

## Das Janus-Gesicht der Macht:

### Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksichtnehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere

Wolfgang Scholl

[In B. Simon (Hrsg.). (2007). *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.]

## 1 Einleitung

Macht ist je nach Standpunkt und Situation ein Faszinosum oder auch ein Tabu-Thema. Die Macht anderer wird kritisch beäugt, aber man selbst würde gerne meist mehr Macht haben. Diese unterschiedlichen Eindrücke kommen nicht von ungefähr: Es ist die zentrale These dieses Kapitels, dass der Gebrauch von Macht zwei ganz unterschiedliche Gesichter hat, sozusagen Janus-köpfig ist, und dass es sich lohnt, diese beiden Gesichter auseinander zu halten und genauer zu betrachten.

In der empirischen Forschung ist das Thema Macht eher unterrepräsentiert, was seiner sozialen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bedeutung nicht gerecht wird. Mögliche Gründe dafür sind, dass Phänomene der Macht sich im Labor nur schwer in aller Vielfalt und Stärke herstellen lassen und dass in der sozialen Praxis eine Untersuchung von Machtphänomenen schwer zu realisieren ist, denn Macht und seine Nutzung werden eher versteckt, und auch als Forscher hat man nur schwer Zugang zu den Mächtigen. Im Folgenden werden wir jedoch zeigen, dass es eine Reihe von Möglichkeiten gibt, Machtphänomene empirisch zu erforschen. Von zentraler Bedeutung sind dabei definitorische Unterscheidungen, die differenzierter sind als üblich.

## 2 Definitionen von Macht

Die bedeutendste Definition von Macht, auf die viele andere Autoren sich explizit oder implizit beziehen, stammt von dem Soziologen Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1972, S. 28). Eine ähnliche Definition stammt von dem Politologen Robert A. Dahl: „A hat Macht über B in dem Maße, wie er B dazu bringen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht getan hätte (Dahl, 1957, S. 201), und der Psychologe Michael Argyle definiert: „Unter Macht wird hier das Vermögen verstanden, auf das Verhalten anderer Einfluss zu nehmen“ (Argyle, 1990, S. 248). Alle diese Definitionen sehen Macht als ein Potenzial, das in unterschiedlicher Weise benutzt werden kann. Manche Autoren fassen Macht jedoch anders und dabei auch enger. Der Politologe Bruce Partridge beschreibt Macht folgendermaßen: „A dirigiert oder kontrolliert das Verhalten von B, wobei die Wünsche von A gegenüber denen von B obsiegen.“ Demgegenüber wird Einfluss folgendermaßen definiert: „A verändert das Verhalten von B in der beabsichtigten Weise, ohne dass B dabei seine eigenen Wünsche, Neigungen, Überzeugungen, Interessen etc. denen von A unterordnen muss“ (Partridge, 1963, S. 111). Auch der Soziologe Amitai Etzioni unterscheidet in ähnlicher Weise zwischen Macht und Einfluss: „Die Anwendung von Macht ändert die Situation des Betroffenen und/oder sein Verständnis seiner Situation – aber nicht seine Präferenzen ... Die Ausübung von Einfluss beinhaltet eine authentische Änderung in den Präferenzen des Betroffenen; in derselben Situation würde er nicht mehr denselben Handlungsverlauf wählen, den er vor der Ausübung von Einfluss präferierte“ (Etzioni, 1968, S. 359f). Der Soziologe Peter E. Abell geht noch einen Schritt weiter: „Ich möchte für eine dreifache begriffliche Unterscheidung plädieren ...: (1) Sozialer Einfluss, wobei A den mentalen Zustand von B (und das damit zusammenhängende Handeln) verändert und dadurch Bs Autonomie erhöht (oder wahrt); (2) Manipulation, wobei A Bs mentalen Zustand (und das damit zusammenhängende Handeln) ändert, aber dadurch Bs Autonomie vermindert; (3) Macht, wobei A Bs Handeln ändert (d. h. erreicht, dass B sich fügt) durch die Anwendung von Sanktionen, und zwar auch gegen Bs Widerstreben (d. h. einen entgegengesetzten mentalen Zustand)“ (Abell, 1977, S. 6).

Die letztgenannten drei Autoren, die zwischen Macht und Einfluss unterscheiden, verwenden einen engeren Machtbegriff, der impliziert, dass man nur dann von Macht spricht, wenn etwas gegen die Intentionen und Interessen der betroffenen Personen durchgesetzt wird, und zum anderen verwenden sie den Begriff Macht nicht als reines Potenzial, sondern als Nutzung dieses Potenzials. Es spricht jedoch viel dafür, eigenständige Begriffe für Macht

als Potenzial, und davon getrennt, verschiedene Begriffe für die Nutzung dieses Potenzials zu verwenden.

Wir werden daher den Begriff Macht weiter als Potenzialbegriff verwenden, denn sprachlich kommt „Macht“ vom gotischen Wort „magan“, was so viel wie „vermögen“ bzw. „können“ bedeutet. Auch der englische Begriff „power“ und der französische Begriff „pouvoir“ kommen aus einer ähnlichen Wurzel, nämlich von dem lateinischen Wort „potis esse“, was „mächtig sein“ heißt, und dieses Wort wird im Lateinischen zusammengezogen zu „posse“, was „können“ heißt. Macht als Potenzial heißt demgemäß angewendet auf soziale Beziehungen, dass man beim Anderen das erreichen kann, was man erreichen will, ohne dass dieses „können“ unbedingt umgesetzt werden muss. Demgegenüber wollen wir die Unterscheidung von Partridge, Etzioni und Abell aufgreifen und als Nutzung eines Machtpotenzials die Begriffe *Machtausübung* und *Einflussnahme* in folgender Weise unterscheiden:

- *Einflussnahme* ist eine intendierte Einwirkung von A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die im *Einklang mit den Interessen von B* steht, d. h. die Interessen von B werden gewahrt oder sogar gefördert.
- *Machtausübung* ist eine intendierte Einwirkung von A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die *gegen die Interessen von B* ist, d. h. die Interessen von B werden verletzt.
- *Manipulation* ist eine Machtausübung von A auf B, die von B entweder gar nicht bemerkt wird oder als Einflussnahme wahrgenommen wird, weil die *Verletzung der Interessen von B nicht bemerkt* wird, d. h. die Interessen von B werden verletzt, aber es wird von B nicht registriert oder nicht A zugeschrieben.
- *Soziale Einwirkung* wird als Oberbegriff über diese drei Formen der Nutzung eines Machtpotenzials verwendet; sie ist gegeben, wenn A das Erleben und/oder Handeln von B (mit)verursacht. Die Einwirkung ist umso stärker, je stärker das Erleben und Handeln von B durch A mit verursacht wird. Macht im Sinn von Max Weber ist also hiernach ein Einwirkungspotenzial.

Untersuchungen haben gezeigt, dass der Begriff der Machtausübung im Deutschen eine negative und der Begriff der Einflussnahme eine positive Konnotation hat und insofern unserer Definition in etwa entspricht.<sup>1</sup> Diese Differenzierung von Machtpotenzial und Nutzung dieses Potenzials in Form von Einflussnahme, Machtausübung oder Manipulation eröffnet eine Reihe von interessanten Analysemöglichkeiten, mit denen man die

---

<sup>1</sup> Im Englischen hat „power“ – anders als Macht – eine neutrale Bedeutung. Daher verwenden wir statt Machtausübung im Englischen den Begriff „restrictive control“ und für Einflussnahme „promotive control“ (vgl. z. B. Scholl, 1999). Simon (in diesem Band) verwendet mit "repressiver Macht" und "produktiver Macht" eine ganz ähnliche Unterscheidung wie wir.

Geschehnisse im zwischenmenschlichen Alltag ebenso wie in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft besser verstehen kann, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

## 3 Ein Untersuchungsansatz zur Erforschung von Machtausübung und Einflussnahme

Vergegenwärtigt man sich die definitorische Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme, bei der die Interessen der Betroffenen mal verletzt oder mal gewahrt werden, dann kann man sich leicht ausrechnen, dass die Betroffenen darauf ganz unterschiedlich reagieren werden. In einer Serie von Untersuchungen haben wir uns näher damit beschäftigt. Wir haben Mitglieder von Organisationen gebeten, uns vier erlebte Episoden zu schildern, in denen sie Machtausübung oder Einfluss selbst ausgeübt haben bzw. Machtausübung oder Einflussnahme von anderen erfahren haben. Zuvor wurden sie mit unserer Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme vertraut gemacht, die ihnen auch leicht fiel, da sie ja dem deutschen Alltags-Sprachgebrauch entspricht; in anderen Untersuchungen wurden sie auch nur auf das Unterscheidungsmerkmal der Interessenwahrung bzw. -verletzung hingewiesen. Diese unterschiedliche Art der Instruktion hatte jedoch keinen Einfluss auf die Ergebnisse, die vergleichbar waren. In einem typischen Fragebogen wurden die Beschäftigten gebeten, zu folgenden Fragen ein von ihnen ausgewähltes Ereignis näher zu beschreiben:

1. Erinnern Sie sich an eine Situation an ihrem Arbeitsplatz, in der *Sie Macht ausgeübt haben*. Skizzieren Sie diese Situation und beschreiben Sie, was Sie erreichen wollten.
2. Beschreiben Sie, welche Strategie Sie benutzt haben, um an Ihr Ziel zu kommen.
3. Beschreiben Sie Ihre Gedanken und Gefühle im Zusammenhang mit der Machtausübung.

In ähnlicher Weise wurden sie bei den nächsten Episoden gebeten, eine Situation zu skizzieren, in der sie Einfluss ausgeübt haben, in der Macht auf sie ausgeübt wurde, und zuletzt, in der Einfluss auf sie ausgeübt wurde. Dies ermöglicht uns, die unterschiedlichen Reaktionen der Beteiligten in den Machtausübungs- und Einflussnahme-Episoden zu vergleichen. Zu diesem Zweck folgten dann weitere Fragen zu den einzelnen Reaktionen, zur Beziehung, zum Lernen, zur Effektivität des betreffenden Vorhabens etc. Zur Verdeutlichung der Antworten unserer Befragten sind in den folgenden Kästen je eine beispielhafte Antwort zur Machtausübung und zur Einflussnahme gegeben.

## **Beispiel Machtausübung**

1. Ich arbeitete in einem Ferienjob am Fließband in einer Fensterproduktion. Manchmal musste ich Leim an einer Ecke auftragen. Die vorgegebene Zeit war schwer einzuhalten, daher fing ich an, einfach die ganze Kante zu bestreichen, was schneller ging. Ein Kollege weiter hinten musste allerdings mehr überflüssigen Leim abwischen.
2. Einmal kam ein Kollege und sagte, dass ich ihm unnötig Arbeit machen würde. Ich entschuldigte mich und sagte, dass ich es nicht gewusst hätte und dass ich es noch nicht so gut kann. Da die Kollegen immer wieder wechselten, machte ich einfach weiter so.
3. Ganz zu Anfang versuchte ich, es besser zu machen, aber dann war ich ganz zufrieden mit meiner nachlässigen Arbeitsweise. Ich rechtfertigte mich damit, dass für den anderen das Abwischen sicher nicht schwerer war als das erleichterte Auftragen für mich. Außerdem war ich neu.

## **Beispiel Einflussnahme**

1. Ich bin Tanzlehrerin und hatte mit einer anderen Frau eine 6-Minuten-Show für 14 Tänzerinnen und Tänzer vorzubereiten. Gefordert waren vor allem technisch schwierige Figuren, aber die Kollegin wollte mehr freie Jazz-Elemente unterbringen und im Wettbewerb besser dastehen.
2. Sie traf sich wöchentlich mit mir, machte ihre Ideen und Interessen ganz klar, war aber auch sehr offen für meine Ideen und akzeptierte sie. Ich veränderte meine Musik, die sie nicht mochte, bis wir beide zufrieden waren. Mein Show-Konzept mit der grundlegenden Choreografie blieb gewahrt, enthielt nun aber mehr Jazz-Elemente.
3. Zunächst fühlte ich mich überfordert von ihren Wünschen, und die ständigen Abstimmungen und Revisionen waren harte Arbeit. Als die Saison voranschritt, wurden schrittweise Erfolge sichtbar, und am Ende war das Team erfolgreich, und wir waren beide zufrieden.

Natürlich gibt es viele, viele andere Beispiele von Machtausübung und Einflussnahme, solche mit geringer und solche mit sehr großer Wirkung, solche mit katastrophalen Folgen für die Betroffenen, solche mit wechselseitigen psychischen Verletzungen oder körperlichen Schäden bis hin zum Tod, aber auch solche mit geduldiger Überzeugung oder solche mit lang anhaltender Förderung, wie es oft z. B. Eltern ihren Kindern angeeignet lassen. Die

Vielfalt dieser Formen soll im Folgenden in einer Klassifikation mit relativ wenigen Kategorien eingefangen werden.

## 4 Grundlagen sozialer Einwirkung als Basis für Machtausübung und/oder Einflussnahme

Die Literatur kennt viele Klassifikationen sogenannter „bases of power“, die wir gemäß dem obigen begrifflichen Unterscheidungen „Grundlagen sozialer Einwirkung“ nennen. Die bekannteste dieser Klassifikationen stammt von French und Raven (1959), die coercive, legitimate, reward, referent und expert power unterscheiden. Wir haben diese Unterscheidung aufgegriffen und etwas differenziert bzw. ergänzt. Diese Grundlagen sozialer Einwirkung können nach ihrer Restriktivität geordnet werden, d. h. nach dem Ausmaß, in dem sie den Betroffenen Reaktionsmöglichkeiten verschließen können. Dies ist für Machtausübung entscheidend, weil damit gegen die Interessen der Betroffenen agiert werden kann, was diese normalerweise nicht akzeptieren würden, d. h. je restriktiver eine Grundlage ist, desto eher kann damit vermutlich Macht ausgeübt werden. Der erweiterte Satz von Grundlagen sozialer Einwirkung beinhaltet Folgendes:

- *Zwang* ist die extremste Grundlage, weil hier alle relevanten Alternativen für den Betroffenen ausgeschlossen werden. Beispiele für Zwang sind körperliche Übergriffe gegenüber schwächeren Personen, Gefängnis, Vergewaltigung oder Tötung. Zwang ist damit die restriktivste aller Grundlagen.
- *Bestrafung* bedeutet, dass dem Betroffenen die präferierten Alternativen verschlechtert werden durch unangenehme Zusätze bzw. höhere „Kosten“. Auch die Drohung, mit solchen Nachteilen gehört zur Grundlage Bestrafung. Man kann ggf. noch materielle und immaterielle Strafen unterscheiden, wobei zu den materiellen etwa die Kündigung, die Lohnminderung, die Versetzung an unangenehme Arbeitsplätze oder die Zufügung körperlicher Schmerzen gehören, während zur immateriellen Bestrafung die Abwertung, das Lächerlichmachen, das Ignorieren etc. gehören. Während French und Raven (1959) Zwang und Bestrafung bei ihrem Begriff von „coercive power“ nicht unterscheiden, dürfte für die Praxis dieser Unterschied insofern beträchtlich sein, als man sich gegen Zwang gar nicht wehren kann, während man eine Bestrafung um des gewünschten Zweckes Willen immer noch auf sich nehmen kann.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> De facto verwenden French und Raven "coercive power" nur im Sinne von Bestrafung. Die manchmal anzutreffende Übersetzung mit Zwang (s. a. Simon in diesem Band) ist sprachlich enger und extremer als "coercion"; darüber hinaus passt sie nicht zu immateriellen Bestrafungen, die ebenfalls

- *Legalität* beinhaltet das Recht einer Person, einer anderen Anweisungen zu geben, die diese zu akzeptieren hat. Ein typisches Beispiel ist die Positionsmacht des Vorgesetzten; andere Beispiele sind die Macht der Lehrer und Professoren, Schüler bzw. Studierende zu prüfen und ihnen Noten zu geben, die Macht der Polizei, Personen zu verfolgen und festzunehmen, oder die Macht der Richter, bestimmte Strafen zu verhängen oder zwischen Klägern und Beklagten Recht zu sprechen. Legalität ist insofern eine besondere Grundlage, weil sie mehrere andere Grundlagen beinhaltet; so gehört typischerweise die Bestrafungsmöglichkeit dazu, im Extremfall durch Einschaltung der Polizei auch die Zwangsmöglichkeit, daneben aber auch die noch zu besprechende Grundlage der Legitimation oder auch gar der Belohnung.<sup>3</sup>
- *Situationskontrolle* (ecological control, s. Cartwright, 1965) ist eine indirekt wirkende Grundlage, indem der oder die Machtausübende nicht direkt gegenüber dem oder der Betroffenen handelt, sondern vielmehr die Situation so gestaltet bzw. verändert, dass davon Lenkungswirkungen auf die Betroffenen ausgehen. Ein klassisches Beispiel sind Schwellen, die auf Straßen angebracht werden, um Autofahrer zur Einhaltung einer reduzierten Geschwindigkeit zu bewegen. Ein Schild, das verbietet, mehr als 30 Stundenkilometer zu fahren, ist in der Regel deswegen weniger wirksam, weil zu selten beobachtet und kontrolliert wird. Schwellen sind da meist wirksamer, weil sie unabhängig von jeder Beobachtung funktionieren. Eine typische andere Form der Situationskontrolle ist das Fließband, das den Arbeitenden einen ganz bestimmten Arbeitstakt nahezu aufzwingt. Eine sanftere, z. T. gar nicht richtig bemerkte Form der Situationskontrolle ist z. B. die Anordnung von Süßigkeiten und Zigaretten direkt vor der Kasse, um die Suchtwirkung besser ausspielen zu können, wenn Käufer warten; dabei wird mit eingerechnet, dass kleine Kinder beim lästigen Warten hier ihre Eltern leichter herumkriegeln können, weil sie anderenfalls anfangen würden zu schreien. In manchen Punkten ähnelt Situationskontrolle dem Zwang, aber es gibt dabei immer noch Alternativen, z. B. sich bei höherer Geschwindigkeit von Schwellen durchrütteln zu lassen oder am Fließband mit der Arbeit einfach aufzuhören. Und die sanfteren Formen der Situationskontrolle wie die Anordnung der Waren im Supermarkt lassen viele Alternativen offen.

---

unter "coercive power" fallen, (vgl. Raven, 1992). Zwang in unserem Sinne wird von Simon (in diesem Band) als Gewalt bezeichnet.

<sup>3</sup> Während French und Raven (1959) nicht zwischen Legalität und Legitimität unterschieden haben, differenziert Raven (1992) zwischen verschiedenen Formen von Legitimität; seine "position power" entspricht in etwa unserer Legalität. Doch Legalität oder "position power" muss nicht immer legitim sein, siehe die Ausführungen zu Legitimität.

- *Legitimation* (legitimate power) ist der Legalität verwandt, aber im Unterschied zu dieser geht es hier nur um die jeweilige Norm, die die Akzeptanz bestimmter Alternativen nahe legt, und andere Alternativen als nicht richtig ausschließen will. Als reine Grundlage beruht Legitimation nur auf den jeweils relevanten Normen, ohne dass die Befolgung der Normen rechtlich durchgesetzt werden kann, denn dann wäre es Legalität. Typische Normen im Alltag sind die Reziprozität („Wie du mir, so ich dir“, im Positiven wie im Negativen), Fairness, Gerechtigkeit, Hilfe, Ehrlichkeit usw. Ein weiterer Unterschied zwischen Legitimität und Legalität besteht darin, dass manches legal, aber nicht legitim ist, z. B. wenn ein wirtschaftlich florierender Betrieb die Arbeitsplätze ins billigere Ausland verlagert, während umgekehrt manches legitim, aber illegal ist, etwa wenn durch eine Demonstration eine Straße blockiert wird, und diese Aktion von der großen Mehrheit der Bevölkerung befürwortet wird.
- *Belohnung* (reward power) beinhaltet die Vergabe zusätzlicher Anreize, wenn eine bestimmte, vom Einwirkenden gewünschte Alternative ergriffen wird. Dabei gibt es, vergleichbar zur Bestrafung, materielle Belohnungen wie z. B. Gehaltserhöhungen oder Beförderungen ebenso wie immaterielle Belohnungen wie z. B. soziale Anerkennung, die Aufnahme in einen Freundeskreis usw.
- *Attraktivität* (referent power) einer einwirkenden Person führt dazu, dass andere sich mit ihr identifizieren und so sein und so handeln wollen wie diese. Eltern haben aufgrund ihrer Freundlichkeit und ihrer Überlegenheit häufig eine besondere Attraktivität für ihre Kinder, so dass diese sie nachahmen. Im Berufsleben sind es herausragende Personen mit Charisma, die auf andere besonders anziehend wirken und zur Nachahmung führen. In ganz besonderer Weise tragen Medien heute dazu bei, Personen zu popularisieren und ihre Attraktivität her(aus)zustellen.
- *Sachkenntnis* (expert power) kann besonders dann zur Einwirkung auf andere eingesetzt werden, wenn diese in dem jeweiligen Gebiet weniger Wissen haben; „Wissen ist Macht“ wie die Alltagsweisheit dazu sagt. Im Kommunikationsprozess führt Sachkenntnis dazu, dass die weniger Wissenden die Beurteilung der zur Wahl stehenden Alternativen vollständig oder weitgehend vom Experten übernehmen, ohne selbst genau prüfen zu können, ob das für sie sinnvoll ist oder nicht. Davon abzugrenzen ist die nächste, sehr ähnliche Grundlage:
- *Information* beinhaltet nur einen momentanen Wissensvorsprung; hier ist die andere Person in der Lage, eine weitergegebene Information selber zu beurteilen und auf ihre Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit zu prüfen. Auch Informationen führen, ähnlich wie Sachkenntnis, zur Neuurteilung oder gar Neuentdeckung von Alternativen und können insofern ebenfalls großen Einfluss haben. Hier wirkt aber nur der Inhalt der Information, nicht die (überlegene) Person. French und Raven (1959) hatten zwar

bereits „expert power“ und „informational influence“ unterschieden, sie aber trotzdem zunächst als Varianten einer einzigen Grundlage aufgefasst. Später hat sich aber eher die Auffassung durchgesetzt, diese beiden Grundlagen zu trennen (s. Raven, 1992).

Insgesamt sind also diese Einwirkungsgrundlagen von der vermutlich restriktivsten, Zwang, bis hin zur am wenigsten restriktiven und eher die Autonomie des anderen fördernden Grundlage Information angeordnet worden (Scholl, 1991).

Was hat diese Rangliste von Einwirkungsgrundlagen mit dem Janus-Gesicht der Macht zu tun? Mit der Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme liegt die Vermutung nahe, dass eine Grundlage umso häufiger bzw. wahrscheinlicher für Machtausübung genutzt wird, je restriktiver sie ist, und umso eher zur Einflussnahme, je weniger restriktiv und daher autonomieförderlicher sie ist. Machtausübung ist definitorisch als Einwirkung gegen die Interessen des anderen gekennzeichnet, und normalerweise würde diese/r andere einfach das machen, was im eigenen Interesse liegt, und sich nur dann den Wünschen eines anderen fügen, wenn diese/r die Handlungsmöglichkeiten des Betroffenen einschränkt, wie das vor allem bei den ersten vier Grundlagen der Fall ist, dagegen deutlich weniger bei den anderen Grundlagen. Bei diesen anderen besteht zwar z. T. die Möglichkeit, die Beurteilung der Handlungsalternativen zu verzerren, aber das dürfte weniger der Fall sein und bis zur letzten Grundlage Information auch weiter abnehmen. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Hypothese:

Je restriktiver eine Grundlage ist, umso häufiger wird sie zur Machtausübung eingesetzt, je weniger restriktiv oder verzerrend eine Grundlage ist, umso häufiger wird sie zur Einflussnahme eingesetzt; dabei wird davon ausgegangen, dass Einflussnahme, die eher wechselseitig ist, der „normale“ Umgang von Menschen miteinander ist, weil sie sich so gegenseitig respektieren und die eigene Freiheit nicht zur Einschränkung der Freiheit des anderen missbrauchen.

Mithilfe der erfragten Episoden von Machtausübung und Einflussnahme kann diese These der Rangordnung von Einwirkungsgrundlagen geprüft werden. Dazu mussten die geschilderten Ereignisse danach kategorisiert werden, welche Grundlage bei der Einwirkung primär zur Anwendung kam. In der folgenden Tabelle 1 ist die prozentuale Häufigkeit von Machtausübung versus Einflussnahme für jede Grundlage dargestellt (Neuberechnung der Daten von Buschmeier, 1995).

<b>Grundlagen</b>	<b>Einflussepisoden</b>	<b>Machtepisoden</b>	<b>% Machtepisoden<sup>a</sup></b>
Bestrafung	1	29	95,7 %
Legalität	21	192	87,5 %
Situationskontrolle	8	33	75,9 %
Legitimität	57	34	31,3 %
Belohnung	28	5	12,0 %
Attraktivität	10	3	18,7 %
Sachkenntnis	51	15	18,4 %
Information	75	17	14,8 %
Episoden	251	328	

Tab. 1: Häufigkeiten von Einwirkungsgrundlagen bei Einfluss- und Machtepisoden

<sup>a</sup> Für die Berechnung des Prozentsatzes an Machtepisoden wurden die absoluten Häufigkeiten jeweils um ca. ¼ verringert (genau 23,74%), um eine gleiche Ausgangswahrscheinlichkeit für die Grundlagen an 251 Einfluss- und 251 Machtepisoden zu erhalten.

Die Tabelle zeigt, dass die Hypothese nahezu vollkommen bestätigt wird, lediglich bei Belohnung gibt es einen geringeren Prozentsatz von Machtausübungen als angenommen. Über alle Grundlagen hinweg wird die Hypothese jedoch statistisch signifikant bestätigt. Grundlagen, die wir als hart empfinden wegen ihrer höheren Restriktivität, wie Bestrafung, Legalität und Situationskontrolle werden tatsächlich primär zur Machtausübung verwendet. Demgegenüber werden die sanfteren Grundlagen wie Belohnung, Attraktivität, Sachkenntnis und Information vorwiegend zur Einflussnahme verwendet, denn sie lassen dem Gegenüber noch viele Reaktionsmöglichkeiten oder eröffnen sogar durch Tipps und Hinweise zusätzliche Alternativen, erhöhen also die Autonomie. Die Grundlage der Legitimität ist etwa in der Mitte zwischen den harten und den weichen Grundlagen angesiedelt, denn mit ihr kann man sein Gegenüber relativ stark auf bestimmte Handlungsalternativen festlegen, vorausgesetzt, der andere will sich tatsächlich normkonform verhalten. Die Grundlage Zwang kam bei den geschilderten Episoden aus Organisationen nicht vor; sie dürfte in Organisationen tatsächlich auch die absolute Ausnahme sein. Sie wird entweder in den Bereichen angewendet, die dem Staat vorbehalten sind, oder aber im privaten Bereich. Bemerkenswert ist jedoch auch, dass jede Grundlage sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflussnahme verwendet werden kann, weil die Grundlagen zunächst nur ein Macht- bzw. Einwirkungspotenzial verschaffen, das unterschiedlich genutzt werden kann.

## 5 Folgen von Machtausübung und Einflussnahme für die Betroffenen

Der vielleicht wichtigste Unterschied in der Wirkung von Machtausübung und Einflussnahme auf die Betroffenen betrifft ihre emotionalen Reaktionen. Von *Machtausübung* Betroffene schildern selbst meist sehr negative Gefühle wie „Wut, Resignation; sauer, frustriert; unangenehm, bin verletzt, werde nicht ernst genommen“. Aber auch die Ausübenden sehen solche negativen Gefühle bei den Betroffenen wie z. B. „trotzig, verständnislos, sauer, beleidigt; Wut, Schwäche, Unverständnis, Ablehnung“. Demgegenüber schildern die von *Einflussnahme* Betroffenen meist positive Gefühle wie „interessant, lehrreich, positiv; Erleichterung, Motivation, Spaß“. Und auch die Einflussnehmenden sehen bei den Betroffenen eher positive Gefühle und entsprechende Handlungen wie z. B. „einsichtig, überzeugt; erst skeptisch, dann positiv; offen, ehrlich, kooperativ, hilfsbereit, verständnisvoll“. Skaliert man die Gefühle auf einer Skala von -3 = sehr negativ über 0 = neutral bis zu +3 = sehr positiv, dann liegt der Durchschnitt der Gefühle der Betroffenen nach Machtausübung deutlich im negativen Bereich mit -1,52, während der Durchschnitt der Gefühle der von Einflussnahme Betroffenen im positiven Bereich bei 0,90 liegt. Dieser Unterschied ist höchst signifikant (Buschmeier, 1995, S. 187). Auch in einer neueren Untersuchung bei amerikanischen Studierenden ergaben sich solche deutlichen Unterschiede, wobei der Durchschnitt bei Machtausübung bei -1,31 lag, also sehr ähnlich dem Wert von deutschen Beschäftigten, während bei Einflussnahme der durchschnittliche positive Wert bei 2,18 lag, also sehr viel positiver ausfiel als bei den deutschen Beschäftigten. Auch diese Unterschiede sind höchst signifikant.

Dieser Unterschied zwischen Machtausübung und Einflussnahme bei den Gefühlen der Betroffenen ist in gewisser Hinsicht trivial und doch zugleich höchst bedeutsam. Er ist eher trivial, weil er primär widerspiegelt, dass man bei Interessenverletzung negativ gestimmt ist und bei Interessenwahrung oder sogar Interessenförderung eher positiv. Er ist aber auch höchst bedeutsam, weil er zeigt, wie notwendig die Unterscheidung von generellen Einwirkungen in Bezug auf die Verletzung oder Wahrung von Interessen ist, weil sich die emotionalen Reaktionen und naturgemäß die daraus folgenden Handlungen so sehr unterscheiden. Während man bei einem Macht- oder Einwirkungspotenzial noch keine solchen Unterscheidung benötigt, sollte auf jeden Fall bei der Nutzung eines solchen Potenzials unterschieden werden, ob es gegen die Interessen der Betroffenen oder im Einklang mit ihnen erfolgt.

Auf der Basis der Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme lassen sich zwei weitere Hypothesen zu den Reaktionen Betroffener ableiten, wenn man die psychologischen Theorien der Reaktanz und der erlernten Hilflosigkeit heranzieht. Nach Brehm (1972) ist Reaktanz ein motivationaler Zustand, eine bedrohte oder verlorene Freiheit zu schützen bzw. wieder herzustellen. Die Stärke der Reaktanz hängt dabei ab von der Wichtigkeit der Freiheit für die Person einerseits und der Stärke der Freiheitseinengung andererseits. Wendet man nun die Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme auf diese Theorie an, dann wird deutlich, dass Machtausübung in vielen Fällen eine Freiheitseinengung bedeutet und insofern Reaktanz auslösen sollte, während Einflussnahme entweder keine oder zunächst nur eine geringe Freiheitseinengung für die betroffene Person beinhaltet; insofern sollte es dort auch wenig Reaktanz erzeugen. Auf den Zustand der Reaktanz reagieren nach Brehm Personen emotional mit Ärger, eine Reaktion, die wir auch bei den Reaktionen auf Machtausübung häufiger gefunden haben. Des Weiteren versuchen sie, ihre Freiheit entweder direkt wieder herzustellen, indem sie Widerstand leisten, oder indirekt, indem sie in anderen, möglichst verwandten Bereichen ihre Eigenständigkeit deutlich demonstrieren. In der Untersuchung mit den Organisationsbeschäftigten ließ sich diese Hypothese klar bestätigen: Auf die Frage, wie stark der Widerstand bei den Betroffenen war, wurde auf einer Skala von 1 = sehr schwach bis 5 = sehr stark bei Machtausübung ein Durchschnittswert von 3,03 angegeben, also ein mittlerer Widerstand, während sich bei Einflussnahme nur ein Durchschnittswert von 1,85 ergab, also ein eher geringer Widerstand; auch dieser Unterschied ist hoch signifikant (Buschmeier, 1995, S. 196f).

Die Reaktanz-Theorie nimmt nun an, dass nicht immer nach außen Widerstand gezeigt wird, vor allem dann, wenn der Anpassungsdruck stark ist. Dementsprechend wurden die Organisationsbeschäftigten auch gefragt, wie groß ihr Widerstreben gegen die Einwirkung war; die Befragten konnten dies auf einer Skala von 1 = sehr schwach bis 5 = sehr stark beantworten. Wie zu erwarten, war das innere Widerstreben der Betroffenen gegen Machtausübung ziemlich stark mit einem Mittelwert von 4,06, während das Widerstreben gegenüber Einflussnahme mit einem Durchschnitt von 1,71 deutlich geringer war; dieser Unterschied war höchst signifikant.

An dieser Stelle lässt sich die Reaktanz-Theorie mit der Theorie der erlernten Hilflosigkeit von Seligmann (1975) verbinden, wie das Wortman und Brehm (1975) getan haben. Erlernte Hilflosigkeit tritt dann ein, wenn einem Individuum negative Ereignisse widerfahren, die durch sein Verhalten nicht änderbar sind, d. h. wenn sie unkontrollierbar sind. Erlernte Hilflosigkeit führt emotional zu Traurigkeit und Depression, Reaktionen, die wir ebenfalls bei den Gefühlen nach Machtausübung gefunden haben. Im Verhalten zeigt sich eine Passivität oder gar ein Fatalismus, und es erfolgt eine gedankliche Abwendung von der Situation, so dass

neue Handlungsoptionen oft gar nicht mehr bemerkt werden. Machtausübung, gegen die Widerstand zwecklos ist, sollte also zu erlernter Hilflosigkeit führen. Um das Ausmaß an Hilflosigkeit abschätzen zu können, wurde aus den Angaben der Befragten die Differenz zwischen innerem Widerstreben und äußerem Widerstand berechnet. Es wurde also angenommen, dass Hilflosigkeit sich in dem Maße entwickelt, in dem inneres Widerstreben nicht in entsprechenden äußeren Widerstand umgesetzt wird; dies ist sicher ein eher indirektes Maß, weil noch andere Aspekte eine Rolle spielen können, aber es dürfte für den Vergleich der Wirkung von Machtausübung und Einflussnahme ausreichen. Zieht man vom inneren Widerstreben, das eine Ausprägung von 1 bis 5 annehmen kann, den gezeigten Widerstand ab, der von 1 bis 5 reichen kann, dann ergibt sich daraus eine Skala von -4 bis +4, wobei negative Zahlen einen stärkeren Widerstand anzeigen als das Widerstreben, was eher selten vorkommen dürfte, während positive Zahlen anzeigen, dass das Widerstreben höher war als der Widerstand, was auf Hilflosigkeit hindeutet. Tatsächlich ergibt sich für Machtausübung ein Durchschnitt bei den Befragten von 0,96, eine positive Zahl, die auf ein gewisses Ausmaß an Hilflosigkeit hindeutet, während sich bei den Einflussnahme-Betroffenen ein leicht negativer Durchschnittswert von -0,25 ergibt, was bedeutet, dass der Widerstand genauso hoch war wie das Widerstreben, sogar ein klein bisschen höher. Auch hier ist wieder der Unterschied zwischen Machtausübung und Einflussnahme höchst signifikant.

Insgesamt zeigt sich also, dass Machtausübung nicht nur negative Gefühle bei den Betroffenen nach sich zieht, sondern auch aktiven Widerstand, solange das möglich ist, oder Hilflosigkeit, falls das nicht Erfolg versprechend zu sein scheint. Bei Einflussnahme dagegen überwiegen die positiven Gefühle, es wird kaum Widerstand gezeigt und es gibt keine Hilflosigkeit. Diese Ergebnisse zu den Betroffenen mögen wenig überraschend sein, aber sie sind sicherlich sehr bedeutsam. Doch, wie sieht das nun bei den Einwirkenden aus?

## **6 Folgen von Machtausübung und Einflussnahme für die Einwirkenden**

Macht, verstanden als Potenzial, so wie es in den meisten Definitionen gefasst wird, scheint etwas sehr Erwünschtes zu sein. Dies wird u. a. deutlich aus einem Experiment von Bandura, Ross und Ross (1963), in dem untersucht wurde, ob Freundlichkeit, Neid hervorrufende Besserstellung oder die Macht anderer Personen eher zur Nachahmung führen. Den Kindern, die in diesem Experiment Versuchspersonen waren, gab entweder ein freundliches Modell Süßigkeiten, oder ein mächtiges Modell verteilte Süßigkeiten an eine dritte Person, oder ein zu beneidendes Modell erhielt vor den Augen der Kinder zahlreiche

Süßigkeiten. Das mächtige Modell wurde bei weitem am meisten imitiert, und zwar in Bewegungen, Sprechweise und sogar in Bezug auf Kleidung.

Keltner, Gruenfeld und Andersen (2003) haben in einem Überblicksartikel eine Reihe von Forschungsergebnissen zusammengetragen zu den Wirkungen eines hohen Machtpotenzials auf die Inhaber im Vergleich zu einem geringen Machtpotenzial. Hier zeigte sich zunächst einmal, dass ein hohes Machtpotenzial eher positive Gefühle wie Freude, Stolz und Begehren hervorruft, während ein geringes Machtpotenzial eher mit negativer Stimmung, Ehrfurcht, Scham- und Schuldgefühlen einhergeht. In Konfliktsituationen äußert sich ein hohes Machtpotenzial eher in Ärger und Verachtung, hinter denen das Gefühl der Überlegenheit steht, während bei einem geringen Machtpotenzial eher Furcht und Angst resultieren. Auf der Basis eines hohen Machtpotenzials liegt die Aufmerksamkeit eher auf Belohnungen und Chancen; andere werden auch eher als mögliche Mittel für eigene Zwecke wahrgenommen. Bei einem geringen Machtpotenzial liegt die Aufmerksamkeit dagegen eher auf möglichen Bedrohungen und Gefahren; hier sieht man sich selbst als mögliches Mittel für die Zwecke anderer. Bei einem hohen Machtpotenzial sieht die Welt einfacher aus, und andere Personen werden eher flüchtig und stereotyp wahrgenommen, die Eigengruppe wird favorisiert und andere Gruppen tendenziell eher diskriminiert. Bei einem geringen Potenzial wird die soziale Umgebung sorgfältiger beachtet, die einzelnen Personen werden jede für sich genauer analysiert auf mögliche Anzeichen einer Machtausübung hin, und man sympathisiert eher mit anderen Gruppen als mit der eigenen, zu der man lieber nicht gehören will. Aus den Gefühlen, dem Fokus der Aufmerksamkeit und den Überlegungen erfolgen dann auch unterschiedliche Verhaltensweisen: Bei hohem Machtpotenzial ist das Verhalten eher zupackend, eigene Vorstellungen werden eher realisiert, aber auch Normen werden eher überschritten. Bei einem geringen Machtpotenzial ist das Verhalten eher gehemmt, sehr situationsabhängig, und Normen werden stärker beachtet. Als Fazit lässt sich festhalten: Macht zu haben, fühlt sich gut an. Mit Macht kann man andere Belohnungen erlangen, so dass ein Machtpotenzial an sich schon belohnend wirkt, vor jeder Nutzung. Daher streben Menschen nach einem hohen Machtpotenzial und damit nach der Möglichkeit, andere zu kontrollieren, aber selbst nicht kontrolliert zu werden.

Doch, wie nutzen sie dieses Macht- bzw. Einwirkungspotenzial? Wie wir gesehen haben, kann ein hohes Macht- bzw. Einwirkungspotenzial sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflussnahme verwendet werden. Kipnis (1976) hat in einer Untersuchungsserie mit Experimenten dazu folgende Thesen bestätigt: Ein hohes Machtpotenzial erhöht die Versuchung für den Machthaber, verfügbare härtere Mittel zur Durchsetzung persönlicher Vorstellungen einzusetzen, auch gegen die Interessen der anderen, d. h. Macht in unserem Sinne auszuüben. Nutzt der Machthaber nun seine Überlegenheit und fügen sich die anderen, dann sieht er deren Leistungen als nicht von ihnen selbst, sondern durch seine

Machtausübung verursacht. Für diese Machtausübung findet er nun eine Rechtfertigung in der Abwertung der Betroffenen: „Die sind nicht fähig, sie haben kein Recht, sie verdienen es nicht besser ....“ und in der Folge sieht er seine eigene Person als wertvoller an. Er distanziert sich von den Betroffenen und wird in Zukunft noch eher geneigt sein, seine Überlegenheit auszuspielen. Kipnis fasst daher seine Untersuchungen mit einem Spruch von Lord Acton zusammen: „Machtausübung korrumpiert, und absolute Machtausübung korrumpiert absolut.“

Nach den Untersuchungen von Kipnis im Labor stellt sich natürlich die Frage, inwieweit sich diese Ergebnisse auch auf die Praxis in großen Organisationen übertragen lassen. Mitchell et al. (1998) haben dazu eine Reihe weiterer Untersuchungen durchgeführt und sind dabei auch ins Feld gegangen. Sie haben zunächst gefragt, inwieweit Personen in hohen Machtpositionen überhaupt die Möglichkeit zur Machtausübung im Sinne von Kipnis haben, die auch unserem Begriff der Machtausübung im Unterschied zur Einflussnahme entspricht. In zwei Feldstudien haben sie dies näher geprüft. Personen in höherer Machtposition unterliegen weniger strengen Kontrollen als in mittleren Machtpositionen; geprüft wurde das an Business-Schools. Personen in höherer Machtposition haben dementsprechend auch mehr Spielraum, an sie werden weniger klare Erwartungen gerichtet, und sie haben mehr soziale Distanz nach unten, ganz wie Kipnis das im Labor gefunden hat; geprüft wurde das in einer großen Ölgesellschaft. Personen in höherer Machtposition schreiben sich Erfolge eher selbst zu, Misserfolge eher den Umständen; bei geringerer Machtposition schreiben sie es eher ungenügender eigener Anstrengung und Fähigkeit zu. Dies wurde in einem Experiment geprüft und ergänzt die Ergebnisse von Kipnis. Schließlich zeigen sie, dass eine wenig kontrollierte Machtposition nicht nur psychisch korrumpiert, wie Kipnis das gefunden hat, sondern auch zu materieller Korruption führt. In einer Untersuchung an 180 Elektronik-Firmen haben sie gefunden, dass mehrdeutige Verhaltensstandards und fehlende Sanktionssysteme zu mehr organisationaler und persönlicher Kriminalität führen. Bei persönlicher Kriminalität geht es um persönliche Bereicherung, bei organisationaler Kriminalität werden geltende Gesetze und Normen gebrochen. Dem letzten Befund sind sie noch einmal in einem Experiment nachgegangen und haben gefragt, inwieweit klare Standards und Rechenschaftspflichten in der Lage sind, illegale Handlungen zu vermindern. Es zeigte sich, dass dies tatsächlich der Fall ist. Zwar nahm auch das freiwillige Engagement für die Organisation ab; es ist allerdings fraglich, ob eine solche Abnahme auch in realen Organisationen auftritt, da hier von Personen in hochrangigen Positionen üblicherweise besonders viel Engagement erwartet und um des Ansehens willen auch erbracht wird.

Was Personen mit einem hohen Macht- bzw. Einwirkungspotenzial mit den Betroffenen, aber auch mit sich selbst machen, wird ihnen oft nicht bewusst. Zum einen tritt ein Prozess der Rechtfertigung ein, wie ihn Kipnis aufgezeigt hat und wie es auch von uns gefunden

wurde (Buschmeier, 1995)<sup>4</sup>. Zum anderen gibt es aber auch gesellschaftlich vorfabrizierte Rechtfertigungen, die bestimmten Personen Vorrechte aufgrund von Geburt oder angeblicher Fähigkeitsunterschiede zuteilen, und andere als genetisch oder kulturell niedriger stehend abwerten. Dies ist z. B. bei den typischen Vorurteilen und Diskriminierungen im Sinne des Rassismus, Kolonialismus und Sexismus der Fall. Eine weitere Rechtfertigung besteht darin, dass Machtausübung eben zum Teil einfach notwendig sei zum besseren Wohl der geführten Organisation. Wir werden diese Rechtfertigung im nächsten Abschnitt überprüfen.

## 7 Einwirkungsart, Wissen und Effektivität bei einzelnen Episoden

In jeglicher Zusammenarbeit zwischen Personen, in Gruppen und in Organisationen verfügen Menschen über Einwirkungspotenziale und können dementsprechend Macht ausüben oder Einfluss nehmen. Die Zusammenarbeit von Menschen ist seit Beginn der Menschheit überlebensnotwendig gewesen; in den heutigen Zeiten der Informationsgesellschaft ist Zusammenarbeit vor allem deswegen wichtig, um zu den vielen anstehenden komplexen Problemen das benötigte Wissen zusammenzutragen durch entsprechend geschulte Personen und es so zu verknüpfen, dass effektive Lösungen erarbeitet werden. Kommen Menschen nun mit ihren unterschiedlichen Ausbildungen und Informationen zusammen, um gemeinsam Probleme zu bewältigen, dann kann und wird jeder versuchen, die Diskussion dahin zu lenken, wo er oder sie die größten Chancen sieht. Dabei entstehen unweigerlich Meinungsverschiedenheiten, weil das Wissen unterschiedlich verteilt ist, und es entstehen darüber hinaus oft auch Konflikte, weil die Beteiligten unterschiedliche Interessen mitbringen. Was bedeutet die dabei entstehende wechselseitige Einwirkung für die Wissensproduktion und die Güte der Problemlösung?

Wiederum ist es zentral, zwischen Machtausübung und Einflussnahme zu unterscheiden. Aufgrund vielerlei Beobachtungen lässt sich vermuten, dass Machtausübung die Wissensproduktion beeinträchtigt, z. B. weil

- mächtigere Personen Diskussionen oft beenden, wenn sie ihre Interessen gefährdet sehen,
- Personen mit abweichender Meinung unter Konformitätsdruck kommen,
- Personen mit relevantem Wissen, aber geringerem Status oft nicht gehört oder von Entscheidungen ausgeschlossen werden,

---

<sup>4</sup> Siehe auch das oben zitierte Beispiel für Machtausübung.

- Informationen manipuliert werden zugunsten der persönlich präferierten Alternativen,
- Reaktanz ebenso wie Hilflosigkeit als Reaktionen auf Machtausübung (s. o.) den Prozess der Wissensgewinnung weiter beeinträchtigen.

Dagegen dürfte Einflussnahme die Wissensgewinnung fördern, denn sie

- steigert den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte,
- erfordert intensive Diskussionen, um ohne Machtausübung zu gemeinsam akzeptierten Lösungen zu kommen,
- induziert eine Suche nach neuen, besseren Alternativen, mit denen sich die Interessen aller Beteiligten in höherem Maße befriedigen lassen,
- lässt Statusunterschiede mit ihren sozialen Distanzierungen und verzerrten Bewertungen in den Hintergrund treten.

In der Untersuchung von Buschmeier (1995) wurden diese Thesen aus der Befragung von Organisationsbeschäftigten geprüft. Nach Schilderungen von Machtausübungs- und Einflussnahmeepisoden wurden sie jeweils gefragt: *„Inwiefern haben Sie (der Einwirkende), Ihrer Meinung nach, im Verlauf der Situation neue Erfahrungen und Kenntnisse gewonnen?“* Die Befragten konnten dies auf einer Skala von 0 = "keine" bis 5 = "sehr viele neue Erfahrungen und Kenntnisse" einstufen. In Machtausübungssituationen ergab sich ein Mittelwert von 2,19, in Einflussnahmesituationen demgegenüber ein höherer Mittelwert von 2,44; dieser Unterschied ist signifikant. An die Betroffenen wurde eine andere Frage gestellt: *„Hat die andere Person von Ihnen Informationen, Ideen und/oder Anregungen über die Sache, um die es bei der Entscheidung ging, erhalten?“* Die Befragten konnten dies auf einer Skala von 0 = "keine" bis 6 = "sehr viele" einstufen. In Machtausübungssituationen wurde ein Mittelwert von 3,64 erreicht, in Einflussnahmesituationen ein Mittelwert von 4,27; dieser Unterschied ist sehr signifikant. Auch andere, ähnlich gelagerte Fragen haben diesen Unterschied zwischen Machtausübung und Einflussnahme in der Wirkung auf den Wissenszuwachs belegen können (vgl. Buschmeier, 1995, Kap. 4.4.2).

Wissenszuwachs ist nahe liegenderweise eine zentrale Voraussetzung für gute Problemlösungen. Wenn Machtausübung daher den Wissenszuwachs beeinträchtigt, dann sollte auch die Effektivität in diesen Fällen geringer sein. Diese Annahme wurde mit einer Reihe unterschiedlicher Fragen untersucht. In einer Teiluntersuchung, wo es um betriebliche Änderungen ging, wurde folgende Frage gestellt: *„Hat die Entscheidung zur Verwirklichung der Ziele und Aufgaben der betrieblichen Änderung beitragen?“* Auf einer Skala von 0 = "gar nicht" bis 6 = "sehr viel" ergab sich für Machtausübungssituationen eine durchschnittliche Einschätzung von 3,26, für Einflussnahmesituationen dagegen eine Einschätzung von 4,06; dieser Unterschied ist höchst signifikant. In einer anderen Untersuchung wurde gefragt: *„Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?“* Auf einer Skala von 0 = "gar nicht" bis

5 = "in vollem Umfang" stuften die Einwirkenden in Machtausübungssituationen das Ausmaß der Problemlösung mit 3,75 im Durchschnitt ein, in Einflussnahmesituationen mit 4,24; dieser Unterschied ist sehr signifikant. Die Betroffenen gaben für Machtausübungssituationen eine noch geringere Einschätzung mit 2,94 an und in Einflussnahmesituationen eine ähnliche Einschätzung wie die Einwirkenden mit 4,14 auf derselben Skala; dieser Unterschied ist höchst signifikant (zu weiteren Ergebnissen vgl. Buschmeier, 1995, Kap. 4.4.3). Damit dürfte es für Personen mit höherer Position bzw. höherem Einwirkungspotenzial eigentlich keine Rechtfertigung für Machtausübung geben.

Es wird jedoch noch ein weiterer Punkt angeführt, der angeblich Machtausübung notwendig macht, nämlich die Gefährdung der Handlungsfähigkeit. Unter *Handlungsfähigkeit* wird dabei die Fähigkeit einer Gruppe oder einer Organisation verstanden, Probleme in Angriff zu nehmen, die Problembearbeitung voranzutreiben, Entscheidungen herbeizuführen, die Akzeptanz einer solchen Entscheidung zu sichern und die entsprechenden Beschlüsse rechtzeitig und sinngetreu umzusetzen. Um die These zu prüfen, dass Machtausübung eher die Handlungsfähigkeit sichert als Einflussnahme, wurden zu den erwähnten Teilaspekten der Handlungsfähigkeit Fragen gestellt, die zu einem zuverlässigen Gesamtindex der Handlungsfähigkeit zusammengefasst werden konnten. Auf einer Skala von 0 = "nicht erfolgreich" bis 5 = "erfolgreich" ergab sich für Machtausübungsepisoden eine durchschnittliche Handlungsfähigkeit von 3,30 und für Einflussnahmeepisoden ein Durchschnitt von 3,93; dieser Unterschied ist höchst signifikant. Daraus folgt, dass auch die Gefährdung der Handlungsfähigkeit nicht als Rechtfertigungsgrund für Machtausübung angeführt werden kann, obwohl gerade dies in der Praxis häufig passiert.

## 8 Einwirkungsart, Wissen und Effektivität bei Innovationen

Die Erarbeitung zusätzlichen Wissens, die Sicherung der Handlungsfähigkeit und die effektive Lösung von Problemen sind in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft von absolut zentraler Bedeutung. Wir sind dieser Frage auch in einer ganz anderen Untersuchung und mit ganz anderen Methoden nachgegangen (vgl. zum Folgenden Scholl, 2004). In einer Innovationsuntersuchung wurden aus 16 Unternehmen jeweils 1 bis 2 gelungene und 1 bis 2 misslungene Innovationen mithilfe von ca. 5 Interviews pro Fall rekonstruiert; insgesamt konnten wir 20 gelungene und 20 misslungene Innovationen erheben. Ca. 4 der 5 Befragten füllten anschließend einen Fragebogen aus, bei dem u. a. Fragen zu

Informationspathologien, zur Konflikt-handhabung, zur Handlungsfähigkeit und zum Innovationserfolg gestellt wurden.

Da Wissenszuwachs bei so vielen verschiedenen Innovationen kaum direkt zu messen ist, haben wir das Gegenteil, nämlich Informationspathologien gemessen. Informationspathologien liegen dann vor, wenn produzierbare Informationen nicht produziert, beschaffbare Informationen nicht beschafft, vorhandene Informationen nicht oder nicht korrekt weitergegeben und erhaltene Informationen nicht oder nicht korrekt verarbeitet werden. Es geht also bei Informationspathologien ganz allgemein um Störungen im Prozess der Informationsverarbeitung und Wissensgewinnung in Organisationen. Machtausübung und Einflussnahme haben wir hier als Stile der Konflikt-handhabung gemessen. Die Einleitung lautete: „Innovationsprozesse lösen oft Meinungsverschiedenheiten aus. Bitte beantworten Sie einige Fragen zum Diskussionsprozess und der Entscheidungsfindung bei dieser Innovation. Bei Meinungsverschiedenheiten war die Diskussion oder Entscheidung geprägt von ...“ *Machtausübung* wurde nun durch folgende zwei Formen gemessen: „Macht-worte der Vorgesetzten“ bzw. „Druck von oben“. *Einflussnahme* wurde durch folgende vier Fragen gemessen: Bei Meinungsverschiedenheiten war die Diskussion oder Entscheidung geprägt von „Beachtung aller Meinungen“, „kontroverser, intensiver Diskussion“, „gegenseitiger Annäherung“ und „Harmonisierung der Gegensätze“. Die jeweils verwendete Skala zur Einschätzung reichte von 0 = "gar nicht" bis 6 = "sehr oft". Als Effektivitätsmaß wurde das Ausmaß des Innovationserfolges bestimmt, das wir aus verschiedenen Einschätzungen der Beteiligten zu einem Gesamtindex integrieren konnten, der auch mit der generellen Einstufung des Innovationserfolgs durch das Management und mit entsprechenden wirtschaftlichen Daten, soweit verfügbar, übereinstimmt.

Bei dieser Untersuchung können wir nun die besprochenen Faktoren in ihrer Wirkung zueinander zusammenfassend beurteilen. Mithilfe einer sogenannten Pfadanalyse konnten die kausalen Annahmen bestätigt werden (siehe Abb. 1): Auch hier ergab sich ein positiver Effekt von Einflussnahme auf den Wissenszuwachs in Höhe von +0,28, während Machtausübung sich mit -0,33 negativ auf den Wissenszuwachs auswirkte. Anders als in den Rechtfertigungsargumenten hatte Machtausübung auch keinen positiven Effekt auf die Handlungsfähigkeit, während Einflussnahme mit +0,47 einen relativ starken positiven Effekt auf die Handlungsfähigkeit hatte. Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit sind nach diesem Modell die direkten Determinanten der Effektivität bzw. hier des Innovationserfolgs: Der Wissenszuwachs wirkt sich mit +0,31 positiv auf die Effektivität aus, und die Handlungsfähigkeit hat einen etwa gleich starken positiven Effekt auf die Effektivität von +0,34. Alle diese Einzeleffekte sind signifikant und das Gesamtmodell weist eine sehr gute Passung an die Daten nach verschiedenen Gütekriterien auf (vgl. Scholl, 2004, Kap. 7). Interessant ist hier auch, dass Einflussnahme und Machtausübung sich zwar deutlich

unterscheiden, wie die negative Korrelation zwischen beiden von  $-0,33$  zeigt.<sup>5</sup> Die negative Korrelation ist jedoch nicht besonders hoch, was besagt, dass es bei Einflussnahme und Machtausübung sich nicht um die Endpole einer einzigen Dimension handelt, dass sie also nicht in jedem Punkt gegensätzlich sind. Immerhin ist ihnen ja gemeinsam, dass sie beide von einem höheren Einwirkungspotenzial ausgehen.

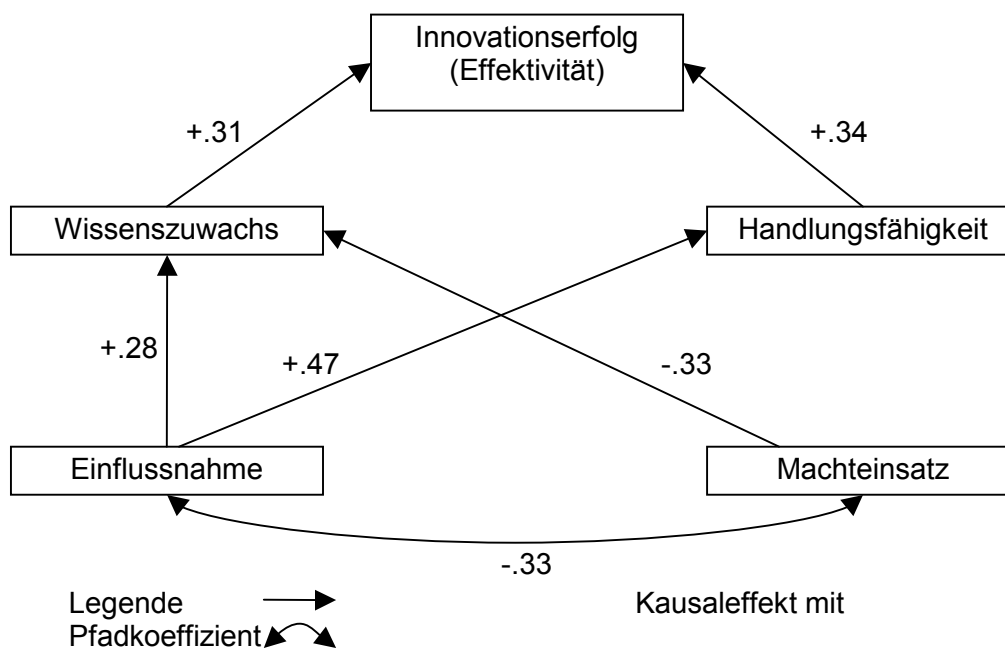


Abb. 1: Kausalmodell zur Erklärung des Innovationserfolgs (Fallebene, n = 36)

Die Untersuchungen ge- und misslungener Innovationen kommt also im Blick auf die zentralen Determinanten und Ausprägungen der Effektivität zu einem übereinstimmenden Ergebnis mit den vorher geschilderten Untersuchungen einzelner Ereignisse in Organisationen: Machtausübung wirkt sich negativ aus, Einflussnahme dagegen positiv. Es wäre wünschenswert, wenn dieses zentrale Ergebnis sehr viel mehr Beachtung fände. Interessanterweise beinhalten fast alle empfohlenen Management-Techniken zur Gestaltung

<sup>5</sup> In der Abbildung ist die Korrelation als Kurve mit Pfeilspitzen an jedem Ende von den Pfadkoeffizienten, die durch gerichtete Pfeile symbolisiert sind, unterschieden.

von Organisationen und zur Förderung der Zusammenarbeit implizit eine Reduzierung von Machtausübung und eine Förderung von Einflussnahme: Dies gilt für die verschiedenen Varianten kooperativer Führung, für mehr Partizipation am Arbeitsplatz, für die integrativen Strategien der Konfliktbehandlung, für Organisationsentwicklung mit ihrem partizipativen Ansatz anstelle von hierarchisch durchgesetzten Reorganisationen, für die Zusammenarbeit des Managements mit Arbeitnehmervertretern und schließlich, strukturell, für die Abflachung von Hierarchien sowie die Einrichtung von teilautonomen Gruppen oder von Arbeitsplätzen mit mehr Handlungsspielraum und größerer Selbstbestimmung. Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass Einflussnahme nicht etwa eine mindere, schwächere Form von Machtausübung ist, sondern dass Einflussnahme die Nutzung sanfter Einwirkungsgrundlagen in einer kunstfertigen Weise bedeutet. Menschen lernen naturwüchsig im Laufe ihrer Sozialisation, verschiedene Formen von Machtausübung und Einflussnahme zu praktizieren; es dürfte allerdings kaum jemand in höheren Positionen geben, der nicht auch in erheblichem Maße gelernt hat, Macht zielsicher und zum Teil sogar raffiniert auszuüben. Inwieweit jedoch auch Einflussnahme in ihren verschiedenen Spielarten und situationsbezogenen Formen gelernt wird, ist durchaus fraglich. Zentral wäre es, wenn bei Führungstrainings systematisch gelernt würde, in Situationen, in denen der Einzelne gewohnheitsmäßig eher mit Machtausübung reagiert, darauf zu verzichten und stattdessen Einfluss auszuüben; dies wäre eine besondere und für alle Beteiligten und Betroffenen besonders nützliche soziale Kompetenz. Leider bleibt die Praxis hinter diesem Ziel oft weit zurück, und in vielen Fällen dürfte diese Zielsetzung oft auch gar nicht akzeptiert oder vorgenommen werden.

## 9 Zusammenfassung und Ausblick

Für die Betrachtung von Macht ist entscheidend, dass Machtpotenziale unterschieden werden von der Nutzung dieser Potenziale und dass bei der Nutzung von Macht- bzw. Einwirkungspotenzialen unterschieden wird zwischen Machtausübung, die gegen die Interessen der Betroffenen etwas durchzusetzen versucht, und Einflussnahme, die etwas im Einklang mit den Interessen der Betroffenen erreichen will. Während Personen generell ein hohes Macht- bzw. Einwirkungspotenzial anstreben, weil es belohnend ist, mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnet und mehr Sicherheit gibt, haben Machtausübung und Einflussnahme ganz unterschiedliche Konsequenzen für die Beteiligten und darüber hinaus für unbeteiligte Dritte. Machtausübung führt bei den Betroffenen zu negativen Gefühlen, zu Reaktanz oder Hilflosigkeit, während Einflussnahme eher zu positiven Gefühlen, zu wenig Reaktanz und nicht zu Hilflosigkeit führt. Dies bestätigt im Wesentlichen die Alltagsmeinung,

dass Machtausübung für die Betroffenen schädlich ist. Machtausübung korrumpiert aber auch die Machtausübenden selbst, indem sie anfangen, sich zu rechtfertigen, dabei die Betroffenen abwerten und sich selbst aufwerten und insofern ein verzerrtes Bild der Realität aufbauen. Macht korrumpiert, und das hat nicht nur psychische Folgen unter Missachtung moralischer Standards gegenüber den Betroffenen, sondern auch materielle unter Missachtung legaler Standards der Gesellschaft, sofern Machtpositionen nicht einer ausreichenden Kontrolle unterliegen.

Neben den negativen Auswirkungen auf die Betroffenen und die Machtausübenden selbst schädigt Machtausübung auch die jeweilige soziale Gruppe, Organisation oder letztlich die Gesellschaft, weil sie die Wissensproduktion behindert, die Handlungsfähigkeit nicht fördert und damit die Effektivität der jeweiligen Zusammenarbeit beeinträchtigt. Es wäre dringend notwendig, die paternalistische Kultur in Deutschland weiter zu verändern, in der von den jeweiligen Vorgesetzten und Machthabern zwar Fürsorge für die Untergebenen, die weniger Mächtigen und allgemein die Betroffenen erwartet wird, wie vom guten Vater, aber bei der gleichzeitig Machtausübung immer wieder als gerechtfertigt und sogar oft als notwendig betrachtet wird. Die wechselnden Regierungen und alle Parteien sind sich darüber einig, dass Deutschland mehr Innovationen braucht; eine Veränderung zu einer Kultur der Einflussnahme anstelle der Machtausübung könnte hier erhebliche positive Wirkungen zeigen. Darüber hinaus entstünde aber auch ein angenehmeres gesellschaftliches Klima, in dem Kinder, Schüler, Auszubildende, Untergebene und allgemein Bürger und Bürgerinnen weniger Angst vor Machtausübung haben müssten, und in dem Einflussnahme systematisch und über viele Situationen hinweg trainiert würde und die aktive Mitwirkung und Einflussnahme zum Wohle aller zunähme.

## Literatur

- Abell, P. (1977). The many faces of power and liberty: Revealed preference, autonomy, and teleological explanation. *Sociology*, 11, 3-24.
- Argyle, M. (1990). Soziale Beziehungen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Eds.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 232-257). Berlin: Springer.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1963). A comparative test of the status envy, social power and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 527-534.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Cartwright, D. (1965). Influence, leadership, and control. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* ( S. 1-47). Chicago: Rand McNally.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-218.
- Etzioni, A. (1968). *The active society. A theory of societal and political processes*. New York: The Free Press. (Deutsch 1975: *Die aktive Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.)
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Andersen, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 , 265-284.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mitchell, T. R. , Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J. G. & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497–517.
- Partridge, B. H. (1963). Some notes on the concept of power. *Political Studies*, 11, 107-125.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Scholl, W. (1991). *Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen* (2., verb. Aufl.). Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55, 101-118.

Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freedman.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5.Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck.  
(Erstausgabe 1921).

Wortmann, C. B. & Brehm, J. W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, S. 277-336). New York: Academic Press.