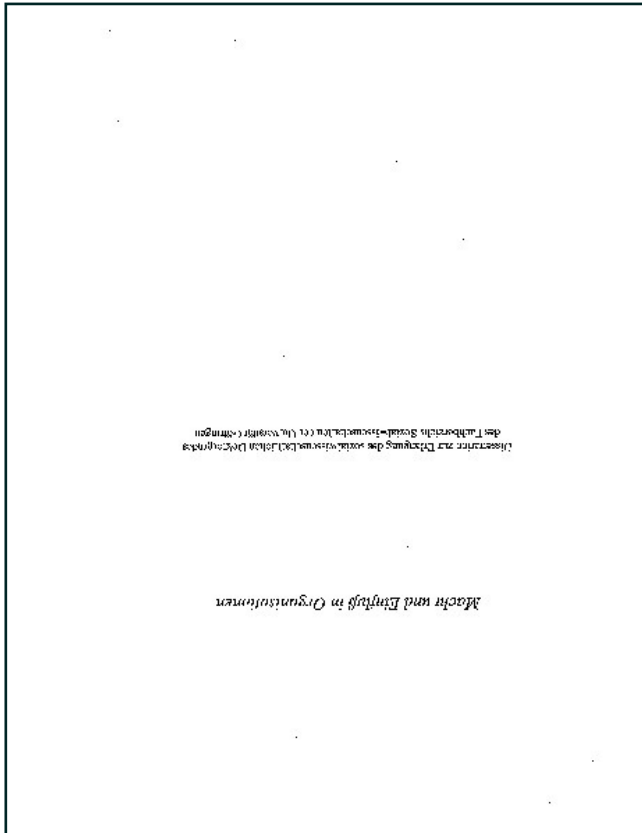




Ulrike Buschmeier (Autor)  
**Macht und Einfluß in Organisationen**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/5916>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Problemstellung

Diese Arbeit befaßt sich mit Macht- und Einflußprozessen in Organisationen. Es wird auf- gezeigt, 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 Unterscheidungs- möglichkeiten verloren und es lassen sich kaum tragfähige Hypothesen bilden. Ein Fort- schritt in der Macht- und Einflußforschung könnte erreicht werden, in dem Macht und Ein- fluß 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, Willinghamhöfer, 1993).

## 1.2 Gliederung der Arbeit

Im theoretischen Teil wird eine kurze Einführung in die Forschungsstratation 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 elaborientierte Klassifikationsystem der Machtgrundlagen von French & Raven (1959), Raven (1992) sowie um Klassifikationen aus dem Bereich der Machtaktiken, die eng mit dem Begriff der Mikropolitik verknüpft sind. Deduktiv erstellte Klassifikationen (Machtgrundlagen) und induktiv gewonnene Klassifikationen (Machtaktiken) werden miteinander verglichen und hier nicht als konkur- rierende 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 BEZUGSRÄHMEN UND HYPOTHESENBLILDUNG

### 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 (Forschungsstradition)

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; Dahlsröm 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), Entschuldigstheorie (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 Forschungsstradition, 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.).