Interessen ganz gut verwirklichen. Im Rahmen von Belohnung und Bestrafung bestehen hier sowohl bei den Grundlagen als auch bei den Taktiken signifikante Unterschiede: Sowohl mit der Grundlage Belohnung als auch mit den entsprechenden Taktiken kann A seine Interessen bei weitem besser realisieren als mit der Grundlage Bestrafung und den entsprechenden Taktiken.

Interessanterweise bestehen zwischen den Grundlagen/Taktiken Expertenwissen und Information erhebliche Unterschiede. Während die wissens- und informationsorientierten Taktiken sogar identische Mittelwerte aufweisen, - d.h. die Person A kann ihre Interessen mit diesen Taktiken in gleichem Umfang durchsetzen - bestehen zwischen den Grundlagen

Expertenwissen und Information erhebliche und signifikante Unterschiede. Hier kann der Einwirkende mit der vergleichsweise härteren Grundlage Expertenwissen seine Interessen signifikant besser realisieren als mit der Grundlage Information.

Im Rahmen von Attraktivität und Situationskontrolle weisen sowohl Grundlagen als auch Taktiken ähnliche Ergebnisse auf. Zwischen diesen beiden Grundlagen/Taktiken bestehen keine signifikanten Unterschiede.

Der Vergleich von legalen und legitimen Taktiken bringt hier einen signifikanten Unterschied. Der Einwirkende kann mit den härteren legalen Taktiken seine Interessen besser durchsetzen als mit den weicheren legitimen Taktiken. Dies könnte durch die Härte der Taktiken begründet sein: Da legale Taktiken den Handlungs- und Freiheitsspielraum des Betroffenen wesentlich breiter einschränken als legitime Taktiken kann hier der Einwirkende sehr gut seine Interessen durchsetzen.

FAZIT:

Die Ergebnisse in diesem Bereich sind sehr heterogen: Es kann keine Aussage getroffen werden, ob der Einwirkende mit Machtausübung oder mit Einflußnahme zu einer besseren Interessenrealisierung kommt. Auch der Vergleich von Grundlagen und Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung bringt unterschiedliche Ergebnisse.

Interessenberücksichtigung des Betroffenen (Person B):

Frage: "Inwieweit wurden die Interessen des Betroffenen durch das Vorgehen berücksichtigt?"

Diese Fragestellung (und ähnliche) wurde in den Einzeluntersuchungen gestellt und überprüft das Ausmaß der Interessenberücksichtigung des Betroffenen durch den Einwirkenden. Im Rahmen dieser Fragestellung kann auf eine detaillierte Ergebnisdarstellung der Einzeluntersuchungen nach Macht und Einfluß getrennt verzichtet werden, da anhand dieser Fragestellung die Einteilung nach Macht und Einfluß geschah, so daß sich aus der Skaleneinteilung (Die Skala wurde in zwei Teile aufgeteilt: je nach Skalenbreite wurde die Skala aufgeteilt in 0, 1, 2 bzw. 1, 2, 3 als Machtpol und die Punkte 3, 4 bzw. 4, 5 als Einflußpol.) selbst nach Einfluß bzw. Macht bereits ein signifikanter Unterschied zwischen Macht und Einfluß ergibt, d.h. die Interessen des Betroffenen werden durch Einflußnahmen erheblich mehr berücksichtigt als durch Machtausübungen.

Es folgt ein Vergleich zwischen den einzelnen Grundlagen und Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung.

Tab. 65: Interessenberücksichtigung des Betroffenen im Bereich der Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	5	35	3.26 1.26	.000	5.20	0 - 4, ?
Expertenwissen Information	7	26	3.02 4.02	.003	-3.04	-2/ +2
Attrak. Sitk.	8	18	3.03 2.14	.002	3.45	dto.

Tab. 66: Interessenberücksichtigung des Betroffenen im Bereich der Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung Bestrafung	10	44	2.74 0.73	.000	10.59	0 - 4
Expertenwissen Information	11	19	2.82 3.08	.099	-1.34	dto.
Attrak. Sitk.	13	26	2.31 0.96	.000	8.00	0 - 4, ?
Legalität Legitimation	11	29	2.14 2.64	.030	-1.96	0 - 4, ?

Hier bestehen in allen Untersuchungen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen zu vergleichenden Grundlagen und Taktiken. (Für die Wissenstaktiken wird das 10%-Signifikanzniveau aufgrund der kleinen Stichprobe akzeptiert.) Generell sind die höheren Mittelwerte auch hier wiederum den jeweils weicheren Grundlagen und Taktiken vorbehalten. Grundlagen und Taktiken kommen hier zu ähnlichen Ergebnissen. Die Hypothese kann in diesem Bereich bestätigt werden. Dies deutet auf die Relevanz der Rangfolge der Grund-

lagen und Taktiken hin. Bezogen auf den Betroffenen scheint die Abstufung nach dem Härtegrad und damit nach der Einschränkung des Freiheits- und Handlungsspielraums eine wichtige Rolle zu spielen. Da bereits gezeigt werden konnte, daß sich hinter den harten und weichen Grundlagen und Taktiken theoretisch Macht- und Einflußunterschiede verbergen und dies hier auch empirisch bestätigt werden konnte, zeigt sich hier die Relevanz der Differenzierung von Macht und Einfluß an der Person des Betroffenen.

FAZIT:

Da im Bereich der Interessenrealisierung des Einwirkenden festgestellt wurde, daß nicht mit Bestimmtheit davon ausgegangen werden kann, daß ein Einwirkender seine Interessen nur in Macht- oder nur in Einflußsituationen gut realisieren kann, sondern die Mittelwerte darauf hindeuten, daß der Einwirkende sowohl in Macht- als auch in Einflußsituationen seine Interessen gut verwirklichen kann, kann wohl im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Interessenberücksichtigung des Betroffenen davon ausgegangen werden, daß die konative Übereinstimmung bei Einflußnahmen in Form von wechselseitiger Kooperation wesentlich höher ist als bei Machtausübungen, denn beide Personen - der Einwirkende als auch der Betroffene - können ihre Interessen weit besser realisieren als dies in Machtsituationen der Fall ist.

Die Hypothese hat sich bewährt.

Affektive Übereinstimmung

Mit der Fragestellung "Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person? a) Vor der beschriebenen Situation? b) Nach der beschriebenen Situation" soll - auch in Ergänzung zur Fragestellung nach der bisherigen Zusammenarbeit als eine interaktionsbezogene Komponente - die affektive Komponente der Übereinstimmung in Form von Sympathie bzw. Antipathie geprüft werden (vgl. hierzu Kap. 2.5.1).

Hypothese 20:

*Einflußnahme führt zu einer höheren affektiven Übereinstimmung als
Machtausübung.*

Mit dieser Fragestellung kann nicht nur das Ausmaß der Sympathie/Antipathie nach einer Einwirkung geprüft werden, sondern durch die Frage nach der Beziehung vor der Einwirkungssituation kann zusätzlich ein Eindruck über den dynamischen Aspekt einer Interaktion gewonnen werden.

Tab. 67: Ergebnisse der Beziehung vor der Einwirkungssituation

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	102	M 4.74 E 5.50	.000	-6.29	-3/ +3

Tab. 68: Ergebnisse der Beziehung nach der Einwirkungssituation

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	102	M 4.25 E 5.66	.000	-9.57	-3/ +3

Die Beziehungen bei Machtausübung und Einflußnahme unterscheiden sich sowohl vorher als auch nachher signifikant. Die Frage nach der bisherigen Zusammenarbeit, in der sowohl konative, kognitive als auch affektive Elemente enthalten sein werden, ergab einen schwach signifikanten Unterschied zwischen Macht und Einfluß. Dieses Ergebnis unterstützt die Annahme, daß die affektive Komponente der Übereinstimmung der für Individuen wichtigste Teil der Übereinstimmung ist. Es ist anzunehmen, daß gerade das Ausmaß der affektiven Übereinstimmung oder Nicht-Übereinstimmung den Fortgang von Interaktionen erheblich beeinflußt (Scholl, 1991a, S. 17).

Die Ergebnisse der Dimension der Sympathie in dem Meßinstrument SEMI belegen die wichtige Rolle der affektiven Komponente in Macht- und Einflußsituationen (vgl. Kap. 4.5.1 und 4.5.2). Dort wird sowohl in den Untersuchungen mit vorgegebener als auch mit nachträglich kodierter Macht-Einfluß-Differenzierung ein signifikanter Unterschied bei Macht und Einfluß sowohl bei der Person des Einwirkenden als auch bei der Person des Betroffenen festgestellt. Das Ausmaß der gegenseitigen Sympathie zwischen den Betroffenen und den Einwirkenden wird in Einflußsituationen höher eingestuft als in Machtsituationen.

Hypothese 21:

Weichere Grundlagen und Taktiken führen zu einer höheren affektiven Zufriedenheit als härtere Grundlagen und Taktiken.

Zur Überprüfung dieser Hypothese werden die Ergebnisse der Dimension Sympathie des Instruments SEMI herangezogen.

Tab. 69: Dimension Sympathie - Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung A Bestrafung A	5	31	6.48 4.55	.000	6.14	-4/ +4, ?
Belohnung B Bestrafung B	5	31	6.64 4.61	.000	6.49	dto.
Wissen A Info A	7	26	4.99 5.19	.067	-1.55	dto.
Wissen B Info B	7	26	5.07 5.08	.445	- .14	dto.
Attraktivität A Situationsk. A	8	17	5.28 4.86	.030	2.03	dto.
Attraktivität B Situationsk. B	8	20	5.28 4.98	.085	1.44	dto.

Bis auf den Bereich "Wissen/Information - Betroffener" sind zwischen den Einwirkenden und den Betroffenen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen zu vergleichenden Grundlagen vorhanden. Die vergleichsweise jeweils weichere Grundlage führt zu höheren Sympathiegraden des Einwirkenden und des Betroffenen. Die Beschreibungen beider Personen sind bei einem Einsatz der jeweils weicheren Grundlage signifikant positiver als bei einem Einsatz der jeweils härteren Grundlage. In Rahmen der vergleichsweise weicheren Grundlagen kommt es hypothesengemäß zu einem höheren Ausmaß gegenseitiger Sympathie als im Bereich der vergleichsweise härteren Grundlagen.

Tab. 70: Dimension Sympathie - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung A Bestrafung A	10	40	6.78 3.69	.000	10.83	-4/ +4, ?
Belohnung B Bestrafung B	10	40	6.75 4.30	.000	7.77	dto.
Wissen A Info A	12	19	6.25 6.49	.278	- .60	dto.
Wissen B Info B	12	19	6.12 6.70	.017	-2.29	dto.
Attraktivität A Situationsk. A	13	26	5.28 4.74	.000	4.34	dto.
Attraktivität B Situationsk. B	13	25	5.11 4.95	.146	1.08	dto.
Legalität A Legitimation A	11	26	5.64 6.14	.063	-1.59	dto.
Legalität B Legitimation B	11	28	5.62 6.23	.011	-2.42	dto.

Nicht-signifikante Unterschiede bestehen im Bereich von Wissen/Information - Einwirkender sowie im Bereich der attraktivitätsorientierten und situationskontrollierenden Taktiken - Betroffener. Hier bestehen Diskrepanzen zwischen den Grundlagen und Taktiken. In den anderen Bereichen sind übereinstimmende Ergebnisse vorhanden: es kommt auch hier zu signifikanten Unterschieden zwischen den einzelnen Taktiken; die jeweils weicheren Taktiken führen zu höheren Sympathiewerten als die jeweils härteren Taktiken.

FAZIT:

Die Hypothesen 20 und 21 haben sich empirisch bewährt.

Persönliche Zufriedenheit mit der Lösung

Die Frage "Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?" steht in Ergänzung zu der o.g. Frage, in der nur affektive Elemente enthalten sind. Das Maß der persönlichen

Zufriedenheit stellt eine abschließende Beurteilung des Gesamtvorganges dar, in dem sich außer den affektiven auch kognitive und konative Elemente befinden werden, da hier auch beurteilt wird, inwieweit die eigenen Interessen, Meinungen und Ziele eingebracht und realisiert werden konnten. Somit steht diese Frage auch eng im Zusammenhang mit der Frage nach der bisherigen Zusammenarbeit.

3. Unterhypothese:
In Einflußsituationen ist die Zufriedenheit mit der endgültigen Lösung größer als in Machtsituationen.

Tab. 71: Persönliche Zufriedenheit des Einwirkenden

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	95	M 3.56 E 4.00	.016	-2.18	0 - 5
3	49	M 2.73 E 3.20	.020	-2.11	0 - 4, ?

Tab. 72: Persönliche Zufriedenheit des Betroffenen

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	92	M 1.86 E 3.80	.000	-8.54	0 - 5
3	47	M 1.09 E 2.49	.000	-4.99	0 - 4, ?

Auch hier bestehen signifikante Unterschiede zwischen Macht und Einfluß - in verschiedenen Untersuchungen -, was das Ergebnis erhärtet. Durch Einflußnahme wird insgesamt eine höhere Zufriedenheit mit der Gesamtlösung erreicht als mit Machtausübung - sowohl bei den Einwirkenden als auch bei den Betroffenen.

4.4.2 Ergebnisse zum Wissenszuwachs

Mit dem Wissenszuwachs bestehend aus der Zunahme von Erfahrungen und Erkenntnissen (vgl. Kap. 2.5.2) ist die folgende Hypothese verbunden:

Hypothese 22:
Machtausübung führt zu einem geringeren Wissenszuwachs als Einflußnahme.

Es wurde sowohl der Wissenszuwachs des Einwirkenden als auch der des Betroffenen in die Fragestellung aufgenommen:

Wissenszuwachs des Einwirkenden

Fragestellung: "Inwiefern haben Sie (der Einwirkende), Ihrer Meinung nach, im Verlauf der Situation neue Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen?"

Tab. 73: Wissenszuwachs des Einwirkenden

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	97	M 2.19 E 2.44	.044	-1.73	0 - 5

Wissenszuwachs des Betroffenen

(Die Frage nach dem Wissenszuwachs des Betroffenen wurde in drei Untersuchungen gestellt; in der Untersuchung vier wurden 2 zusätzliche Fragen zu der oben genannten gestellt. Sie dienen der gegenseitigen Validierung.)

Fragestellung: "Inwieweit hat die andere Person (der Betroffene) neue Erfahrungen und Kenntnisse gewonnen?"

Tab. 74: Wissenszuwachs des Betroffenen

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	98	M 2.80 E 3.11	.026	-1.97	0 - 5
3	55	M 1.87 E 2.54	.000	-3.78	0 - 4, ?
4	35	M 3.33 E 4.01	.002	-2.15	0 - 6, ?

("Hat die andere Person (Betroffener) von Ihnen Informationen, Ideen und/oder Anregungen über die Sache, um die es bei der Entscheidung ging, erhalten?")

Tab. 75: Wissenszuwachs des Betroffenen - Anregungen

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
4	35	M 3.64 E 4.27	.008	-2.55	0 - 6, ?

("Halten Sie die Entscheidung im nachhinein für eher hinderlich oder für eher förderlich für die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse der Person B?")

Tab. 76: Wissenszuwachs des Betroffenen - Förderlichkeit

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
4	35	M 4.80 E 5.36	.007	-2.59	-3/ +3, ?

Machtausübung und Einflußnahme ziehen signifikant unterschiedliche Werte für den Wissenszuwachs sowohl bei dem Einwirkenden als auch bei dem Betroffenen nach sich. Dieses Ergebnis wurde in verschiedenen Untersuchungen mit unterschiedlichen Stichproben und unterschiedlichen Operationalisierungen erzielt und unterstreicht dadurch die theoretische Annahme sehr deutlich. Da das Wissen insgesamt exponentiell steigt, sich Unternehmen immer schneller den äußeren Gegebenheiten anpassen müssen, Produktlebenszyklen immer kürzer werden, dadurch die Innovationsrate steigen muß, d.h. ständig neues Wissen produziert und verarbeitet werden muß, ständig schnelle Entscheidungen

getroffen werden müssen, etc., ist dieses Ergebnis besonders wichtig, denn es führt vor Augen, daß diesen Anforderungen mit Machtausübung nicht Rechnung getragen werden kann. Nur Grundlagen und Taktiken, die den beiderseitigen Informationsaustausch fördern und integrieren, können hier effektiv wirken. Die Hypothese wird empirisch unterstützt.

4.4.3 Ergebnisse zur Effektivität

Mit der Effektivität definiert als eine umfassende Bedürfnisbefriedigung ist die folgende Hypothese verbunden (vgl. Kap 2.5.3):

Hypothese 23:
Einflußnahme führt zu einer höheren Effektivität als Machtausübung.

Frage: "Inwieweit sind die Interessen der folgenden Personen/Gruppen letztendlich verwirklicht worden?"

Da die Variable der Effektivität aus mehreren Items besteht, wurde das Maß der internen Konsistenz, Cronbach's Alpha berechnet. "Maße der internen Konsistenz" versuchen anzugeben, in welchem Umfang alle Einzelindikatoren dasselbe Konstrukt messen. Ein Maß der internen Konsistenz ist "Cronbach's Alpha-Koeffizient". Alpha kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, empirische Werte über 0.8 können als akzeptabel betrachtet werden. In der Praxis werden meist weit niedrigere Koeffizienten akzeptiert (vgl. Schnell, Hill, Esser, 1989, S. 148ff.).

Die Auswertung dieser Variable erfolgt auf Itemebene, da die Werte der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha) eine Aggregation der Items zu einer Dimension nicht nahelegen. (Die Werte liegen zwischen .35 und .67 in der Untersuchung 9; in der Untersuchung 3 zwischen .34 und .86.) Der Vorteil einer Auswertung auf Itemebene liegt in der detaillierteren Interpretation der Daten.

Tab. 77: Effektivität - Untersuchung 9 und 3

Unters. 9	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Person A	99	M 3.86 E 4.21	.001	-2.24	0-5, n.re.
Person B	99	M 1.95 E 3.83	.000	-11.97	dto.
Kollege	51	M 3.04 E 3.78	.001	-3.47	dto.
Vorgesetzte	66	M 3.77 E 4.05	.084	-1.39	dto.
Betrieb (wirtschaftl.)	84	M 3.42 E 4.13	.000	-4.99	dto.

Unters. 3	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Betrieb	45	M 2.56 E 2.88	.070	-1.51	0-4, n.re.
Vorgesetzte	47	M 2.84 E 2.88	.416	-0.21	dto.
Mitarbeiter	47	M 1.96 E 2.56	.001	-3.38	dto.
Person A	53	M 2.82 E 3.17	.010	-2.43	dto.
Person B	53	M 1.24 E 2.45	.000	-6.72	dto.

In beiden Untersuchungen gibt es keine signifikanten Ergebnisse bezüglich der Effektivität des Vorgesetzten. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, daß die Befragten diese Dimension von vornherein nicht so gut beurteilen können als wenn es um die eigene Effektivität und um die der Kollegen/Mitarbeiter sowie um die andere machtbetreffende Person geht.

Bezüglich der Effektivität des Betriebes kommen in den beiden Untersuchungen unterschiedliche Ergebnisse zutage: Während in der ersten Untersuchung signifikante Unterschiede zwischen Macht und Einfluß bestehen, konnten in der zweiten Untersuchung keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden (die Werte für Einfluß sind in beiden Untersuchungen höher), so daß hier keine abschließende Aussage möglich ist, sondern weitere Untersuchungen nötig sind.

Sowohl bei den Einwirkenden als auch bei den Betroffenen und den Kollegen/Mitarbeitern konnten in beiden Untersuchungen signifikante Unterschiede zwischen Macht und Einfluß festgestellt werden, d.h. für die größtmögliche Bedürfnisbefriedigung und die damit

einhergehende Interessenverwirklichung dieser beteiligten Personengruppen kann Machtausübung keinen Beitrag leisten, sondern nur Einflußnahme.

In einer weiteren Untersuchung wurde mit einer etwas anderen Fragestellung "Halten Sie die Entscheidung im nachhinein für eher hinderlich oder förderlich für ...?" ebenfalls die Effektivität, aufgeteilt in soziale und ökonomische, untersucht.

Tab. 78: Ökonomische und soziale Effektivität - Untersuchung 4

Unters. 4	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
(a1)	35	M 4.64 E 5.51	.002	-3.13	-3/ +3, ?
(a2)	35	M 3.26 E 4.06	.001	-3.50	0-6, ?
(b)	34	M 4.19 E 4.88	.019	-2.18	dto.
(c)	35	M 3.70 E 4.57	.003	-2.99	dto.

- a1 = Ziele der Änderung (ökonomische Effektivität)
- a2 = Hat die Entscheidung zur der Verwirklichung der Ziele und Aufgaben der betrieblichen Änderung beigetragen? (ökonomische Effektivität)⁷
- b = persönliche Aufgaben und Ziele des Einwirkungsbetroffenen (soziale Effektivität)
- c = persönliche Zufriedenheit des Einwirkungsbetroffenen (soziale Effektivität)

In allen Punkten bestehen signifikante Unterschiede, d.h. sowohl die soziale als auch die ökonomische Effektivität gestaltet sich bei Einflußnahme wesentlich höher als bei Machtausübung.

FAZIT:

Die Hypothese hat sich bewährt.

Ergebnisse Gesamtlösung - Effektivität

Mit der Fragestellung "Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?" wurde zur Abrundung des Komplexes der Effektivität eine ergänzende Formulierung gewählt, in deren Beantwortung sowohl ökonomische als auch soziale Elemente einfließen werden.

4. Unterhypothese:
Einflußnahme führt zu einer besseren Gesamtlösung als Machtausübung

⁷ Diese Fragen in einer Untersuchung dienen der gegenseitigen Validierung.

Tab. 79: Einschätzung der Gesamtlösung des Einwirkenden

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	94	M 3.75 E 4.24	.002	-2.91	0-5

Tab. 80: Einschätzung der Gesamtlösung des Betroffenen

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	90	M 2.94 E 4.14	.000	-6.12	0-5

Die Gesamtlösung wurde sowohl von den Einwirkenden als auch von den Betroffenen in Einflußsituationen signifikant besser eingeschätzt als in Machtsituationen.

4.4.4 Ergebnisse zur Handlungsfähigkeit

Handlungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, vollständige Entscheidungs- und Implementierungszyklen durchzuführen (vgl. Kap. 2.5.4). Damit verbunden ist die folgende Hypothese:

Hypothese 24:
Einflußnahme führt zu einer höheren Handlungsfähigkeit als Machtausübung.

Die Daten der internen Konsistenz (Cronbach's Alpha) für die Untersuchung 9 liegen zwischen .74 und .86 und lassen somit eine Aggregation der folgenden Items zu einer Dimension zu:

- a = Problem in Angriff nehmen
- b = Problembearbeitung vorantreiben
- c = Entscheidung herbeiführen
- d = Akzeptanz der Entscheidung sichern
- e = Entscheidung rechtzeitig und sinngetreu durchführen

Tab. 81: Handlungsfähigkeit

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	100	M 3.30 E 3.93	.000	-4.83	0 -

Einflußnahme führt zu einer höheren Handlungsfähigkeit als Machtausübung. Einflußnahme wirkt sich dementsprechend positiv auf die Inangriffnahme von Problemen aus. Dies ist einsichtig, da mit Einflußnahme positive Reaktionen wie Zuversicht, Freude und vor allem Motivation verbunden sind, so daß aufgrund des verbleibenden Freiheits- und Handlungsspielraums bei den Betroffenen diese auch motiviert sind, diesen auszunutzen und dementsprechend aktives Verhalten - im Gegensatz zur Passivität aufgrund von Machtausübung - zeigen. Dementsprechend wird die Problembearbeitung vorangetrieben und Entscheidungen können herbeigeführt werden. Daß Einflußnahme weiterhin die Akzeptanz von Entscheidungen erheblich besser sichert als Machtausübung liegt nahe, da aufgrund des verbleibenden Freiheits- und Handlungsspielraums die Betroffenen an den Entscheidungen selbst mitgearbeitet haben und so diese auch besser tragen können. Entscheidungen, die in einem positiven Klima getroffen werden, werden daher auch rechtzeitig und vor allem sinngetreu durchgesetzt, da die Wahrscheinlichkeit Entschlüsse zu verfälschen aufgrund der Mitgestaltung an diesen sinkt.

In einer weiteren Stichprobe wurde im Rahmen der Handlungsfähigkeit nur das Item "Entscheidung rechtzeitig und sinngetreu durchführen" aufgegriffen.

Tab. 82: Handlungsfähigkeit 1 - Item "Entscheidung durchführen"

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
3	54	M 2.97 E 3.26	.053	-1.64	0-4, ?

Hier liegt kein signifikanter Unterschied zwischen den Einwirkungssituationen vor. Die Richtung der Mittelwerte stimmt jedoch auch mit der Richtung der Hypothese überein. Der Einflußwert liegt höher als der Machtwert.

Zum Vergleich wurde dieses Items aus der Untersuchung 9 (obige Gesamtrechnung zur Handlungsfähigkeit, Tab. 81) einzeln berechnet:

Tab. 83: Handlungsfähigkeit 2 - Item "Entscheidung durchführen"

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
9	82	M 3.54 E 4.04	.004	-2.77	0-4, ?

Hier ergibt sich ein signifikanter Unterschied. Da das Ergebnis der Untersuchung 3 nur knapp über dem 5% Niveau liegt, und die Einzelberechnung dieses Items aus einer doppelt so großen Untersuchung ebenfalls ein signifikantes Ergebnis bringt, wird die Hypothese als bewährt angesehen.

Eine weitere ergänzende Fragestellung im Rahmen der Handlungsfähigkeit dieser Untersuchung lautete: "In welchem Ausmaß war der Entscheidungsprozeß durch Probleme gefährdet, die den Fortgang und eine klare, abschließende Entscheidung gefährdeten?"

Tab. 84: Ausmaß der Probleme bei Macht und Einfluß

Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
3	54	M 1.82 E 1.41	.008	-2.52	0-4, ?

Die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander. In der Machtsituation gibt es mehr Probleme als in der Einflußsituation. Zu dieser Fragestellung wurde keine Unterhypothese formuliert, da es unsicher ist, ob mehr Probleme eher Machtausübung oder eher Einflußnahme begünstigen. Nach diesem Ergebnis führt ein größeres Ausmaß an Problemen zur Machtausübung, was aufgrund der zuvor dargestellten Ergebnisse wichtig ist, die belegen, daß Machtausübung sich negativer auf wichtige Interaktionsvariablen wie Wissenszuwachs, Übereinstimmung, etc. auswirkt als Einflußnahme.

FAZIT:

Insgesamt konnte in diesem Kapitel belegt werden, daß Machtausübung ungünstigere Konsequenzen auf die vorgestellten Variablen nach sich zieht als Einflußnahme.

4.5 Ergebnisse der Validierung

Das von Pelz und Scholl (1990) entwickelte Instrument SEMI (Verfahren zur Messung von Sympathie, Einwirkung, Macht-Einfluß-Differenzierung und Interesse) mißt die folgenden vier Aspekte: Stärke sozialer Einwirkung, die Form sozialer Einwirkung: Machtausübung bzw. Einflußnahme, Sympathie und Interesse an der Gruppenarbeit (vgl. hierzu Kap. 3.2.2).

Ein Kernstück dieses Modells ist die Unterscheidung von Macht und Einfluß (qualitativer Aspekt) sowie die Stärke der sozialen Einwirkung (quantitativer Aspekt). Weiterhin relevant für diese Untersuchung ist das Ausmaß der affektiven Übereinstimmung in Form von gegenseitiger Sympathie/Antipathie (vgl. Kap. 4.4.1). Die Dimension Interesse an der Gruppenarbeit spielt für diese Untersuchung keine Rolle.

Das Instrument SEM(I) bildet den Abschluß eines jeden Fragebogens und dient der Validierung der Macht- und Einflußsituationen. Besonders relevant für die Validierung ist die Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung. Die Messungen sollten sich auf dieser Dimension nach Macht und Einfluß unterscheiden lassen. In Macht- und Einflußsituationen sollten unterschiedliche Beschreibungen vorliegen.

Auch hier werden wiederum die Untersuchungen mit vorgegebener und mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung verglichen. Beide Untersuchungstypen sollten zu dem Ergebnis kommen, daß sich die Macht- und Einflußsituationen auf den drei Dimensionen unterscheiden.

4.5.1 Ergebnisse der Untersuchungen mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung

Fragestellung: "Bitte überdenken Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation."

"So hat sich die andere Person mir gegenüber verhalten:" (Fremdbild).

"So habe ich mich der anderen Person gegenüber verhalten:" (Selbstbild).

Für die folgende Tabelle erfolgt die Datenaggregation getrennt für die Person des Einwirkenden und die Person des Betroffenen. Damit wurde jeweils das Selbstbild der Aktivsituation und das Fremdbild der Passivsituation zusammengefaßt (Person A) sowie das Fremdbild der Aktivsituation und das Selbstbild der Passivsituation (Person B).

In den Beschreibungen des Einwirkenden und des Betroffenen auf den einzelnen Dimensionen ist somit jeweils die Selbst- und die Fremdbeschreibung enthalten. In der jeweiligen Beschreibung werden selbstkonzeptbezogene und wahrnehmungsbezogene Verzerrungen enthalten sein, so daß es durch diese Aggregation zu einer gewissen Neutralisierung der perspektivischen Verzerrungen kommt.

Tab. 85: Validierung Untersuchungen 1, 3, 4, 9 mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Sym A	198	M 4.48 E 6.22	.000	-13,70	-4/ +4, ?
Sym B	197	M 4.79 E 6.08	.000	-10.32	dto.
SSE A	210	M 6.64 E 5.80	.000	10.47	dto.
SSE B	207	M 4.52 E 4.96	.000	-4.83	dto.
MED A	212	M 4.46 E 6.33	.000	-12.80	dto.
MED B	209	M 5.15 E 6.27	.000	-8.26	dto.

- Sym = Sympathie
- SSE = Stärke soziale Einwirkung
- MED = Macht-Einfluß-Differenzierung;
- A=Einwirkender; B=Einwirkungsbetroffener

Auf allen Dimensionen existieren signifikante Unterschiede zwischen Macht und Einfluß sowohl bei A als auch bei B.

Dimension Sympathie

Sowohl der Einwirkende A als auch der Betroffene B wird in Machtsituationen von den Befragten negativer beschrieben als in Einflußsituationen. Beide Personen werden in Machtsituationen als wesentlich unsympathischer beschrieben als in Einflußsituationen.

Dimension Stärke sozialer Einwirkung

Der Einwirkende wird in Machtsituationen weitaus überlegener, stärker und mächtiger gesehen als in Einflußsituationen. Der Betroffene hingegen wird in Einflußsituationen stärker beschrieben als in Machtsituationen. Dieses Ergebnis verwundert nicht, setzt sich der Einwirkende in Machtsituationen über die Interessen des anderen einfach hinweg und demonstriert so seine Stärke. In Einflußsituationen kann der Betroffene weit mehr seine Interessen einbringen und in Einklang mit diesen handeln, so daß hier der Betroffene nicht als schwach erscheint.

Dimension Macht-Einfluß-Differenzierung

Der Einwirkende als auch der Betroffene wird in Einflußsituationen wesentlich rücksichtsvoller, toleranter und verständisvoller beschrieben als in Machtsituationen. Dies bedeutet, daß sich der Einwirkende in Machtsituationen relativ rücksichtslos durchsetzen will, aber auch der Betroffene seine Interessen rücksichtsloser vertritt als in Einflußsituationen. Die Interaktionspartner fassen sich also als Gegner auf; die Kooperationsneigung wird gering sein.

FAZIT:

Die Beschreibungen der Befragten unterscheiden sich auf allen Dimensionen sowohl bezüglich des Einwirkenden als auch des Betroffenen. Die Beschreibungen lassen sich nach Macht und Einfluß differenzieren, so daß es gelungen ist, die theoretische Vorgabe der Macht-Einfluß-Differenzierung auch in den Beschreibungen der Befragten wiederzufinden.

Ergebnisse der erweiterten Variante des Semantischen Differentials SEMI - Untersuchung 2

In dieser Untersuchung wurde das Differential SEMI in einer anderen Variante eingesetzt: Es wurde wie folgt erweitert:

Es wurde in den jeweiligen Aktiv-Situationen nach dem Fremdbild vor der Situation, nach dem Selbstbild in der Situation und nach dem Fremdbild nach der Situation gefragt. In den jeweiligen Passiv-Situationen wurde nach dem Selbstbild vor der Situation, nach dem Fremdbild in der Situation und nach dem Selbstbild nach der Situation gefragt (vgl. hierzu Kap. 3.2.2). Die Daten sind so aggregiert, daß eine Aussage zu der Person des Betroffenen vor und nach Situation, zu der Person des Einwirkenden in der Situation gemacht werden kann.

Tab. 86: Validierung - Untersuchung 2 (erweiterte Form des SEMI)

Variable	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Sym vorher Betroffener	33	M 6.18 E 6.64	.031	- 1.94	-4 /+4, ?
SSE vorher Betroffener	33	M 5.56 E 5.55	.473	.07	dto.
MED vorher Betroffener	33	M 5.74 E 6.12	.020	- 2.16	dto.
Sym in Einwirkender	32	M 5.34 E 6.71	.000	- 5.17	dto.
SSE in Einwirkender	32	M 6.01 E 6.04	.416	- .21	dto.
MED in Einwirkender	33	M 5.49 E 6.35	.001	- 3.70	dto.
Sym nachher Betroffener	33	M 5.83 E 7.07	.000	- 4.92	dto.
SSE nachher Betroffener	31	M 5.28 E 5.87	.000	- 4.26	dto.
MED nachher Betroffener	31	M 5.79 E 6.40	.003	- 3.07	dto.

Der Betroffene wird sowohl vor der Einwirkung als auch nach der Einwirkung in Macht-situationen unsympathischer als in Einflußsituationen beschrieben. Die geringere Sympathie vor der Einwirkung erklärt sich z.B. aus den Ausführungen zur interaktionsbezogenen Komponente (Kap. 2.3.3). Dort wurde Sympathie als wesentliches Charakteristikum für zukünftige Interaktionen und vor allem für den positiven Fortgang und das Bestehen von Interaktionen beschrieben. Die hier gefundenen Ergebnisse können im Zusammenhang mit den Ergebnissen zur Kontakthäufigkeit und vor allem der bisherigen Zusammenarbeit gesehen werden. Die bisherige Zusammenarbeit wurde in Einflußsituationen positiver eingestuft als in Machtsituationen. Das Ausmaß der Sympathie dürfte hierfür eine Rolle spielen: Wird der Betroffene als unsympathisch gesehen, so gibt es keinen Grund, sich gegenseitig zu verständigen, die Wahrscheinlichkeit für eine Machtausübung steigt. Durch die Machtausübung selbst wird sich eine vorher schon vorhandene geringe Sympathie nicht steigern, sondern eher reduzieren, was auch die beiden Mittelwerte der Sympathie bei Machtausübung vorher und nachher unterstützen: Der Sympathiemittelwert nach einer Machtausübung ist wesentlich geringer als der vor der Machtausübung.

Der signifikante Unterschied zwischen Macht und Einfluß vor der Machtsituation auf der Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung unterstützt die obigen Ausführungen. Der Betroffene wird in Machtsituationen rücksichtsloser, intoleranter und verständnisloser gesehen als in Einflußsituationen. Diese Beschreibung des Betroffenen ergänzt die Beschreibungen des Betroffenen auf der Sympathiedimension als eher abstoßend, unangenehm und unsympathisch. Werden Personen so beschrieben, so besteht kein oder nur ein geringer Grund, Rücksicht auf ihre Interessen zu nehmen bzw. im Einklang mit diesen zu handeln, d.h. die Tendenz zur Machtausübung wird steigen. Interessanterweise wird der Betroffene auf der Dimension der Stärke der sozialen Einwirkung in beiden Situationen als gleich stark, überlegen und mächtig beschrieben. Diese Einschätzung im Vergleich zu den Einschätzungen auf den beiden anderen Dimensionen, läßt die Vermutung aufkommen, daß der affektiven Komponente eine tragende Rolle zukommt. Die Beschreibung auf dieser Dimension ändert sich allerdings gravierend nach der Situation. Nun wird der Betroffene in Machtsituationen wesentlich schwächer, unterlegener und machtloser beschrieben als in Einflußsituationen. Diese Beschreibung gründet auf der Tatsache, daß der Betroffene in Machtsituationen der Verlierer ist; er konnte seine eigenen Interessen entweder gar nicht oder nur zum Teil durchsetzen - je nachdem welcher Einwirkungsmechanismus eingesetzt wurde. Je härter der eingesetzte Mechanismus, desto weniger konnte er im Einklang mit seinen Interessen handeln.

Der Einwirkende wird in Machtsituationen wesentlich negativer beschrieben als in Einflußsituationen. Er wird sowohl wesentlich unsympathischer, unangenehmer, abstoßender (Dimension Sympathie) als auch wesentlich rücksichtsloser, intoleranter und verständnisloser (Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung) gesehen. Dies ist verständlich, da er sich über die Interessen des anderen mehr oder weniger - je nach Einwirkungsgrundlage/-taktik - hinwegsetzt und damit egozentriert nur seinen eigenen Interessen folgt. Interessanterweise besteht kein Unterschied zwischen Macht und Einfluß auf der Dimension der Stärke der sozialen Einwirkung. Dies könnte bedeuten, daß jede Einwirkung als relativ stark wahrgenommen wird. An dieser Stelle wäre es wichtig, wenn auch die Beschreibungen des Einwirkenden nach der Situation - analog des Betroffenen - zukünftig erhoben würden, um hier nähere Aufschlüsse zu erhalten.

4.5.2 Ergebnisse der Einzeluntersuchungen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Es erfolgt ein Vergleich der Grundlagen Belohnung, Bestrafung, Expertenwissen, Information, Attraktivität und Situationskontrolle sowie der entsprechenden Taktiken mit der nachträglich vorgenommenen Macht-Einfluß-Differenzierung.

Tab. 87: Validierung - Grundlagen mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Sym A	5, 7, 8	58	M 4.72 E 5.90	.000	-5.39	-4/ +4, ?
Sym B	5, 7, 8	59	M 4.94 E 5.83	.000	-4.06	dto.
SSE A	5, 7, 8	60	M 6.46 E 5.82	.001	3.43	dto.
SSE B	5, 7, 8	61	M 4.35 E 4.72	.044	-1.73	dto.
MED A	5, 7, 8	60	M 4.60 E 6.64	.000	-7.39	dto.
MED B	5, 7, 8	60	M 5.61 E 6.60	.000	-4.31	dto.

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen entsprechen völlig denen der in Tab. 85 dargestellten. Dies spricht für stabile Ergebnisse.

Tab. 88: Validierung - Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Sym A	9, 11, 12	47	M 4.57 E 6.70	.000	-5.96	-4/ +4, ?
Sym B	9, 11, 12	47	M 4.99 E 6.75	.000	-5.18	dto.
SSE A	9, 11, 12	69	M 6.78 E 5.80	.000	3.77	dto.
SSE B	9, 11, 12	64	M 4.80 E 5.11	.117	-1.21	dto.
MED A	9, 11, 12	70	M 4.67 E 6.60	.000	-5.66	dto.
MED B	9, 11, 12	66	M 5.05 E 6.41	.000	-4.59	dto.

Bis auf die Dimension der Stärke der sozialen Einwirkung - Betroffener - kommen auch diese Untersuchungen zu den zuvor (Tab. 85) beschriebenen Ergebnissen. Da die große Mehrzahl der Ergebnisse sich zudem auf einem sehr hohen Signifikanzniveau bewegt, wird die einzige Diskrepanz als Ausnahme gesehen. Insgesamt unterscheiden sich die Beschreibungen des Einwirkenden und des Betroffenen auf den drei Dimension zwischen Macht und Einfluß signifikant.

Die Validität dieser Untersuchung kann somit als sehr gut bezeichnet werden, besonders da hier unterschiedliche Untersuchungstypen zugrunde liegen, die jeweils zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Grundlagen und Taktiken kommen - bis auf eine Ausnahme - zu den gleichen Ergebnissen.

4.5.3 Ergebnisse der Einzeluntersuchungen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Im folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen zu den Grundlagen und Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgestellt. Auf die Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung wird daher nicht eingegangen. Die Dimension der Sympathie wurde bereits im Rahmen der affektiven Übereinstimmung einbezogen, so daß im folgenden nur auf die Ergebnisse der Dimension der Stärke sozialer Einwirkung eingegangen wird.

Tab. 89: Dimension Stärke sozialer Einwirkung - Grundlagen ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung A Bestrafung A	5	32	6.14 6.70	.008	-2.55	-4/ +4, ?
Belohnung B Bestrafung B	5	32	5.12 3.96	.000	4.31	dto.
Wissen A Info A	7	26	6.76 6.13	.003	3.02	dto.
Wissen B Info B	7	26	4.33 4.66	.047	-1.74	dto.
Attraktivität A Situationsk. A	8	19	4.97 6.63	.002	-3.28	dto.
Attraktivität B Situationsk. B	8	19	5.46 4.02	.004	3.06	dto.

In allen Untersuchungen existieren signifikante Unterschiede zwischen den Grundlagen sowohl bei den Einwirkenden als auch bei den Betroffenen. Der Einwirkende wird bei der jeweils härteren Grundlage stärker beschrieben; der Betroffene bei der jeweils weicheren Grundlage. Der Einwirkende setzt sich bei den vergleichsweise härteren Grundlagen dem Betroffenen gegenüber durch - der Betroffene kann sich nicht oder nur weniger gut durchsetzen und erscheint somit wesentlich schwächer. Bei einem Einsatz der vergleichsweise weicheren Grundlagen kann auch der Betroffene seine Vorstellungen wesentlich mehr realisieren, so daß er hier eine stärkere Position in den Beschreibungen einnimmt.

Tab. 90: Dimension Stärke sozialer Einwirkung - Taktiken ohne Macht-Einfluß-Differenzierung

Variable	Unters.	N	MW	Signif.	T-emp.	Skala
Belohnung A Bestrafung A	10	44	5.52 7.08	.000	-6.72	-4/ +4, ?
Belohnung B Bestrafung B	10	41	5.00 4.09	.000	4.04	dto.
Wissen A Info A	12	22	6.41 6.19	.199	.87	dto.
Wissen B Info B	12	18	4.78 4.88	.363	- .36	dto.
Attraktivität A Situationsk. A	13	26	5.35 6.77	.000	-6.01	dto.
Attraktivität B Situationsk. B	13	25	5.61 4.47	.001	3.57	dto.
Legalität A Legitimat. A	11	29	6.10 5.80	.084	1.42	dto.
Legalität B Legitimat. B	11	29	4.97 5.28	.167	- .99	dto.

Im Bereich der Taktiken ergibt sich ein nicht ganz so homogenes Bild. Die Beschreibungen der Wissens- und Informationstaktiken unterscheiden sich nicht signifikant - weder für den Einwirkenden noch für den Betroffenen. Ähnlich verhält es sich bei den legalen und legitimen Taktiken. Hier unterscheiden sich nur die Beschreibungen des Einwirkenden zwischen den Taktiken. Die Beschreibungen der übrigen Untersuchungen differenzieren ebenso wie die im Bereich der Grundlagen, d.h. hier liegt eine Korrespondenz zwischen Grundlagen und Taktiken vor.

5. DISKUSSION UND KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel erfolgt eine Betrachtung der Hauptergebnisse und der methodischen Herangehensweise. Die wichtigsten Ergebnisse werden im Zusammenhang diskutiert. Auf die Ergebnisse in dem Bereich der Grundlagen und Taktiken ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung wird in diesem Rahmen nicht eingegangen, da die Unterschiede zwischen Macht und Einfluß im Vordergrund stehen.

5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die Grundlagen sozialer Einwirkung wurden theoretisch in harte und weiche Grundlagen - anhand des Kriteriums der Reduzierung des Freiheits- und Handlungsspielraums, der Eigenständigkeit des Betroffenen - eingeteilt. Empirisch konnte bestätigt werden, daß bei Machtausübung mehrheitlich die theoretisch als hart eingestuften Grundlagen eingesetzt wurden; bei Einflußnahme wurden mehrheitlich die theoretisch als weich eingestuften Grundlagen eingesetzt. Die theoretischen Überlegungen haben sich damit empirisch bewährt.

Die Grundlagen Legalität (274), Information (174), Expertenwissen (167) und Legitimation (138) wurden in dieser Untersuchung besonders häufig eingesetzt - vermutlich begünstigt durch das organisationale Setting. Ein ähnliches Bild ergab sich in einer anderen Untersuchung in Organisationen (Willinghöfer, 1989; Scholl & Willinghöfer, 1993). (In dieser Studie wurden ebenfalls Macht- und Einflußschilderungen aus der aktiven und passiven Perspektive erhoben - die Macht- und Einflußschilderungen wurden zusätzlich nach starken und leichten Einwirkungssituationen differenziert. Es nahmen 24 Personen aus öffentlichen und privaten Institutionen teil; 159 Episoden konnten ausgewertet werden.) Auch hier dominieren die o.g. Grundlagen: Expertenwissen (47), Legalität (28), Information (27) und Legitimation (26) gegenüber den anderen Grundlagen.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich im Bereich der Familie:

Die Studie von Kronshage (1992) untersucht die Grundlagen im familiären Setting. Jugendliche wurden nach Situationen befragt, in denen sie Macht oder Einfluß auf ihre Eltern ausübten und nach Situationen, in denen ihre Eltern Macht oder Einfluß auf sie ausgeübt haben. (An der Untersuchung nahmen 62 Schüler/Innen teil; es konnten 164 Situationen ausgewertet werden.) In diesem Bereich wurden die Grundlagen Bestrafung (37), Expertenwissen (32), Information (27) und Situationskontrolle (24) besonders häufig eingesetzt.

Auch die Taktiken sozialer Einwirkung wurden theoretisch nach den vermuteten Macht- und Einflußanteilen in harte und weiche Taktiken - analog den Grundlagen - eingeteilt. Die

theoretische Einteilung nach primären Macht- und Einflußanteilen pro Taktik fand in der empirischen Analyse eine Diskrepanz im Bereich der legitimen Taktiken. Während diese theoretisch aufgrund des Zwangscharakters von Normen als hart eingestuft wurden, wurden sie empirisch als weich definiert. Diese Einstufung der legitimen Taktiken als weich wurde durch die Einzeluntersuchungen zu den Grundlagen und Taktiken mit nachträglicher Macht-Einfluß-Differenzierung unterstützt. Dort wurden legitime Taktiken mehrheitlich zur Einflußnahme eingesetzt. Auch in der Untersuchung Kronshage wurde die Grundlage Legitimation weich eingestuft, während in dieser Untersuchung und in der Untersuchung Willinghöfer (1989), Scholl & Willinghöfer (1993) diese Grundlage als hart eingestuft wurde. Insgesamt liegen in diesem Bereich heterogene Ergebnisse vor: Aufgrund des generellen Zwangscharakters von Normen scheint die grundsätzliche Einstufung als hart gerechtfertigt zu sein. Die Wirkung der einzelnen Normen kann jedoch sehr unterschiedlich sein, vermutlich bedingt durch die unterschiedlichen Akzeptanz- und Internalisierungsgrade, die bei Betroffenen vorhanden sein können. In diesem Bereich sind weitere Forschungen, die sich spezieller und konkreter mit den einzelnen Normen auseinandersetzen, notwendig.

Auch im Bereich der Taktiken wurden einige Taktiken bevorzugt eingesetzt: "Argumente darlegen" (221), "Anweisungen erteilen" (187) und "Nachdrückliche Darstellung, Durchsetzung des eigenen Standpunktes" (137). Bezogen auf die ersten beiden genannten Taktiken besteht eine Korrespondenz zwischen Grundlagen und Taktiken.

Die Ergebnisse zur Interaktionsrichtung verdeutlichen die Relevanz von Positionspotentialen in Unternehmen: Während Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern hauptsächlich die Grundlage Legalität zur Machtausübung einsetzten, nutzten Kollegen untereinander und Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten vorwiegend die Grundlagen Situationskontrolle und Legitimation. Zur Einflußnahme wurden in allen Interaktionsrichtungen die Grundlagen Expertenwissen und Information eingesetzt. Ein ähnliches Bild ergab sich im Bereich der Taktiken: Vorgesetzte übten Macht vorwiegend mit den Taktiken "Anweisungen erteilen" und "Durchsetzung des eigenen Standpunktes" aus. In den beiden anderen Interaktionsrichtungen wurde vorwiegend auf die Taktik "Durchsetzung des eigenen Standpunktes" zurückgegriffen. Im Bereich der Einflußnahme sind die Ergebnisse analog dem Einsatz der Grundlagen: In allen drei Interaktionsrichtungen wurde vorwiegend mit der Taktik "Argumente darlegen" beeinflusst.

Die Ergebnisse im Bereich der Grundlagen als auch der Taktiken legen nahe, daß im Bereich der Machtausübung die Interaktionsrichtung eine Rolle spielt; die eigene Stellung im Unternehmen bestimmt die Wahl des Einwirkungsmechanismus mit. Im Bereich der Einflußnahme spielt die Interaktionsrichtung nur eine untergeordnete Rolle.

Die Ergebnisse dieser Studie stimmen überein mit den Ergebnissen der Studie Willinghöfer (1989). Dort wurde festgestellt, daß Vorgesetzte zur Machtausübung auf ihre Mitarbeiter vorwiegend die Grundlage Legitimation einsetzten; da in dieser Studie nicht zwischen Legalität und Legitimation unterschieden wurde, sondern Positionsmacht als Unterfall der Legitimation betrachtet wurde, ist davon auszugehen, daß sich in der Studie hinter Legitimation hauptsächlich Positionsmacht verbirgt. Kollegen untereinander setzten dort ebenfalls zur Machtausübung vorwiegend Legitimation und Situationskontrolle ein; auf der Interaktionsebene Untergebener-Vorgesetzter konnte kein Hauptmechanismus identifiziert werden. Im Rahmen der Einflußnahme dominierte auf allen Ebenen die Grundlage Sachkenntnis. In der Studie wurde nicht zwischen Expertenwissen und Information unterschieden, so daß die Kategorie Expertenwissen auch die Kategorie Information impliziert.

Bezüglich der Reaktionen auf eine Einwirkung konnte in Untersuchungen mit vorgegebener und mit nachträglich vorgenommener Macht-Einfluß-Differenzierung festgestellt werden, daß die Reaktionen in Form von Gedanken und Gefühlen auf eine Machtausübung bei den Betroffenen signifikant negativer sind als auf Einflußnahme.

Sowohl reaktantes Verhalten in Form von Widerstand als auch passives Verhalten als Ausdruck von Erlernter Hilflosigkeit ist bei Machtausübung ausgeprägter als bei Einflußnahme.

Machtausübung ruft bei den Einwirkenden ungute Gefühle hervor: sie fühlen sich genötigt, diese Machtausübungen vor sich selbst und/oder vor anderen zu rechtfertigen, indem sie Begründungen für die Machtausübung suchen. Diese Begründungen reichen von betrieblichen Notwendigkeiten bis hin zur Schuldzuschreibung des Betroffenen, d.h. der Betroffene ist im Grunde selbst schuld - hätte er sich anders verhalten, hätte die Machtausübung verhindert werden können.

Als weitere Form der Rechtfertigung ist in Machtsituationen eine Beschönigungstendenz der Reaktion des Betroffenen aus der Sicht des Einwirkenden erkennbar. Machtausübung löst bei den Einwirkenden Dissonanzen aus, die durch Rechtfertigungen und Beschönigungstendenzen reduziert werden sollen.

Im Rahmen der Untersuchungen zu den Konsequenzen sozialer Einwirkungen auf grundlegende Interaktionsvariablen wurden folgende Ergebnisse erzielt:

Einflußnahme fördert die konative Übereinstimmung i. S. von kooperativem Verhalten. Der Einwirkende kann zwar seine Interessen sowohl mit Machtausübung als auch mit Einflußnahme durchsetzen, aber im Falle von Einflußnahme kann nicht nur der Einwirkende seine Interessen realisieren, sondern auch die Interessen des Betroffenen werden berücksichtigt, so daß es hier eher zu einer wechselseitigen Unterstützung i.S. von Kooperation kommt.

Einflußnahme fördert die kognitive Übereinstimmung und führt zu einer höheren inneren Akzeptanz bei den Betroffenen. Einflußnahme impliziert einen höheren Meinungs-austausch, der wiederum wichtig für den Wissenszuwachs ist.

Einflußnahme trägt außerdem zu einem wesentlich besseren emotionalen Klima bei, denn nicht nur die Reaktionen des Betroffenen sind bei Einflußnahme wesentlich positiver, auch die affektive Übereinstimmung i.S. gegenseitiger Sympathie ist wesentlich höher. Die Beziehungen vor und nach der Einwirkungssituation gestalten sich wesentlich besser und die persönliche Zufriedenheit des Einwirkenden und des Betroffenen mit der Gesamtlösung ist besser.

Einflußnahme fördert weiterhin den Wissenszuwachs in Form von neuen Erfahrungen und Erkenntnissen zwischen den Beteiligten.

Zwischen Übereinstimmung und Wissen bestehen komplexe Zusammenhänge:

- (1) Das Ausmaß der konativen Übereinstimmung bzw. der Kooperationsbereitschaft hat positive Auswirkungen auf einen offenen, freimütigen und unverfälschten Wissensaustausch und damit auf den Wissenszuwachs.
- (2) Das Ausmaß der affektiven Übereinstimmung bzw. der wechselseitigen Sympathie hat positive Auswirkungen auf die Leichtigkeit des Wissensaustauschs und damit auf den Wissenszuwachs.
- (3) Das Ausmaß der kognitiven Übereinstimmung bzw. des Konsens hat eine kurvilineare Auswirkung auf den Wissenszuwachs. Bei sehr hohem Konsens gibt es wenig, was die Interaktionspartner voneinander lernen könnten, und bei hohem Dissens können die Interaktionspartner sich kaum noch verstehen, obwohl sie viel voneinander lernen könnten.
- (4) Konative, kognitive und affektive Übereinstimmung in bezug auf den Prozeß und die Prozedur des Wissensaustauschs ist besonders förderlich für den damit zu erzielenden Wissenszuwachs (Scholl, 1991a, S. 48).

Das Ausmaß der Übereinstimmung hat weiterhin Auswirkungen auf die Zufriedenheit und auf die Effektivität. Je größer das Ausmaß der Übereinstimmung, um so häufiger und intensiver erleben die Beteiligten angenehme Emotionen (ebda., S. 43).

Hier konnte festgestellt werden, daß Einflußnahme sich positiv auf die soziale Effektivität i.S. der größtmöglichen Bedürfnisbefriedigung der beteiligten Parteien auswirkt (für den Vorgesetzten und den Betrieb konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen Macht und Einfluß festgestellt werden), aber sich auch positiv auf die ökonomische Effektivität auswirkt, d.h. hier: Entscheidungen, die in Einflußsituationen getroffen wurden, sind förderlich für die

Ziele der Änderung und förderlich für die Verwirklichung der Ziele und Aufgaben. Außerdem trägt Einflußnahme zur einer wesentlich besseren Einschätzung der Gesamtlösung des Problems bei.

Auch das Ausmaß der Handlungsfähigkeit ist in Einflußsituationen höher als in Macht-situationen. Wird Handlungsfähigkeit durch Machtausübung herbeigeführt, so wirkt sich dies negativ auf die Effektivität i.S. einer umfassenden Bedürfnisbefriedigung der Beteiligten aus, da die Machtbetroffenen ihre Interessen i.d.R. nur schlecht einbringen können. Je nach Härte der eingesetzten Grundlage und Taktik und dem damit verbleibenden Handlungsspielraum für den Betroffenen kann nur ein kleiner Teil der Bedürfnisse eingebracht werden. In vielen Fällen kann es nur zur inauthentischen Bedürfnisbefriedigung der Betroffenen kommen (z.B. wenn die Betroffenen durch Situationskontrolle und/oder falscher und/oder verzerrter Informationen ihre Bedürfnisse definieren). Machtausübung kann zwar Handlungsfähigkeit herstellen, wirkt sich aber gleichzeitig negativ auf die Effektivität aus. Einflußnahme dagegen kann Handlungsfähigkeit und Effektivität sicherstellen.

Auch zwischen Übereinstimmung und Handlungsfähigkeit gibt es eine Beziehung: Übereinstimmung führt zu einem relativ reibungslosen Zusammenarbeiten der agierenden Personen. Die Gruppe bzw. Organisation ist aufgrund ähnlicher Vorstellungen über die Inhalte und Vorgehensweisen bei der Problemlösung handlungsfähig, d.h. Entscheidungen können getroffen und umgesetzt werden.

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen Wissenszuwachs und Effektivität:

"Je größer und valider das produzierte Wissen ist, um so besser werden Lösungen in bezug auf die Angemessenheit der Zielbildung, das Ausmaß der Zielerreichung, die Höhe des Ergebnisses (Kosten-Nutzen-Differenz) und die Vermeidung unerwünschter Nebenfolgen sein" (Scholl, 1989b, S. 10). Die effektive Bewältigung von Problemen ist daher mit steigendem Neuigkeits- respektive Unsicherheitsgrad in zunehmenden Maße abhängig von dem erworbenen Wissen der Problemlöser, d.h. von validem Wissenszuwachs.

Nicht nur das Wissen über Sachprobleme sollte valide sein, sondern auch das Wissen über die Interaktion selbst sollte möglichst valide sein. Je valider das verfügbare Wissen über die optimale Organisation von Interaktions- und Kommunikationsprozessen sowie die dafür geeigneten Regeln ist, um so effektiver werden die Problemlösungen ausfallen (Scholl, 1991a, S. 56).

Als Fazit kann festgehalten werden, daß Macht und Einfluß unterschiedlich gut geeignet sind zur Herstellung von Effektivität, Übereinstimmung, Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit. Während Einflußnahme sich positiv auf die genannten Variablen auswirkt, kommt

es bei Machtausübungen zu negativen Wirkungen, die durch die zusätzlichen Beziehungen, die zwischen den einzelnen Variablen bestehen, noch verstärkt werden.

5.2 Betrachtung der methodischen Vorgehensweise

Der Einsatz eines Fragebogens zur Untersuchung von Macht- und Einflußphänomenen hat sich bewährt, da er im Gegensatz zu Interviews eine glaubwürdigere Anonymität gewährleistet, was besonders im Rahmen von Machtausübungen aufgrund der negativen Konnotation sehr wichtig ist. Die Antworten der Befragten werden hier als relativ ehrlich eingestuft, obwohl der Fragebogen als reaktives Meßinstrument für eine Zustimmung zum sozial Erwünschten immer anfällig ist (vgl. Mummendey, 1987, S. 159 ff.). "Gerade diese enorme Sensibilität von Fragebogen-Resultaten gegenüber sowohl den subjektiven als auch den situativen, den äußeren Einflüssen ist es jedoch, die den Fragebogen zu einem ungemein wertvollen Forschungsinstrument macht. Der systematische Vergleich der Ergebnisse verschiedener Personengruppen, die unter unterschiedlichen inneren und äußeren Bedingungen Fragebögen beantworten, führt zu wertvollen Erkenntnissen in psychologischen Experimenten und Felduntersuchungen" (ebda., S. 20).

Die Vorgehensweise, Ergebnisse aus Untersuchungen mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung mit solchen Untersuchungsergebnissen zu vergleichen, bei denen die Macht-Einfluß-Differenzierung erst im nachhinein kodiert wurde, kann als sehr gut bezeichnet werden. Wird eine Hypothese durch beide Untersuchungstypen bestätigt, so können diese Ergebnisse als sehr stabil bezeichnet werden. Dies ist - bis auf zwei Ausnahmen (vgl. Kap. 4.1.3 und 4.5.1 konative Übereinstimmung des Einwirkenden) - der Fall. Im Bereich der fünf Untersuchungen mit vorgegebener Macht-Einfluß-Differenzierung konnte ebenfalls festgestellt werden, daß einzelne Hypothesen in *verschiedenen* Untersuchungen bestätigt werden, was dort ebenfalls für die Stabilität der Ergebnisse spricht.

Der Vergleich der Ergebnisse einzelner Hypothesen bei den Grundlagen und bei den Taktiken brachte in der Mehrzahl der Fälle sehr ähnliche Ergebnisse - sowohl in den Berechnungen ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung als auch in den Berechnungen mit nachträglich vorgenommener Macht-Einfluß-Differenzierung. Die Generalhypothese, daß die deduktiv erstellte Grundlagenklassifikation von French & Raven (1959), Raven (1992) als auch die induktiv gewonnenen Einwirkungstaktiken miteinander in Beziehung stehen, wird durch die Ergebnisse dieser Studie unterstützt.

Die Validierung dieser Studie brachte sehr gute Ergebnisse hervor. Die von den Befragten geschilderten Macht- und Einflußsituationen wurden sehr gut auf der Dimension der Macht-Einfluß-Differenzierung abgebildet.

Die Unterschiedlichkeit der Phänomene Macht und Einfluß ist so robust, daß unterschiedliche Formulierungen, Operationalisierungen und Skalenbreiten hier keinen Einfluß auf die Ergebnisse haben.

Für die weitere Forschung in diesem Bereich wäre es sehr interessant, nähere Aufschlüsse über Abwehrmechanismen von Betroffenen gegen soziale Einwirkungen zu erhalten. Welche Grundlagen und Taktiken setzen Betroffene ein, um sich gegen Einwirkungen zur Wehr zu setzen - Anti-Einwirkungsstrategien - und wie reagieren die Einwirkenden darauf.

Es sollten Untersuchungen in verschiedenen Settings durchgeführt werden, um Aufschluß darüber zu erhalten, ob das Setting, wie hier vermutet, den Einsatz bestimmter Grundlagen und Taktiken generell und bei Machtausübung bzw. Einflußnahme unterstützt.

Weiterhin wäre zu klären, welches der primär wirkende Einwirkungsmechanismus ist: die soziale Einwirkung in Form von Machtausübung und Einflußnahme oder die zugrundeliegenden Kausalmechanismen sozialer Einwirkung oder die Formen der sozialen Einwirkung in Verbindung mit bestimmten Kausalmechanismen (vgl. Kap. 2.4.1).

6. ZUSAMMENFASSUNG

Das Hauptproblem der bisherigen Machtforschung wird in einem zu weit gefaßten Machtbegriff gesehen. Der Machtbegriff wird hier auf soziale Einwirkungen gegen die Interessen des/der Betroffenen beschränkt, während soziale Einwirkungen im Einklang mit diesen Interessen unter dem Begriff des Einflusses zusammengefaßt werden. Aufbauend auf dieser definitorischen Unterscheidung werden 24 Hypothesen entwickelt, empirisch überprüft und i.d.R. bestätigt.

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit bilden die Kausalmechanismen sozialer Einwirkung: es werden Machtgrundlagen sowie machttaktische Konzeptionen vorgestellt und miteinander verglichen. In diesem Bereich wird die Hypothese aufgestellt, daß sich die einzelnen Grundlagen und Taktiken zur Machtausübung und Einflußnahme unterschiedlich eignen. Es wurden jeweils spezifische Macht- und Einflußanteile bei den Grundlagen und Taktiken vermutet. Weiterhin wurden die Grundlagen und Taktiken in eine Rangfolge der Härte gebracht. Das Kriterium der Härte orientiert sich an dem Freiheits- und Handlungsspielraum, der dem Betroffenen bei dem Einsatz bestimmter Grundlagen und Taktiken bleibt. Es wurde theoretisch vermutet und empirisch bestätigt, daß harte Grundlagen und Taktiken vorwiegend zur Machtausübung; weiche Grundlagen und Taktiken vorwiegend zur Einflußnahme eingesetzt werden.

Ein weiterer Schwerpunkt bilden die emotionalen Reaktionen der Betroffenen: Machtausübung führt zu wesentlich negativeren Reaktionen bei Betroffenen als Einflußnahme. Machtausübung ruft weiterhin reaktantes Verhalten in Form von Widerstand sowie passives Verhalten als Ausdruck Erlernerter Hilflosigkeit hervor. Bei den Einwirkenden wird Machtausübung stärker von rechtfertigenden Überlegungen begleitet als Einflußnahme.

Weiterhin wurden Auswirkungen von Macht und Einfluß als Formen sozialer Einwirkung auf grundlegende Variablen sozialer Interaktionen in Organisationen betrachtet: Es konnte festgestellt werden, daß Einflußnahme sich wesentlich positiver auf die Übereinstimmung, auf den Wissenszuwachs, auf die Effektivität sowie auf die Handlungsfähigkeit auswirkt.

Die Untersuchung besteht aus 13 Einzelstudien und wurde als schriftliche Befragung an 502 berufstätigen Personen in privaten und öffentlichen Organisationen durchgeführt. In dem Untersuchungstyp I wurden die Befragten gebeten, Situationen aus ihrem beruflichen Alltag zu schildern, in denen sie selbst Macht bzw. Einfluß auf andere Personen ausgeübt haben und in denen andere Personen Macht bzw. Einfluß auf die Befragten selbst ausgeübt haben. In dem Untersuchungstyp II wurde nach Situationen gefragt, in denen die Befragten bestimmte

Kausalmechanismen zur Realisierung ihrer Interessen eingesetzt haben. In diesen Untersuchungen wurde keine Macht-Einfluß-Differenzierung vorgenommen, sondern erst im nachhin rechnerisch anhand der Frage nach der Interessenberücksichtigung des Betroffenen ermittelt. Die Ergebnisse der Untersuchungen mit vorgebener und mit nachträglich kodierter Macht-Einfluß-Differenzierung wurden miteinander verglichen. An die offene Frage nach den Situationsschilderungen schlossen sich weitere offene und geschlossene Fragen bezüglich der oben genannten Variablen an.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abell, P. (1977). The many faces of power and liberty: Revealed preference, autonomy, and teleological explanation. *Sociology*, **11**, 3-24.
- Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P., Teasdale, J.D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, **87**, 49-74.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A., Mayes, B.T. (1979). Organizational Politics. Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, **22**, 1, 77-83.
- Argyle, M. (1972). *Soziale Interaktion* (3. Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Argyle, M. (1990). Soziale Beziehungen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G.M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 232-257). Berlin et al.: Springer.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, **70** (9, whole no. 416).
- Aschenbach, G. (1988). Forschungsmethoden. In R. Asanger, G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch der Psychologie* (S. 184-194). (4., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Asendorpf, J. (1983). Soziale Interaktion und Emotion. In H.A. Euler, H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie* (S. 267-273). München et al.: Urban & Schwarzenberg.
- Avermaet, van E. (1990). Sozialer Einfluß in Kleingruppen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol, G.M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 369-428). Berlin et al.: Springer.
- Bachrach, P., Baratz, M.S. (1963). Decisions and Non-decisions: An analytical framework. *American Political Science Review*, **75**, 632-642.
- Bachrach, P., Baratz, M.S. (1970). *Power and Poverty. Theory and Practice*. New York et al.: Oxford University Press.
- Bauer, F. (1986). *Datenanalyse mit SPSS* (2. Auflage). Berlin et al.: Springer.
- Becker, H.S., Geer, Bl. (1979). Teilnehmende Beobachtung: die Analyse qualitativer Felddaten. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung* (S. 158-183). Stuttgart: Enke.
- Becker, H., Langosch, I. (1984). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Enke.

- Bierhoff, H.W. (1987). Austauschtheorien. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 136-141). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bierhoff, H.W. (1988). *Sozialpsychologie* (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, **15**, 730-738.
- Blank, W. (1978). *Organisation komplexer Entscheidungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Böhnisch, W. (1979). *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Bollinger, G., Greif, S. (1983). Innovationsprozesse. Fördernde und hemmende Einflüsse auf kreatives Verhalten. In M. Irle (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 5). Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie* (S. 396-482). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Brandstätter, H. (1989). Problemlösen und Entscheiden in Gruppen. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S. 505-528). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Brehm, J.W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brehm, S.S., Brehm, J.W. (1981). *Psychological reactance. A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Brosius, G. (1988). *SPSS/PC+ Basics and Graphics*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Budäus, D. (1975). *Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanism of organizational change. *Administrative Quarterly Science*, **6**, 257-281.
- Cartwright, D. (1959). A field theoretical conception of power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (pp. 183-220). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. In J. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1-47). Chicago: Rand McNally.
- Cartwright, D., Zander, A. (Eds.). (1968). *Group Dynamics. Research and Theory* (Third Ed.). New York: Harper & Row.

Collins, B.E., Raven, B.H. (1969). Group Structure: Attraction, Coalitions, Communications, and Power. In G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Vol. IV (pp. 102-203). Reading; MA: Addison-Wesley.

Cowan, G., Drinkard, J., MacGavin, L. (1984). The effects of target, age, and gender on the use of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, **47**, 6, 1391-1398.

Crott, H. (1983). Macht. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 231-238). München et al.: Urban & Schwarzenberg.

Crott, H. (1987). Macht. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 231-238). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Crozier, M., Friedberg, E. (1979). *Macht in Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.

Dahl, R.A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, **2**, 201-215.

Deutsch, M., Gerard, H.B. (1955). A Study of Normative and Informational Influence upon Individual Judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **51**, 629-636.

Dickenberger, D., Gniech, G., Grabitz, H.-J. (1993). Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In D. Frey, M. Irie (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 243-274). (Band I). Bern et al.: Huber.

Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence-Relations. *American Sociological Review*, **27**, 31-40.

Epstein, S. (1979). Entwurf einer integrativen Persönlichkeitstheorie. In S.-H. Filipp (Hrsg.), *Selbstkonzeptforschung* (S. 14-45). Stuttgart: Klett-Cotta.

Erdmann, H.-W., Petersen, J. (1979). *Strukturen empirischer Forschungsprozesse*. Band 1. (2. Auflage). Ratingen, Kastellauen: Henn.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.

Etzioni, A. (1968). *The active society*. New York: The Free Press.

Etzioni, A. (1975). *Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, **35**, 8, 537-547.

Falbo, T., Peplau, L.A. (1980). Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, **8**, 4, 618-628.

- Faßheber, P. (1973). Zur Abhängigkeit selektiven biographischen Reproduzierens von speziellen Motivationsbedingungen. In G. Reinert (Hrsg.), *Bericht über den 27. Kongreß der deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel, 1970* (S. 365-372). Göttingen: Hogrefe.
- Flammer, A. (1990). *Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung*. Bern et al.: Huber.
- Forgas, J.P. (1987). *Sozialpsychologie. Eine Einführung in die Psychologie sozialer Interaktionen*. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Forsyth, D.R. (1980). The functions of attributions. *Social Psychology Quarterly*, **43**, 184-189.
- Forsyth, D.R. (1990). *Group Dynamics* (2. ed.). Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- French, J.R.P., Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright, A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 607-623). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Friedberg, E. (1980). Macht und Organisation. In G. Reber (Hrsg.), *Macht in Organisationen* (S. 123-134). Stuttgart: Poeschel.
- Friedberg, E. (1988). Zur Politologie von Organisationen. In W. Küpper, G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik, Rationalität und Spiele in Organisationen* (S. 39-51). Opladen: Westdeutscher.
- Friedrichs, J. (1980). *Methoden empirischer Sozialforschung*. (13. Auflage). Opladen: Westdeutscher.
- Gachowetz, H. (1984). Feldforschung. In E. Roth (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Methoden - Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis* (S. 255-277). München, Wien: Oldenbourg.
- Giddens, A. (1982). *Profiles and critique in social theory*. London: Basingstoke.
- Gioia, D.A., Sims (Jr.) H.P. (1983). Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, **1**, 7-26.
- Gniech, G., Dickenberger, D. (1987). Reaktanz. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 259-262). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Grabitz, H.J. (1987). Kontrolle und Hilflosigkeit. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 227-231). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Grabitz-Gniech, G., Grabitz, H.-J. (1978). Psychologische Reaktanz: Theoretisches Konzept und experimentelle Untersuchungen. In W. Stroebe (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 363-393). (Band I). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Greif, S. (1986). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern et al.: Huber.
- Gussmann, B. (1988). *Innovationsfördernde Unternehmenskultur*. Berlin: Schmidt.
- Harsanyi, J. C. (1962). Measurement of social power. *Journal of Science*, **7**, 81-91.
- Harsanyi, J.C. (1965). Messung der sozialen Macht. In M. Shubik (Hrsg.), *Spieltheorie und Sozialwissenschaften* (S. 190-215). Frankfurt/M.: Fischer.
- Henderson, A.H. (1981). *Social Power. Social Psychological Models and Theories*. New York: Praeger Publishers.
- Herkner, W. (1987). Sympathie und Ablehnung. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 350-354). München: Psychologie Verlags Union.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Natermeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, **4**, 418-428.
- Hollander, E.P. (1985). Leadership and Power. In G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. II) (pp. 485-537). New York: Random House.
- Holm, K. (Hrsg.). (1975). *Die Befragung*. Band 1. München: UTB Francke.
- Hradil, St. (1980). *Die Erforschung der Macht*. Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Huber, O. (1989). Organisationspsychologisch relevante Aspekte der Kognitionspsychologie. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S. 321-347). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Irle, M. (1971). *Macht und Entscheidungen in Organisationen*. Frankfurt/M.: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Israel, J. (1972). *Der Begriff der Entfremdung. Makrosoziologische Untersuchung von Marx bis zur Soziologie der Gegenwart*. Reinbek: Rowohlt.
- Israel, J. (1986). *Sozialpsychologie. Theorie, Probleme, Versuche*. Stuttgart: Hippokrates.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York et al.: Wiley & Sons.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, **II**, **1**, 51-60.

- Kelman, H.C. (1961). Processes of opinion change. *Public opinion Quarterly*, **25**, 57-78.
- Kelman, H.C. (1974). Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on social power* (pp. 125-171). Chicago: Aldine.
- Kerlinger, F.N. (1979). *Grundlagen der Sozialwissenschaften*. (Band 2). Weinheim, Basel: Beltz.
- Kießler, K., Scholl, W. (1976). *Partizipation und Macht in aufgabenorientierten Gruppen - ein Feldexperiment zur Theorie der organisatorischen Bedingtheit von Gruppenprozessen*. Frankfurt: Haag & Herchen.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, **24**, 33-41.
- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Kipnis, D. (1990). *Technology and Power*. New York et al.: Springer.
- Kipnis, D. et al. (1976). Metamorphic effects of power. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 2, 127-135.
- Kipnis, D., Schmidt, S.T.M., Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 440-452.
- Kirsch, W. (1971). *Entscheidungsprozesse*. (Band 3). *Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirsch, W., Scholl, W., Paul, G. (1984). *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*. München: Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften.
- Kohli, M. (1978). "Offenes" und "Geschlossenes" Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. *Soziale Welt*, **29**, 1-15.
- Koolwijk v.J. (1969). Unangenehme Fragen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, **21**, S. 864-875.
- Koolwijk v.J., Wicken-Mayser, M. (Hrsg.). (1975). *Techniken empirischer Sozialforschung*. (Band 4). München, Wien: Oldenbourg.
- Krempel, L. (1987). *Soziale Interaktion. Einstellungen, Biographien, Situationen und Beziehungswerte. Dynamische Ereignisanalysen*. Bochum: Schallwig.

- Kriz, J., Lisch, R. (1988). *Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen*. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kronshage, U. (1992). *Macht- und Einflußbeziehungen zwischen Eltern und Jugendlichen*. Göttingen: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Krüger, W. (1974). *Macht in der Unternehmung*. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Küpper, W., Ortmann, G. (1986). Mikropolitik in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, **46**, 590-602.
- Lantermann, E.D. (1983). Handlung und Emotion. In H.A. Euler, H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie* (S. 273-282). München et al.: Urban & Schwarzenberg.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, **36**, 343-356.
- Lukes, St. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan.
- Maderthaner, R. (1989). Kommunikationsprozesse. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S. 487-504). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Marlowe, D., Kenneth, J., Doob, G., Doob, A.N. (1981). Persönlichkeit des Gegners. Erwartungen sozialer Interaktion und interpersonelle Verhandlungen. In W. Stroebe (Hrsg.), *Gruppenprozesse* (S. 139-154). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Marwell, G., Schmitt, D.R. (1968). Dimensions of compliance-gaining behavior: an empirical analysis. *Sociometry*, **31**, 350-364.
- Mayring, Ph. (1985). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung der Psychologie* (S. 187-211). Weinheim: Beltz.
- McGrath, J.E. (1970). *Social Psychology*. London et al.: Holt, Rinehart & Winston.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, **7**, 349-364.
- Mertens, W. (1987). Symbolischer Interaktionismus. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 81-88). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mikula, G. (1985). Psychologische Theorien des sozialen Austausches. In D. Frey, M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. (Band II). Gruppen- und Lerntheorien* (S. 273-306). Bern et al.: Huber.
- Mikula, G. (1987). *Gerechtigkeit und soziale Interaktion*. Bern: Huber.

Moscovici, S. (1979). *Sozialer Wandel durch Minoritäten*. München et al.: Urban & Schwarzenberg.

Moscovici, S. (1985). Social Influence and Conformity. In G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. II) (pp. 347-412). New York: Random House.

Moscovici, S., Ricateau, Ph. (1975). Konformität, Minderheit und sozialer Einfluß. In S. Moscovici (Hrsg.), *Forschungsgebiete der Sozialpsychologie I* (S. 155-213). Frankfurt: Athenäum Fischer.

Mowday, R. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 137-156.

Mulder, M., de Jong, R.D., Koppelaar, L., Verhage, J. (1986). Power, Situation, and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. **71**, No. 4, 566-570.

Mummendey, H.D. (1987). *Die Fragebogen-Methode. Grundlagen und Anwendung in der Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*. Göttingen et al.: Hogrefe.

Neuberger, O. (1985). *Führung* (2. Auflage). Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. (1989a). Macht. In S. Greif, H. Holling, N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein interdisziplinäres Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 301-305). München: Psychologie Verlags Union.

Neuberger, O. (1989b). Mikropolitik und Unternehmenskultur. *Personalführung*, **11**, 1030-1043.

Neuberger, O., Conradi, W., Maier, W. (1985). *Individuelles Handeln und sozialer Einfluß*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ortmann, G. (1987). Mikropolitik im Entscheidungskorridor. *Zeitschrift für Organisation*, **56**, 369-374.

Osterkamp, U. (1987). Kontrollbedürfnis. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 222-226). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Parsons, T. (1963). On the concept of influence. *The Public Opinion Quarterly*, **27**, 37-62.

Partridge, P.H. (1963). Some notes on the concept of power. *Political Studies*, **11**, 107-125.

Pelz, J., Scholl, W. (1990). *Entwicklung eines Verfahrens zur Messung von Sympathie, Einwirkung, Macht-Einfluß-Differenzierung und Interesse (SEMI)*. 17. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen: Unveröffentlichtes Manuskript.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston et al.: Pitman.
- Piaget, J. (1975). *Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde*. Gesammelte Werke II. Studienausgabe. Stuttgart: Klett.
- Piontkowski, U. (1976). *Psychologie der Interaktion*. München: Juventa.
- Pollard, W.E., Mitchell, T.R. (1972). Decision theory analysis of social power. *Psychological Bulletin*, Vol. 78, No. 6, 433-446.
- Raven, B.H. (1965). Social influence and power. In I.D. Steiner, F. Fischbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (p. 371- 382). New York: Holt, Reinhart & Winston.
- Raven, B.H. (1974). The comparative analysis of power and power preferences. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives of social power* (pp. 172-198). Chicago: Aldine.
- Raven, B.H. (1991). *Power and influence: construct and applications*. Paper presented at the Sixth CSPP/La Personality Theory Conference "Social influence and power. Its implications and applications in the future". California School of Professional Psychology/Los Angeles Campus, Alhambra, California, April 6.
- Raven, B.H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 7, No. 2, 217-244.
- Raven, B.H., Kruglanski, A.W. (1970). Conflict and power. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict* (pp. 69-109). New York: Academic Press.
- Raven, B.H., Rubin, J.Z. (1983). *Social psychology* (2. Ed.). New York: Wiley & Sons.
- Rogers, C.R. (1974). *Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität*. München: Kösel.
- Rohrman, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, 222-245.
- Rosch, M., Frey, D. (1987). Soziale Einstellungen. In D. Frey, S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 296-305). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rubin, I.M., Berlew, D.E. (1984). The power failure in organizations. *Training & Development Journal*, 38, 35-39.
- Russel, B. (1947). *Macht. Eine sozialkritische Studie*. Zürich: Europa.

- Sandner, K. (1990). *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Berlin et al.: Springer.
- Schanz, G. (1978). *Verhalten in Wirtschaftsorganisationen. Personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme*. München: Vahlen.
- Schanz, G. (1982). *Organisationsentwicklung. Struktur und Verhalten*. München: Vahlen.
- Scheffer, B. (1990). Wie wir erkennen. Die soziale Konstruktion von Wirklichkeit im Individuum. In Funkkolleg Medien und Kommunikation. *Konstruktionen von Wirklichkeit*. Studienbrief 2, S. 46-87. Weinheim, Basel: Beltz.
- Scheller, R., Heil, F.E. (1979). Berufliche Entwicklung und Selbstkonzepte. In S.-H. Filipp (Hrsg.), *Selbstkonzeptforschung* (S. 253-271). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schilit, W.K., Locke, E.A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304-316.
- Schmidt, S.J. (1990). Wir verstehen uns doch? Von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation. In Funkkolleg Medien und Kommunikation. *Konstruktionen von Wirklichkeit*. Studienbrief 1, S. 50-78. Weinheim, Basel: Beltz.
- Schneider, H.-D. (1977). *Sozialpsychologie der Machtbeziehungen*. Stuttgart: Enke.
- Schneider, H.-D. (1975). *Kleingruppenforschung*. Stuttgart: Teubner.
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989). *Methoden empirischer Sozialforschung*. (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Scholl, W. (1976). Theoretical reflections in influence, power and its alienating effects, and participation. Paper for the EGOS Symposium on Power, May 6/7 at the University of Bradford.
- Scholl, W. (1989a). *Grundfragen der Methodik empirischer Forschung*. 13. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Scholl, W. (1989b). *Effizienz und die soziale Produktion von Wissen*. Zur 2. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie an der Universität Bielefeld. Göttingen: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Scholl, W. (1991a). *Soziale Interaktionen - Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen*. (2., verbesserte Auflage). 20. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen: Unveröffentlichtes Manuskript.

Scholl, W. (1991b). Die Produktion von Wissen zur Bewältigung komplexer organisatorischer Situationen. In R. Fisch, M. Boos (Hrsg.), *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen* (S. 107-128). Konstanz: Universitätsverlag.

Scholl, W. (1992). Politische Prozesse in Organisationen. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1993-2004). (3., völlig neu gestaltete Auflage). Stuttgart: Poeschel.

Scholl, W., Willinghöfer, U. (1993). *Macht und Einfluß als Formen sozialer Einwirkung: Eine konzeptionelle und eine empirische Analyse*. Berlin, Göttingen: Unveröffentlichtes Manuskript.

Secord, P.F., Backman, C.W. (1983). *Sozialpsychologie* (4. Auflage). Frankfurt/M.: Fachbuchhandlung für Psychologie.

Sherif, M. (1935). A study of some factors in perception. *Archives of Psychology*, 27, No. 187.

Six, B., Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Roth, E. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S. 349-398). Göttingen et al.: Hogrefe.

Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.

Snyder, M.L., Wicklund, R.A. (1981). Vorhergehende Freiheitsausübung und Reaktanz. In W. Herkner (Hrsg.), *Experimente in der Sozialpsychologie* (S. 105-118). Bern et al.: Huber.

Stapf, K.H. (1984). Laboruntersuchung. In E. Roth (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Methoden - Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis* (S. 238-255). München, Wien: Oldenbourg.

Stendenbach, F.-J. (1963). *Soziale Interaktion und Lernprozesse*. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Tedeschi, J.T., Bonoma, Th.V. (1972). Power and Influence: An Introduction. In J.T. Tedeschi (Ed.), *The social influence processes* (pp.1-49). Chicago, New York: Atherton.

Thibaut, J.W., Kelley H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley and Sons.

Thompson, K.R., Luthans, F. (1983). A behavioral interpretation of power. In R.W. Allen, L.W. Porter (Eds.), *Organizational influence processes* (p. 72-87). Glenview: Scott, Foresman and Company.

Tjosvold, D. (1986). *Working together to get things done. Managing for organizational productivity*. Lexington, Massachusetts, Toronto: Heath and Company.

- Tränkle, U. (1983). Fragebogenkonstruktion. In H. Feger, J. Bredekamp (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie - Datenerhebung*, 2 (S. 222-289). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Turner, J.C. (1991). *Social influence*. Ballmoor: Open University Press.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5., revidierte Auflage). 1. Halbband. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wetzel, F.G. (1980). *Kognitive Psychologie. Eine Einführung in die Psychologie der kognitiven Strukturen von Jean Piaget*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Wilensky, H.L. (1967). *Organizational intelligence*. New York: Basic Books.
- Wilkinson, I., Kipnis, D. (1978). Interfirm use of power. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 3, 315-320.
- Willinghöfer, U. (1989). *Formen sozialer Einwirkung in Organisationen*. Göttingen: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Wilson, T.P. (1982). Qualitative "oder" quantitative Methoden in der Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, **34**, 487-508.
- Wiseman, R.L., Schenck-Hamlin, W. (1981). A multidimensional scaling validation of an inductively-derived set of compliance-gaining strategies. *Communication Monographs*, **48**, 251-270.
- Wiswede, G. (1976). *Soziologie konformen Verhaltens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Witte, E., Ardelt, E. (1989). Gruppenarten, -strukturen und -prozesse. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Band 3). Organisationspsychologie* (S.463-486). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Witte, E.H. (1985). Theorien zur sozialen Macht. In D. Frey, M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen- und Lerntheorien* (S. 123-159). Bern et al.: Huber.
- Witte, E.H. (1989). *Sozialpsychologie*. München: Psychologie Verlags Union.
- Wortman, C.B., Brehm, J.W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in exerimental social psychology* (S. 277-336). (Volume 8). New York: Academic Press.
- Yukl, G., Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 2, 132-140.

Zündorf, L. (1982). Machtprozesse in Industrieunternehmen. In G. Schmidt, E. Braczyk, Knesebeck, J. von dem (Hrsg.), *Materialien zur Industriegesellschaft*. Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (S. 166-184). Opladen: Westdeutscher.

Zündorf, L. (1987). *Macht, Einfluß und Vertrauen - Elemente einer soziologischen Theorie des Managements*. Arbeitsbericht Nr. 31 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Lüneburg.

ANHANG

- I. Beispiel eines Anschreibens**
- II. 3 ausgewählte Fragebögen**

I. Beispiel eines Anschreibens



3400 Göttingen
Goßlerstraße 14
Telefon: (0551) 39-7234
(0551) 39-4628

10. Dezember 1991

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines Forschungsprojektes am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Göttingen werden u.a. Untersuchungen zum Thema

"Macht und Einfluß in Organisationen"

durchgeführt. Diese Befragung bildet einen Teil des Projektes. Wir bitten Sie, den beiliegenden Fragebogen, der aus insgesamt vier Teilen besteht, zu beantworten. Bitte nehmen Sie sich für die Bearbeitung des Fragebogens etwas Zeit. Die Auseinandersetzung mit dem Thema wurde von bisher Befragten als Bereicherung aufgefaßt.

Lesen Sie sich bitte vor Beantwortung des Fragebogens die *einleitenden Erklärungen* sorgsam durch. Selbstverständlich sind alle Ihre Angaben anonym und werden streng vertraulich behandelt! Dazu dürfen wir Sie bitten, nur den ausgefüllten Fragebogen, sofern keine andere Absprache besteht, im beigefügten Rückumschlag, ohne Angabe des Absenders, bis zum 23. Dezember 1991 an uns zurück zu senden. Sollten Sie Rückfragen haben, steht Ihnen stellvertretend für unsere Arbeitsgruppe Herr, Tel.: zur Verfügung.

Falls Sie Interesse an der Auswertung dieses Teilprojektes haben, schreiben Sie bitte an die o.g. Adresse. Für Ihre tatkräftige Mitarbeit an unserem Projekt bedanken wir uns schon jetzt ganz herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Ich verbürge mich für eine wissenschaftlich einwandfreie anonymisierte Datenauswertung.

W. Scholl

(Prof. Dr. W. Scholl)

II. FRAGEBÖGEN

Im folgenden wird eine *Übersicht über die Fragebögen der einzelnen Untersuchungen* gegeben.

Da alle Fragebögen nach dem gleichen Aufbaumuster konzipiert wurden, sind im *Anhang drei Fragebögen* exemplarisch aufgeführt:

Fragebogen 2, da in diesem Fragebogen nicht direkt nach Macht und Einfluß gefragt wurde, sondern mit Umschreibungen gearbeitet wurde. Außerdem befindet sich nur in dieser Untersuchung die erweiterte Variante des semantischen Differentials "SEMI".

Fragebogen 5, da diese Untersuchung nicht Macht- und Einflußsituationen, sondern direkt Kausalmechanismen sozialer Einwirkung ohne eine Macht-Einfluß-Differenzierung vorzugeben, untersucht. Belohnung und Bestrafung werden hier beispielhaft aufgeführt.

Fragebogen 9, da nur in dieser Untersuchung die Fragen nach Übereinstimmung, Wissenszuwachs, Effektivität und Handlungsfähigkeit aufgeführt sind.

Verzeichnis der Fragebögen:

<i>Fragebogen 1</i>	Untersuchung zu Macht- und Einflußepisoden; Erhebung Ch. Brunner.
<i>Fragebogen 2</i>	Untersuchung zu Macht- und Einflußepisoden; die Begriffe Macht und Einfluß werden nicht genannt, sondern umschrieben; Erhebung A. Rosdorf.
<i>Fragebogen 3, 4, 9</i>	Untersuchung zu Macht- und Einflußepisoden: Fragebogen 3 - Erhebung D. Battermann; Fragebogen 4 - Erhebung K. Lehmann; Fragebogen 9 - Erhebung im Praktikum zur Sozial- und Wirtschaftspsychologie.
<i>Fragebogen 5</i>	Untersuchung zu den Grundlagen Belohnung und Bestrafung; Erhebung A. Haaks.
<i>Fragebogen 6</i>	Untersuchung zu den Grundlagen Legalität und Legitimation; wurde nicht in die Untersuchung aufgenommen aufgrund sehr schlechter Datenqualität; Erhebung M. Hartung.
<i>Fragebogen 7</i>	Untersuchung zu den Grundlagen Expertenwissen und Information; Erhebung B. Hoffmann.
<i>Fragebogen 8</i>	Untersuchung zu den Grundlagen Attraktivität u. Situationskontrolle; Erhebung B. Hoffmann.
<i>Fragebogen 9</i>	siehe oben

Fragebogen 10

Untersuchung zu Belohnungs- und Bestrafungstaktiken; Erhebung Ch. Schaper.

Fragebogen 11

Untersuchung zu legalen und legitimen Taktiken; Erhebung M. Olschewski.

Fragebogen 12

Untersuchung zu wissens- und informationsorientierten Taktiken; Erhebung M. Olschewski.

Fragebogen 13

Untersuchung zu attraktivitäts- und situationsorientierten Taktiken; Erhebung A. Schröder.

II.1 Fragebogen 2

Untersuchung zu Macht- und Einfluß-
episoden; die Begriffe Macht und Einfluß
werden nicht genannt, sondern umschrieben;
Erhebung A. Rosdorf.

Erklärung

Bei den folgenden Fragen werden Sie entweder gebeten, in Ihren eigenen Worten Ereignisse zu schildern oder auf einem Zahlenstrang, dessen Bedeutung an den Endpunkten angegeben ist, die Zahl anzukreuzen, die Ihrem Gefühl nach am besten zutrifft, zum Beispiel:

sehr selten

0-0-0-0-0
1 2 3 4 5

sehr oft

?

Das Fragezeichen rechts daneben können Sie ankreuzen, wenn Sie sich überhaupt nicht in der Lage sehen, eine Zahl anzukreuzen.

Bitte versetzen Sie sich möglichst genau in die jeweilige Situation, die Sie erlebten, hinein, denn erfahrungsgemäß erfordert eine treffende Beschreibung ein gewisses Maß an Konzentration.

Für eventuelle Rückfragen stehe ich Ihnen unter der Telefonnummer zur Verfügung.

Für Ihre Mühe bedanken wird uns sehr herzlich im voraus.

III

Situation 1

7. Welche Gefühle zeigte die andere Person bei der Reaktion? Waren diese eher negativer oder positiver Art?

sehr negativ	0-0-0-0-0	sehr positiv	?
	-2-1 0+1+2		

8. Wie stark war bei der Reaktion ein Widerstand zu spüren?

sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
	2 1 3 4 5		

9. Inwieweit hat die andere Person Ihren Standpunkt auch innerlich akzeptiert?

gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
	0 1 2 3 4		

10. Und nun bitten wir Sie um eine Gesamteinschätzung:

So hat sich die andere Person vor dieser Situation mir gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So habe ich mich in dieser Situation der anderen Person gegenüber Verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So hat sich die andere Person nach dieser Situation mir gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

IV

Situation 2

1. Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie jemanden zu einem Verhalten veranlaßt haben, das im Einklang mit seinen Interessen stand? Beschreiben Sie bitte die Situation und das, was Sie erreichen wollten.

2. Beschreiben Sie bitte genau, wie Sie persönlich vorgegangen sind, um Ihr Ziel zu erreichen.

3. Welche anderen Vorgehensweisen hätte es für Sie noch gegeben, und warum wählten Sie gerade diese?

4. War die betreffende Person in einer höheren, gleichrangigen oder niedrigeren Position?

höher 0	gleichrangig 0	niedriger 0	?
---------	----------------	-------------	---

5. Wie oft hatten Sie mit der betreffenden Person Kontakt?

sehr selten	0-0-0-0-0 1 2 3 4 5	sehr oft	?
-------------	------------------------	----------	---

6. Inwieweit hatten sich Ihre Standpunkte angenähert?

Er/Sie sich meinem Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
Ich mich seinem/ihrer Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
		0 1 2 3 4		

V

Situation 2

7. Welche Gefühle zeigte die andere Person bei der Reaktion? Waren diese eher negativer oder positiver Art?

sehr negativ	0-0-0-0-0	sehr positiv	?
	-2-1 0+1+2		

8. Wie stark war bei der Reaktion ein Widerstand zu spüren?

sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
	1 2 3 4 5		

9. Inwieweit hat die andere Person Ihren Standpunkt auch innerlich akzeptiert?

gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
	0 1 2 3 4		

10. Und nun bitten wir Sie um eine Gesamteinschätzung:

So hat sich die andere Person vor dieser Situation mir gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So habe ich mich in dieser Situation der anderen Person gegenüber Verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So hat sich die andere Person nach dieser Situation mir gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

VI

Situation 3

1. Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie zu einem Verhalten veranlaßt wurden, das nicht im Einklang mit Ihren Interessen stand? Beschreiben Sie bitte die Situation und welches Verhalten bei Ihnen bewirkt wurde.

2. Beschreiben Sie bitte genau, wie die andere Person Ihnen gegenüber vorging.

3. Wie hätte sich die andere Person Ihnen gegenüber auch verhalten können? Warum verhielt sie sich wohl gerade so?

4. War die betreffende Person in einer höheren, gleichrangigen oder niedrigeren Position?

höher 0	gleichrangig 0	niedriger 0	?
---------	----------------	-------------	---

5. Wie oft hatten Sie mit der betreffenden Person Kontakt?

sehr selten	0-0-0-0-0 1 2 3 4 5	sehr oft	?
-------------	------------------------	----------	---

6. Inwieweit hatten sich Ihre Standpunkte angenähert?

Er/Sie sich meinem Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
Ich mich seinem/ihrer Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
		0 1 2 3 4		

VII

Situation 3

7. Beschreiben Sie bitte Ihre Gedanken und Gefühle im Zusammenhang mit der Einwirkung ohne Interessenberücksichtigung.

8. Wie groß war Ihre inneres Widerstreben und Ihr nach außen gezeigter Widerstand gegen die Einwirkung?

inneres Widerstreben:	sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
sichtbarer Widerstand:	sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
		1 2 3 4 5		

9. Inwieweit haben Sie den Standpunkt der anderen Person innerlich akzeptiert?

gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
	0 1 2 3 4		

10. Und nun bitten wir Sie um eine Gesamteinschätzung:

So habe ich mich vor dieser Situation der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So hat sich die andere Person in dieser Situation mir gegenüber Verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

So habe ich mich nach dieser Situation der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1 0+1+2+3+4		

VIII

Situation 4

1. Erinnern Sie sich an eine Situation an Ihrem Arbeitsplatz, in der Sie zu einem Verhalten veranlaßt wurden, das im Einklang mit Ihren Interessen stand? Beschreiben Sie bitte die Situation und welches Verhalten bei Ihnen bewirkt wurde.

2. Beschreiben Sie bitte genau, wie die andere Person Ihnen gegenüber vorging.

3. Wie hätte sich die andere Person Ihnen gegenüber auch verhalten können? Warum verhielt sie sich wohl gerade so?

4. War die betreffende Person in einer höheren, gleichrangigen oder niedrigeren Position?

höher 0	gleichrangig 0	niedriger 0	?
---------	----------------	-------------	---

5. Wie oft hatten Sie mit der betreffenden Person Kontakt?

sehr selten	0-0-0-0-0 1 2 3 4 5	sehr oft	?
-------------	------------------------	----------	---

6. Inwieweit hatten sich Ihre Standpunkte angenähert?

Er/Sie sich meinem Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
Ich mich seinem/ihrem Standpunkt:	gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
		0 1 2 3 4		

IX

Situation 4

7. Beschreiben Sie bitte Ihre Gedanken und Gefühle im Zusammenhang mit der Einwirkung mit Interessenberücksichtigung.

8. Wie groß war Ihr inneres Widerstreben und Ihr nach außen gezeigter Widerstand gegen die Einwirkung?

inneres Widerstreben:	sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
sichtbarer Widerstand:	sehr schwach	0-0-0-0-0	sehr stark	?
		1 2 3 4 5		

9. Inwieweit haben Sie den Standpunkt der anderen Person innerlich akzeptiert?

gar nicht	0-0-0-0-0	vollständig	?
	0 1 2 3 4		

10. Und nun bitten wir Sie um eine Gesamteinschätzung:

So habe ich mich vor dieser Situation der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1	0+1+2+3+4	

So hat sich die andere Person in dieser Situation mir gegenüber Verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1	0+1+2+3+4	

So habe ich mich nach dieser Situation der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	0-0-0-0-0-0-0-0-0	abstoßend	?
rücksichtslos	0-0-0-0-0-0-0-0-0	rücksichtnehmend	?
überlegen	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unterlegen	?
intolerant	0-0-0-0-0-0-0-0-0	tolerant	?
angenehm	0-0-0-0-0-0-0-0-0	unangenehm	?
schwach	0-0-0-0-0-0-0-0-0	stark	?
verständnisvoll	0-0-0-0-0-0-0-0-0	verständnislos	?
mächtig	0-0-0-0-0-0-0-0-0	machtlos	?
unsympathisch	0-0-0-0-0-0-0-0-0	sympathisch	?
	-4-3-2-1	0+1+2+3+4	

X

Personenangaben

I. Wieviel Einfluß, glauben Sie, haben Sie auf der Geschehen im Betrieb?

sehr wenig 0-0-0-0-0 sehr viel
 1 2 3 4 5

II. Bitte machen Sie noch einige Angaben zu Ihrer Person:
(Bitte ankreuzen)

Alterstufe:

20-25 0 26-50 0 31-35 0 36-40 0 41-45 0
46-50 0 51-55 0 56-60 0 61-65 0

Männlich 0 Weiblich 0

Wieviele Schuljahre? _____

Wieviele Hochschuljahre? _____

Wieviele Jahre beruflicher Ausbildung? _____

Berufliche Tätigkeit? _____

Nochmals herzlichen Dank für die Ausdauer, die Sie aufgebracht haben, diesen recht umfangreichen Fragenkatalog zu beantworten.
Sollten Sie Interesse am Ergebnis der Befragung haben, dann bin ich bereit, Ihnen Auszüge von der Auswertung zu schicken.

Falls Sie nicht mit dem für Sie bisher reservierten Platz ausgekommen sind oder sonstige Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge haben, bitte ich diese auf der nächsten Seite zu notieren.

II.2 Fragebogen 5

**Untersuchung zu den Grundlagen Belohnung
und Bestrafung; Erhebung A. Haaks.**

Erklärung zum Fragebogen

Im Anschluß an diese Erklärung, werden Sie am Beginn der vier Fragebogenteile jeweils gebeten, sich an Situationen aus Ihrem Berufsalltag zu erinnern und diese zu schildern.

Bei diesen Situationen soll es sich um Erfahrungen handeln, die Sie im Zusammenhang mit der Realisierung von Interessen in Ihrer beruflichen Tätigkeit gemacht haben. Dabei geht es um Situationen, in denen Sie Belohnung oder Bestrafung (Drohung) eingesetzt haben, um eigene oder organisationale Ziele zu erreichen, und um Situationen, in denen auf Sie mit Belohnung oder Bestrafung (Drohung) eingewirkt wurde, um bestimmte Ziele zu realisieren. Da auch die bloße Ankündigung einer Belohnung oder Bestrafung oft schon Verhaltensänderungen hervorrufen kann, soll sie hier mit einbezogen werden.

Denken Sie bitte daran, daß eine Vielzahl verschiedener Möglichkeiten von Gesprächskonstellationen existieren. Beispielsweise können Sie in jeder Situation Vorgesetzter, Kollege oder Untergebener gewesen sein und auch der Gesprächspartner wird eine dieser drei Positionen verkörpern.

Im Anschluß an die von Ihnen geschilderten Situationen folgen einige Fragen, die in allen vier Teilen ähnlich sind und dazu dienen, ein abgerundetes Bild der Situation zu liefern.

Bei diesen Fragen werden Sie entweder gebeten,

- * in Ihren eigenen Worten Ereignisse zu schildern oder
- * bei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten die zutreffendste anzukreuzen oder
- * auf einem Zahlenstrahl, dessen Bedeutung an den Endpunkten angegeben ist, die Zahl anzukreuzen, die Ihrem Gefühl nach am besten zutrifft. Kreuzen Sie das "?" nur an, wenn Ihnen eine Einschätzung nicht möglich ist.

Am Ende der vier Teile finden Sie jeweils eine neunteilige Skala mit gegensätzlichen Wortpaaren. Markieren Sie hier beispielsweise die linke 4, wenn Sie der Meinung sind, daß das linke Adjektiv vollkommen zutreffend ist oder z.B. die "0", wenn genau die Mitte zwischen den beiden Polen der Verhaltenseigenschaften zutrifft. Mit den anderen Ankreuzmöglichkeiten können Sie eine Abstufung in Ihrer Bewertung vornehmen. Bitte kreuzen Sie auch hier das "?" nur an, wenn eine Einschätzung einer Eigenschaft für Sie nicht möglich ist.

Zum besseren Verständnis der Bedeutung der zentralen Begriffe "Belohnung" und "Bestrafung", gebe ich Ihnen jeweils eine Definition und nenne einige Beispiele, die die Vielfältigkeit der Begriffe veranschaulichen.

Definition Belohnung:

Belohnungen sind Verhaltenskonsequenzen, die vom Betroffenen als angenehm empfunden werden.

Beispiele materieller Belohnung sind:

- Aufstiegchancen,
- Kompetenzerweiterung,
- finanzieller Anreiz,
- Dienstwagen,
- neues Büro,
- positive Personalbeurteilung,
- interessante Arbeit,
- etc. ...

Beispiele immaterieller Belohnung sind:

- Freundlichkeit,
- Aufmerksamkeit,
- Zeit nehmen,
- Lob,
- Vertrauensbasis,
- Hilfe,
- Unterstützung gegenüber Dritten,
- Schutz vor negativen Ereignissen,
- etc. ...

Definition Bestrafung:

Bestrafungen sind Verhaltenskonsequenzen, die vom Betroffenen als unangenehm empfunden werden.

Beispiele materieller Bestrafung (Drohung) sind:

- Belohnung verhindern,
- Aufstiegchancen behindern,
- Verhinderung materieller Anreize,
- negative Personalbeurteilung,
- unangenehme Arbeit,
- Entzug von Privilegien,
- Kompetenzeinengung,
- etc. ...

Beispiele immaterieller Bestrafung (Drohung) sind:

- Ignorieren,
- ablehnendes Verhalten,
- Tadel,
- Überforderung,
- Isolation,
- Ausschließung,
- Mißtrauensbasis,
- Anschwärzen bei Dritten,
- etc. ...

FRAGEBOGEN

TEIL 1

1.) Beschreiben Sie bitte eine Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der Sie materielle oder immaterielle Belohnung (bzw. angekündigte Belohnung) eingesetzt haben, um bestimmte Ziele zu erreichen.

2.) Waren Sie in dieser Situation gegenüber der anderen Person:

- Vorgesetzte/r []
- Kolleg/e/in []
- Untergebene/r []
- Mitglied einer
anderen Organisation []

3.) Inwieweit kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Interessenstandpunkte?

Er/sie näherte sich mir an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?
		0-----0-----0-----0-----0					
Ich näherte mich ihm/ihr an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?
		0-----0-----0-----0-----0					

4.) Inwieweit konnten Sie mit Hilfe der Belohnung Ihre Ziele erreichen?

Ich konnte meine Ziele erreichen:	gar nicht	0	1	2	3	4	vollständig ?
		0-----0-----0-----0-----0					

8.) Wie häufig kommen Situationen in Ihrer Arbeitswelt vor, in denen Sie Belohnung zur Zielerreichung anwenden?

sehr selten 0 1 2 3 4 sehr oft ?
 0-----0-----0-----0-----0

9.) Waren diese Versuche der Interessenrealisierung in der Vergangenheit erfolglos oder erfolgreich?

erfolglos 0 1 2 3 4 erfolgreich ?
 0-----0-----0-----0-----0

10.) Beschreiben Sie durch Ankreuzen Ihr Verhalten und das des Gesprächspartners in der von Ihnen geschilderten Situation.

10.1) So hat sich mein Gesprächspartner mir gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4			
1	anziehend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	tolerant	?
5	angenehm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	unangenehm	?
6	schwach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4			

10.2) So habe ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4			
1	anziehend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	tolerant	?
5	angenehm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	unangenehm	?
6	schwach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4			

TEIL 2

1.) Beschreiben Sie bitte eine Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der auf Sie mit Hilfe materieller oder immaterieller Belohnung (bzw. der angekündigten Belohnung) eingewirkt wurde, um bestimmte Ziele zu erreichen.

2.) Waren Sie in dieser Situation gegenüber der anderen Person:

- Vorgesetzte/r []
- Kolleg/e/in []
- Untergebene/r []
- Mitglied einer
anderen Organisation []

3.) Inwieweit kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Interessenstandpunkte?

		0	1	2	3	4	
Er/sie näherte sich mir an:	gar nicht	0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	sehr stark ?
Ich näherte mich ihm/ihr an:	gar nicht	0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	sehr stark ?
		0	1	2	3	4	

4.) Inwieweit konnte der Interaktionspartner mit Hilfe der Belohnung seine Ziele erreichen?

Der andere konnte seine Ziele erreichen:	gar nicht	0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	vollständig ?
		0	1	2	3	4	

10.) Beschreiben Sie durch Ankreuzen Ihr Verhalten und das des Gesprächspartners in der von Ihnen geschilderten Situation.

10.1) So hat sich mein Gesprächspartner mir gegenüber verhalten:

	4	3	2	1	0	1	2	3	4			
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4		

10.2) So habe ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber verhalten:

	4	3	2	1	0	1	2	3	4			
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4		

TEIL 3

- 1.) Beschreiben Sie bitte eine Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der Sie materielle oder immaterielle Bestrafung (bzw. angedrohte Bestrafung) eingesetzt haben, um bestimmte Ziele zu erreichen.

- 2.) Waren Sie in dieser Situation gegenüber der anderen Person:

Vorgesetzte/r

Kolleg/e/in

Untergebene/r

Mitglied einer
anderen Organisation

- 3.) Inwieweit kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Interessenstandpunkte?

Er/sie näherte sich mir an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?
		0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	
Ich näherte mich ihm/ihr an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?
		0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	

- 4.) Inwieweit konnten Sie mit Hilfe der Bestrafung Ihre Ziele erreichen?

Ich konnte meine Ziele erreichen:	gar nicht	0	1	2	3	4	vollständig ?
		0-----0	-----0	-----0	-----0	-----0	

- 4.*) Kam es bei der Zielrealisierung zur Ausführung der angedrohten Bestrafung?

Ja
Nein

8.) Wie häufig kommen Situationen in Ihrer Arbeitswelt vor, in denen Sie Bestrafung zur Zielerreichung anwenden?

sehr selten 0 1 2 3 4 sehr oft ?
 0-----0-----0-----0-----0

9.) Waren diese Versuche der Interessenrealisierung in der Vergangenheit erfolglos oder erfolgreich?

erfolglos 0 1 2 3 4 erfolgreich ?
 0-----0-----0-----0-----0

10.) Beschreiben Sie durch Ankreuzen Ihr Verhalten und das des Gesprächspartners in der von Ihnen geschilderten Situation.

10.1) So hat sich mein Gesprächspartner mir gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4		
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4		

10.2) So habe ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4		
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4		

TEIL 4

- 1.) Beschreiben Sie bitte eine Situation aus Ihrem Berufsalltag, in der auf Sie mit Hilfe von materieller oder immaterieller Bestrafung (bzw. der angedrohten Bestrafung) eingewirkt wurde, um bestimmte Ziele zu erreichen.

- 2.) Waren Sie in dieser Situation gegenüber der anderen Person:

Vorgesetzte/r []

Kolleg/e/in []

Untergebene/r []

Mitglied einer
anderen Organisation []

- 3.) Inwieweit kam es im Verlauf der Situation zu einer Annäherung der Interessenstandpunkte?

Er/sie näherte sich mir an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?
Ich näherte mich ihm/ihr an:	gar nicht	0	1	2	3	4	sehr stark ?

- 4.) Inwieweit konnte der Interaktionspartner mit Hilfe der Bestrafung seine Ziele erreichen?

Der andere konnte seine Ziele erreichen:	gar nicht	0	1	2	3	4	vollständig ?
--	-----------	---	---	---	---	---	---------------

4.*) Kam es bei der Zielrealisierung zur Ausführung der angedrohten Bestrafung?

Ja []
Nein []

5.) Wie waren Ihre Gefühlsreaktionen gegenüber dem Interaktionspartner, der seine Ziele realisieren wollte?

sehr negativ 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 sehr positiv ?
-3 -2 -1 0 1 2 3
neutral

6.) Inwieweit wurden Ihre Interessen berücksichtigt?

Die Interessen wurden
berücksichtigt: gar nicht 0-----0-----0-----0-----0 vollständig ?
0 1 2 3 4

7.) Beschreiben Sie bitte, inwiefern im Einklang mit Ihren Interessen oder gegen Ihre Interessen gehandelt wurde?

sehr selten 0-----0-----0-----0-----0 sehr oft ?
0 1 2 3 4

8.) Wie häufig kommen Situationen in Ihrer Arbeitswelt vor, in denen auf Sie Bestrafung zur Zielerreichung angewendet wird?

sehr selten 0-----0-----0-----0-----0 sehr oft ?
0 1 2 3 4

9.) Waren diese Versuche der Interessenrealisierung in der Vergangenheit erfolglos oder erfolgreich?

erfolglos 0-----0-----0-----0-----0 erfolgreich ?
0 1 2 3 4

10.) Beschreiben Sie durch Ankreuzen Ihr Verhalten und das des Gesprächspartners in der von Ihnen geschilderten Situation.

10.1) So hat sich mein Gesprächspartner mir gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4				
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4				

10.2) So habe ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber verhalten:

		4	3	2	1	0	1	2	3	4				
1	anziehend	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	abstoßend	?
2	rücksichtslos	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	rücksichtnehmend	?
3	überlegen	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unterlegen	?
4	intolerant	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	tolerant	?
5	angenehm	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	unangenehm	?
6	schwach	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	stark	?
7	verständnisvoll	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	verständnislos	?
8	mächtig	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	machtlos	?
9	unsympathisch	0	---	0	---	0	---	0	---	0	---	0	sympathisch	?
		4	3	2	1	0	1	2	3	4				

11.) Bitte noch einige Angaben zur Person.

Altersstufe:

20-25 [] 26-30 [] 31-35 [] 36-40 [] 41-45 []

46-50 [] 51-55 [] 56-60 [] 61-65 [] ab 66 []

weiblich []

männlich []

II.3 Fragebogen 9

Untersuchung zu Macht- und Einflußepisoden:
Erhebung im Praktikum zur Sozial-
und Wirtschaftspsychologie

8. Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person?

- | | sehr
schlecht | sehr
gut |
|---|---------------------------------|-------------|
| a. <i>Vor</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |
| b. <i>Nach</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |

9. Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?

gar nicht	in vollem Umfang
0.....1.....2.....3.....4.....5	

10. Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?

gar nicht	sehr
0.....1.....2.....3.....4.....5	

Bitte *überdenken* Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation.

Beurteilen Sie im folgenden:

a. So hat sich die *andere Person* mir gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

b. So habe *ich mich* der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

8. Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person?

- | | sehr
schlecht | sehr
gut |
|---|---------------------------------|-------------|
| a. <i>Vor</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |
| b. <i>Nach</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |

9. Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?

gar nicht	in vollem Umfang
0.....1.....2.....3.....4.....5	

10. Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?

gar nicht	sehr
0.....1.....2.....3.....4.....5	

Bitte *überdenken* Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation.

Beurteilen Sie im folgenden:

a. So hat sich die *andere Person* mir gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

b. So habe *ich mich* der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

8. Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person?

	sehr schlecht		sehr gut				
a. Vor der beschriebenen Situation?	-3	-2	-1	0	1	2	3
b. Nach der beschriebenen Situation?	-3	-2	-1	0	1	2	3

9. Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?

gar nicht					in vollem Umfang
0	1	2	3	4	5

10. Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?

gar nicht					sehr
0	1	2	3	4	5

Bitte *überdenken* Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation.

Beurteilen Sie im folgenden:

a. So hat sich die *andere Person* mir gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

b. So habe *ich mich* der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

8. Wie war die Beziehung zwischen Ihnen und der anderen Person?

- | | sehr
schlecht | sehr
gut |
|---|---------------------------------|-------------|
| a. <i>Vor</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |
| b. <i>Nach</i> der beschriebenen Situation? | -3...-2...-1...0...+1...+2...+3 | |

9. Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?

gar nicht	in vollem Umfang
0.....1.....2.....3.....4.....5	

10. Sind Sie persönlich mit der endgültigen Lösung zufrieden?

gar nicht	sehr
0.....1.....2.....3.....4.....5	

Bitte *überdenken* Sie jetzt noch einmal insgesamt die von Ihnen beschriebene Situation.

Beurteilen Sie im folgenden:

a. So hat sich die *andere Person* mir gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

b. So habe *ich mich* der anderen Person gegenüber verhalten:

anziehend	4...3...2...1...0...1...2...3...4	abstoßend	?
rücksichtslos	4...3...2...1...0...1...2...3...4	rücksichtnehmend	?
überlegen	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unterlegen	?
intolerant	4...3...2...1...0...1...2...3...4	tolerant	?
angenehm	4...3...2...1...0...1...2...3...4	unangenehm	?
schwach	4...3...2...1...0...1...2...3...4	stark	?
verständnisvoll	4...3...2...1...0...1...2...3...4	verständnislos	?
mächtig	4...3...2...1...0...1...2...3...4	machtlos	?
unsympathisch	4...3...2...1...0...1...2...3...4	sympathisch	?

Bitte machen Sie zu statistischen Zwecken abschließend noch einige Angaben zu Ihrer Person:

Altersstufe:

bis 25	()	26-30	()	31-35	()
36-40	()	41-45	()	46-50	()
51-55	()	56-60	()	61 und älter	()

Geschlecht: männlich () weiblich ()

Schulbildung:

Hauptschule ()
Realschule ()
Abitur ()
Hochschule ()
ohne
Schulabschluß ()

Welche Berufsausbildung haben Sie absolviert?

Was ist Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit?

Schildern Sie bitte noch kurz Ihre Position im Unternehmen?

Anmerkungen zum Fragebogen (z.B. zu lang, leicht verständlich o.ä.)

Abschließend dürfen wir uns noch einmal ganz herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken! Wir hoffen, es war nicht zu anstrengend.



