SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Theorien zur sozialen Macht

Witte, Erich H.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Witte, E. H. (2001). *Theorien zur sozialen Macht.* (Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie (HaFoS), 30). Hamburg: Universität Hamburg, Fak. für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft, FB Psychologie, Arbeitsbereich Sozialpsychologie. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-362287

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Universität Hamburg

HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE

AUS DEM ARBEITSBEREICH

SOZIALPSYCHOLOGIE
(SOCIAL, ECONOMIC, AND POLITICAL PSYCHOLOGY (SEP)

-HAFOS-

THEORIEN ZUR SOZIALEN MACHT

Erich H. Witte

HAFOS 2001 NR. 30

Psychologisches Institut I der Universität Hamburg
Von-Melle-Park 6 20146 Hamburg

Theorien zur sozialen Macht6

ERICH H. WITTE

Social, Economic, and Political Psychology (SEP)

Universität Hamburg

Zusammenfassung:

Es werden verschiedene machttheoretische Ansätze differenziert, diskutiert und integriert. Die Grundlage ist eine systemtheoretische Konzeption. Unterschieden werden deshalb Konzepte, die auf dem Individual-, dem Mikro-, dem Meso- und dem Makrosystem ansetzen.

Schlüsselworte: Macht, Führung, Beeinflussung, System

Summary: Different concepts of power are described, discussed, and integrated. The fundamental conception is based on system theoretical approaches. Therefore, the described concepts are differentiated into individual-, micro-, meso-, and macro-level.

Keywords: Power, Leadeship, Influence, System.

6 Erscheint in Frey, d. & Irle, M (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie. Bd. II, in Druck.

Theorien zur sozialen Macht[7]

ERICH H. WITTE
Universität Hamburg

1. Vorbemerkung

Das Thema *Macht* ist sicherlich unerschöpflich. Wir alle haben damit Erfahrungen. Es ist davon auszugehen, daß es sich um eine psychologische Universalie handelt (vgl. LONNER, 1980). Bereits im Tierreich sind vielfältige Machtstrukturen zu erkennen, wie uns die Soziobiologie lehrt (WILSON, 1975), so daß eine evolutionstheoretische Basis für Formen der Über-/Unterordnung existieren mag.

Gleichzeitig ist dieser Begriff[8] emotionsgeladen, vor allem auch deshalb, weil wir den Zustand der Ohnmacht und Erniedrigung kennen und die physische Bedrohung durch „overkill"-Potentiale militärischer Macht. Gleichzeitig kann „Macht" auch eine positive Einflußnahme beinhalten, die wichtige Verhaltensanpassungen ermöglicht, Lerninhalte auswählt, Schutz darstellt etc.

Mit einer solchen Ausgangslage sind *zwei Gefahren* verbunden:
(1) Man kann sich sehr leicht in die verschiedenen Ansätze über Macht verlieren und braucht deshalb eine Struktur, nach der man die zu behandelnden Ansätze auswählt, und (2) man wird zu einer wertenden Stellungnahme verführt, ohne die funktionalen Beziehungen hinter der Oberfläche ausreichend analysiert zu haben.

Die *Konsequenzen*, die aus den beiden Gefahrenquellen für diese Arbeit gezogen worden sind, bestehen einerseits aus dem Versuch, eine durchschaubare Systematisierung der Auswahl theoretischer Ansätze vorzunehmen, und andererseits in dem Bemühen, darauf zu

[7] Ich danke Herrn H.-D. Schneider für einen allgemeinen Kommentar und Herrn D. Frey für Hinweise zu einem vorläufigen Manuskript sowie ganz besonders Herrn G. Mikula und Frau D. Stahlberg für zahlreiche, sehr nützliche Bemerkungen, die diese komprimierte Darstellung lesbarer gemacht haben. Frau Stahlberg hat darüber hinaus eine detaillierte Analyse des ursprünglichen Textes vorgenommen, daß gezielt auf zahlreiche Mängel eingegangen werden konnte. Eine solche Rezension vor einer Publikation kann sich jeder Autor nur wünschen. Verbliebene Unklarheiten und Unstimmigkeiten sind allein dem Autor anzulasten, wobei sich das Thema „soziale Macht" insgesamt als sehr wenig prägnant in der behandelten Literatur erwiesen hat.

[8] Schon bei der Begriffsbildung wird sich erweisen, daß manche Alltagsvorstellungen, die man mit diesem Begriff verbindet, korrigiert werden müssen. Das Ergebnis wird dann schließlich ein sehr vager Begriff von Macht sein, der unterschiedliche Formen der Einflußnahme beinhaltet. Das Spezifische der Einflußnahme, wodurch diese Macht erkennbar wird, ergibt sich aus den jeweiligen theoretischen Annahmen und ist kaum allgemein zu fassen.

achten, eher abstrakte Formulierungen zu wählen, um eine stärker reflexive Position bei diesem Thema beibehalten zu können.

2. Ein Rahmen zur Einordnung der unterschiedlichen Konzepte der Macht

Es kann hier natürlich nicht im einzelnen ein Rahmenkonzept sozialer Prozesse entwickelt werden (vgl. WITTE, 1994[2]). Für den vorliegenden Zweck reicht auch bereits die äußere Struktur des Rahmenschemas aus.

Tab. 1: Darstellung einer systematischen Auswahl von machttheoretischen Ansätzen[9]

		Systemumfänge		
Subsysteme	Individualsystem	Mikrosystem	Mesosystem	Makrosystem
affektiv	Motivansätze sozialer Macht und Kontrolle	Sozial-emotionale Aspekte	Macht-Distanz-Reduktions-theorie	Imperiale Motiv-konstellation
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

Ausgangspunkt ist die Idee des Systems, die die besonders enge Wechselwirkung zwischen Elementen betont, die ihrerseits nach außen eine Abgrenzung ermöglicht und nach innen ein gemeinsames Steuerungsziel aufrecht erhält.

9 Bei diesem Einteilungsschema sind zwar die beiden Dimensionen (Umfänge und Subsysteme) getrennt worden, aber die Unterteilung auf diesen beiden Dimensionen darf nur als Schwerpunktbildung der einzelnen Ansätze betrachtet werden, da sowohl immer alle Subsysteme zusammenwirken als auch die Systemumfänge gemeinsam Einfluß nehmen auf Machthandeln. Trotzdem haben sich bei den einzelnen Forschungsansätzen Schwerpunkte herausgebildet, die hier als Einteilungsgesichtspunkte herangezogen werden. Die Folge ist dann aber, daß die einzelnen Ansätze nicht völlig eindeutig einer Zelle zugeordnet werden können. Trotzdem hilft die Akzentuierung bei der Einordnung der theoretischen Konzepte nach ihrem Schwerpunkt, die Hauptrichtung ihrer Erklärungskraft herauszuarbeiten.

Systeme kann dabei nach ihrem *Umfang* differenzieren in Individual- und Mikro-, Meso- und Makrosysteme, sowie nach ihrer *Qualität*, die interne menschliche Eigenschaften erfaßt: affektives, kognitives und konatives Subsystem (s. Tabelle 1). Bei dieser Dreiteilung erkennt man den klassischen Ansatz aus der Einstellungsforschung. Man kann nun beide Systemkategorien kombinieren und erhält dann Aussagen darüber, welche Perspektive ein machttheoretischer Ansatz im Schwerpunkt gewählt hat. Versucht man nämlich, die Schwerpunkte der einzelnen Ansätze herauszuarbeiten, dann stellt man fest, daß die zu behandelnden Ansätze ihre jeweils spezifische Sichtweise haben. Von daher ist ihre Vielzahl auch nicht verwunderlich.

Um das Verständnis für die Kombination von Qualität und Quantität bei den Systemen zu erhöhen, soll kurz die jeweilige Bedeutung erläutert werden:

(1) Individualsystem = Einzelperson mit der engen Wechselwirkung der drei Subsysteme: affektiv, kognitiv, konativ.
(2) Mikrosystem = eine kleine überschaubare Einheit mit direktem Kontakt der Individuen (Kleingruppen).
(3) Mesosystem =eine mittlere Institution, z.B. eine Schule, die konkret abgrenzbar ist und bei der auch indirekte Kontakte über allgemeine Anweisungen beobachtbar sind.
(4) Makrosystem =eine nicht mehr konkret abgrenzbare Organisation, z.B. der Bereich der Rechtsprechung, der Bildung etc., die Einfluß nimmt. Hierunter soll auch die Gesamtgesellschaft als das Staatssystem verstanden werden.

Bei der qualitativen Differenzierung kann man sich auf die übliche Unterscheidung beziehen:

affektiv = gefühlsbezogen, bewertend
kognitiv = wahrnehmend, schlußfolgernd
konativ = bezogen auf das Handlungsspektrum, über das das Individuum verfügt.

Wichtig ist, bei der Differenzierung in die drei Subsysteme folgendes zu beachten: 1) Es gilt immer, die Wechselwirkung zwischen den drei Subsystemen zu erkennen, wobei schwerpunktmäßig durch die Hervorhebung eines spezifischen Subsystems die Ansätze sich unterscheiden lassen. 2) Sofern die Subsysteme mit Umfängen gekoppelt sind, die oberhalb des Individualsystems liegen, dann ist damit gemeint, daß die Wirkungsweise in abstrakter Form für „Durchschnittsindividuen“ gilt. In diesem Falle wird die Wirkungsweise eines der Subsysteme - unabhängig von der konkreten individuellen Ausprägung - so hervorgehoben, daß für die Einzelpersonen in ihrer Gesamtheit ähnliche Einflüsse angenommen werden. 3) Mit dem Begriff „konativ“ ist hier das Handlungspotential gemeint, das einem Individuum zur Verfügung steht. In einer konkreten Situation wird dieses Handlungsspektrum dann durch kognitive (Situationsinterpretation) und affektive (Gefühlszustände, Motive) Einflüsse eingegrenzt. Die konkrete Handlung ist dann das Resultat eines Auswahlprozesses aus dem

Handlungspotential. Vereinigt man nun beide Differenzierungsformen vom System, so gewinnt man eine Systematik für die Auswahl theoretischer Ansätze.

Wenn man die in der Tabelle 1 angedeuteten Ansätze betrachtet, so kann es hier nur unsere Aufgabe sein, die wesentlichen theoretischen Kernaussagen darzulegen. Auf eine ausführliche Diskussion der einzelnen Ansätze muß aus Platzgründen verzichtet werden.[4] Außerdem sind austauschtheoretische Machtkonzepte vernachlässigt worden, weil sie bereits bei den Austauschtheorien behandelt wurden[5].

Im Prinzip haben wir auch bereits eine Gliederung des nachfolgenden Textes, indem nämlich auf die einzelnen Zellen der Tabelle 1 eingegangen wird, die selbst natürlich nur Beispiele sind für Ansätze aus der entsprechenden Zelle. Es ließen sich weitere wichtige Theorienkonzepte behandeln. Die Hauptaufgabe sieht der Autor jedoch darin, eher die *Breite* der Ansätze darzulegen, was bei der beschränkten Seitenzahl zu Lasten der Tiefe geht. Bevor das aber geschieht, soll der Terminus „Macht“ expliziert werden, um dann bei den spezifischen Ansätzen, die jeweils ihre eigene Explikation verwenden, auch die Ausschnitthaftigkeit zu erkennen.

3. Zur Begriffsexplikation

Es gibt mehrere sozialpsychologische „Klassiker“ zum Thema „Macht“, z.B. WEBER (1956) sowie CARTWRIGHT (1959). Ein ebenfalls sehr bekannter Aufsatz zur Macht ist von DAHL (1957) geschrieben worden. Er gibt dort folgende Begriffsbestimmung, die eng an den Alltagsgebrauch anknüpft und sich auf Einzelpersonen bezieht (S. 201): „A hat in dem

---

[4] Als weiterführende Literatur sind *gemeinsam* folgende Bücher zu empfehlen:
BOULDING; K.: Three Faces of Power (1989)
HENDERSON, A.H.: Social psychological models and theories (1981)
SANDNER, K.: Prozesse der Macht (1990)
SCHNEIDER, H.-D.: Sozialpsychologie der Machtbeziehungen (1977)
ZEGLER, J.: Konzepte zur Messung der Macht (1975)

Sie ergänzen sich gegenseitig und weisen durch ihr Erscheinungsjahr auf die geringe Aktualität dieses Themas im Forschungsprozeß hin.

[5] Diese austauschtheoretischen Konzepte setzen vor allem im Bereich des *Mikro-Systems* an und geben häufig Austauschbeziehungen in Form von Matrix-Spielen vor. In diesen Matrizen stehen Werte, die die Ausgänge gemeinsamen Verhaltens zweier Personen erfassen. Als Erklärungsgrundlage wird einerseits eine *kognitiv-orientierte* Theorie gewählt, die Rationalität des Handelns erfaßt also z.B. Maximierung subjektiv erwarteten Nutzens oder Pareto-Optimalität, andererseits wird ein Motivkatalog (DEUTSCH, 1973) angenommen, der dann entsprechend über *affektive* Inhalte das Handeln steuert. Die Macht-Komponente selbst ergibt sich aus den Werten in der Matrix, indem z.B. der Ausgang eines Spiels für eine Person nur dann günstig ist, wenn die andere eine bestimmte Handlungsalternative zeigt.

Ausmaß Macht über B, als er B dazu veranlassen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht tun würde."

Damit ist der Machtbegriff auf das konative Subsystem abgestellt. Die Zuordnung zum Systemumfang dagegen ist nicht eindeutig, weil man sich einerseits auf die Person A allein beziehen kann, oder aber andererseits auf beide beziehen muß. Im ersten Fall wäre der Ansatz dem Individualsystem zuzurechnen, im zweiten dem Mikrosystem, wobei aber jeweils Einzelpersonen betrachtet werden. Eine Erweiterung sowohl im Umfang als auch in der Qualität des Systems nimmt nun SCHNEIDER vor (1977, S. 35): „Unter sozialer Macht verstehen wir daher nach diesen Vorüberlegungen die *aufgrund ihrer Verfügungsgewalt über Ressourcen von den Partnern zugeschriebene Fähigkeit von Personen oder Gruppen, auf kognitive oder Verhaltensaspekte dieser Partner einzuwirken."* Damit ist die Erweiterung der Machtdefinition auf kognitive und konative Qualitäten sowie auf das Individual- und Mikrosystem (Personen oder Gruppen) vorgenommen worden, auch was die Machtausübung angeht. Um nun nicht alle einzelnen Erweiterungen verfolgen zu müssen, wenden wir uns einer der komplexesten Explikationen von Macht zu, die von ZEGLER (1975, S. 31) stammt: „Die Person x (Machthaber) hat über die Person y (den Beherrschten) Macht (M) in bezug auf die Handlungen, Entscheidungen oder Meinungen z (Machtbereich), die y mit der Wahrscheinlichkeit p ausführt (Machtfülle), wenn x die Mittel q anwendet (Machtmittel), wobei für x die Kosten r entstehen (Machtkosten) und x s Reserven zur Verfügung hat (Machtgrundlage)".

Hier ist die Explikation wieder auf Einzelpersonen im Mikrosystem beschränkt, aber es werden detaillierter die zu differenzierenden Prozesse angegeben. Formalisierter ergibt sich:

(1) $M_{xyz} = P_y(z)$ Reduktion auf die Wahrscheinlichkeit beobachtbaren Verhaltens von y

(2) $P_y(z) \leftarrow {}_x(q)$ Voraussetzung auf der Seite von x

(3) $m_x(q) \leftarrow R_x(s)\text{-}K_x(r)$ Konsequenzen auf der Seite von x

M_{xyz}: Die Macht von x über y im Bereich z

$p_y(z)$: Die Wahrscheinlichkeit, daß y im Bereich z die gewünschte Handlung ausführt

$m_x(q)$: Machtmittel von x in der Form q

$R_x(s)$: Ressourcen von x in dem Ausmaß (s)

$K_x(r)$: Kosten von x in dem Ausmaß (r)

Interessant ist an dieser Formalisierung, daß auf der Seite von y Macht durch $p_y(z)$ - der Wahrscheinlichkeit, eine Handlung zu zeigen - ersetzt werden kann, und auf der Seite von x durch Ressourcen und Kosten. Dieses Ergebnis macht bereits auf ein zentrales Problem

aufmerksam, nämlich die Frage, wieweit überhaupt der Machtbegriff in der empirischen Forschung sinnvoll einsetzbar ist (siehe Abschnitt 6).

Bemerkenswert an dieser Explikation ist, daß sie nicht unterscheidet zwischen einem freiwilligen Verhalten z von y, das u.U. sogar positiv für y sein kann, und einem unfreiwilligen, das y negativ bewertet. Das entspricht dem Unterschied zwischen einem eingeholten Ratschlag, den man befolgt, und einer Anweisung, der man sich fügt.

In diesem Zusammenhang wurde auch vorgeschlagen, zwischen Macht und Einfluß zu differenzieren (SCHOLL, 1991; BUSCHMEIER, 1995), wobei als Oberbegriff dann die Bezeichnung „soziale Einwirkung“ vorgeschlagen worden ist. Die Grundlage für die Unterscheidung kann festgemacht werden an sogenannten harten oder weichen Taktiken (BUSCHMEIER, 1995) oder aus der Sicht des „Opfers“, ob es als Unterstützung oder Behinderung gesehen wird. Generell bleiben bei dieser Mikrosystem-Perspektive drei Sichtweisen, die möglich sind, wie es beim prosozialen und altruistischen Handeln ebenfalls möglich ist (s. WITTE, 1994, S. 94 f), nämlich die Sichtweise des Akteurs, des Rezipienten („Opfers“) und eines unabhängigen Beobachters. Interessanterweise gibt es jetzt die Situationen, in der diese drei Sichtweisen nicht konvergieren. Man kann eine harte Taktik wie Zwang anwenden in der Hoffnung, daß jemand das Gegenteil tut und sich durch diese Gegenwehr Informationen verschafft, die ihn überzeugen (paradoxe Intervention). Man kann etwas als altruistisch halten, was bei Rezipienten als Belohungsmacht interpretiert wird. Selbst wenn Agent und Rezipient den Einfluß gleich positiv interpretieren, kann ein unabhängiger Beobachter zu anderen Schlüssen kommen (versteckte Aggressionen). Deshalb schlage ich vor, den Machtbegriff strukturell und funktional aus der Position des unabhängigen Beobachters und des Agenten gemeinsam einzuführen, wobei die Sichtweise des Rezipienten als differenzierendes Merkmal nachträglich eingeführt werden kann. Macht ist eine gezielte und intendierte Einflußnahme auf einen Rezipienten, die von einem unabhängigen Beobachter als solche interpretiert wird. Diese Begriffsbestimmung ist vergleichbar mit der für das altruistische Handeln (WITTE, 1994, S. 95), wobei genau die beiden Perspektiven des Akteurs und des unabhängigen Beobachters verknüpft werden. Die Ausklammerung der Rezipientensicht entspricht den Annahmen von asymmetrischen Beziehungen beim Machtbegriff.

Vorerst werden wir verschiedene *Hintergrundannahmen* formulieren, auf deren Basis eine Machttheorie explizierbar wird [6]

(1) Macht ist ein relationaler Begriff, der mindestens zwei Systeme auch unterschiedlichen Umfangs verbindet: A und B. Dabei ist weder der Umfang des Machtausübens, noch der des Machtempfängers festgelegt. So kann ein Individuum auf eine Gruppe Macht ausüben und umgekehrt. Auch die Form der Machtausübung ist nicht spezifiziert.

6 Diese Grundannahmen stammen letztlich aus den vier Schwesterdisziplinen dr Sozialpsychologie:

(2) Macht äußert sich als Einflußnahme eines Systems auf ein anderes, was zur Voraussetzung hat, daß keine vollständige Abgrenzung zwischen beiden Systemen möglich ist. Die Art des Kontaktes von Systemen wird sozial geregelt. Die Voraussetzung der Einflußnahme ist also eine Kontaktaufnahme. Hier taucht das Problem des indirekten Kontaktes auf, z.B. vom Autor über Artikel auf Leser oder noch weniger direkt von verstorbenen Urgroßeltern über Großeltern, Eltern auf die Kinder. Das ist die zeitliche Dimension des Kontaktes, die berücksichtigt werden muß. Ebenso muß auch eine qualitative Perspektive herangezogen werden, die sich aus sozialen Regeln ergibt. Wenn ein Lehrer seinen Schülern das Lesen beibringt, übt er dann Macht aus? Wenn derselbe Lehrer seine politische Einstellung durchzusetzen versucht, ist das etwas anderes? Man kann sich vorstellen, daß im ersten Fall der Machtbegriff überzogen ist, weil hier eine sozial geregelte Einflußnahme vorliegt, auf die man sich geeinigt hat. Letzteres Vorgehen dagegen ist eine von der sozialen Regel abweichende Indoktrination.

(3) Die Einflußnahme bewirkt eine Veränderung der Stärke eines Zustandes oder seines Wertes. Bei dieser Grundannahme wird die Auswirkung der Einflußnahme zerlegt in zwei Komponenten, eben eine Intensitäts- und eine Zustandsgröße. Z.B. kann man sich vorstellen, daß durch Indoktrination konkret eine andere Sicht über Ausländer erzeugt (Zustandsänderung) oder dieselbe Sicht (kognitives Subsystem) verstärkt wird. Folglich ist Einflußnahme durch Machtmittel nicht notwendig in der qualitativen *Veränderung* zu erkennen, sondern kann auch in der quantitativen Verschiebung sichtbar werden.

(4) Die Änderung in Stärke oder Wert des Zustandes kann in drei Qualitäten des Subsystems erfolgen und ist nicht notwendigerweise sofort als *Handlungseffekt* beobachtbar. Wichtig ist die Tatsache, daß Macht sich nicht direkt am gezeigten Handeln bemerkbar machen muß. Sie kann vorerst auch verborgen bleiben und nur über Äußerungen von Personen bezüglich affektiver Zustände, kognitiver Strukturen oder ihrer Handlungsspielräume erkennbar werden. Da alle drei Subsysteme zusammenwirken bei einer konkreten Handlung, kann die Veränderung in einem Subsystem noch nicht als beobachtbare Verhaltensweise aufscheinen.

(5) Die Änderungen werden durch spezifische Machtmittel herbeigeführt, die sich nach ihrem Einfluß auf die verschiedenen Qualitäten der Subsysteme unterscheiden lassen.

Es gibt also Machtmittel, die vor allem auf das kognitive Subsystem wirken, z.B. Argumente, oder auf das affektive Subsystem, z.B. emotionale Abhängigkeit, oder aber auf das konative Subsystem, z.B. Verbote mit Sanktionen.

(6) Aus dem spezifischen Einsatz der Machtmittel lassen sich die verfolgten Ziele ableiten, wobei die Ziele als gerichtete Veränderung in einem oder mehreren Subsystemen

---

Anthropologie, Soziologie, Psychologie und „Sozialarbeit“ (Witte, 1994). Man mag eine solche Begriffsanalyse für überflüssig halten, wobei die empirische

charakterisierbar sind. Man kann z.B. 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 letztlich auch einer sozialen Bewertung unterliegen.

(7) Das Ausmaß des Einflusses läßt sich an der erzielten Änderung im Vergleich zur angestrebten messen.

Hier wird das Problem der Meßbarkeit von gezielten Veränderungen angesprochen. Sie lassen sich *nicht* absolut messen, weil der Einsatz der Machtmittel von dem intendierten Ziel abhängig ist, so daß die Wirksamkeit der Machtmittel nur relativ zum gesteckten Ziel gemessen werden kann. Dabei muß zusätzlich gemäß den Grundannahmen (3) unterschieden werden in Veränderung der Stärke eines Zustandes oder in der Veränderung des Zustandes selber, auch natürlich getrennt nach den drei Subsystemen.

(8) Jeder Einsatz von Machtmitteln erfordert einen Aufwand. Immer ist der Machtausübende gezwungen, sich auf seine „Opfer" einzustellen. Das Ausmaß des zur Zielerreichung notwendigen Aufwandes hängt vom Widerstand des „Opfers" ab.

(9) Jeder Aufwand hat bei verbundenen Systemen einen vielleicht auch nur internen Effekt und verbraucht Ressourcen.

(10) Systeme unterscheiden sich in dem Ausmaß an Aufwand, den sie für den Einsatz von Machtmitteln verwenden, d.h. sind unterschiedlich machtorientiert. Das gilt für alle Systemumfänge.

(11) Systeme unterscheiden sich in dem Ausmaß an Aufwand, den sie für ihre Stabilität aufwenden, d.h. sie setzten ein unterschiedliches Ausmaß an Widerstand gegen Machteinflüsse ein.

(12) Macht ist nicht nur einseitig zu betrachten, wobei die Rückkoppelung auch zeitlich verzögert sein kann, d.h. der Einsatz der Machtmittel erfordert vom Machtausübenden Anpassung, die ihn selbst Opfer seiner Machtausübung werden läßt. Das löst zwar nicht die asymmetrische Beziehung bezüglich eines Ziels zwischen Machthaber und „Opfer" auf, aber aus einer systemischen Perspektive heraus erkennt man weitere Abhängigkeiten, die in einem anderen Bereich das Verhältnis umkehren. (Z.B. ist die Identifikation (affektives Subsystem) mit einem Schlageridol nur aufrechtzuerhalten, wenn das Idol seine Merkmale nicht ändert, über die die Identifikation erfolgte, was zu einer erheblichen Anpassungsleistung des Idols selber führt.)

Forschung zu prägnanteren Ergebnissen kommen kann, als es das untersuchte Konzept selber ist (Brandstätter, 1982).

Wie man den 12 Hintergrundannahmen entnehmen kann, ist der Begriff „Macht“ äußerst komplex. Sicherlich kann man ihn noch weiter differenzieren. Trotzdem scheinen mir wesentliche Aspekte hervorgehoben zu sein.

Postulate einer *allgemeinen Theorie der Machtausübung*:

1. Wenn ein soziales System X eine gezielte und intendierte, qualitative oder quantitative Veränderung bei einem sozialen System Y herbeigeführt hat, die von unabhängigen Beobachtern dementsprechend genauso interpretiert wird, dann hat X über Y Macht ausgeübt.
2. Wenn intendierte und gezielte Veränderungen von einem System X herbeigeführt werden, dann hat X Machtmittel eingesetzt, die von Y nicht abgewehrt werden konnten oder wollten.
3. Wenn intendierte und gezielte Veränderungen von einem System X herbeigeführt werden, dann verfügt X über ein Wissen von Wirkmechanismen der Machtmittel.
4. Wenn intendierte und gezielte Veränderungen von einem System X herbeigeführt werden, dann hat X ausreichend Ressourcen bei den Machtmitteln eingesetzt, so daß die Abwehr des Systems Y überwunden wurde.
5. Wenn intendierte und gezielte Veränderungen von einem System X herbeigeführt werden, dann diagnostiziert X den Veränderungsprozeß bei Y richtig.

Bei den Postulaten haben wir Veränderungen ins Zentrum gesetzt. Man kann sich fragen, ob Kontrolle als Stabilisierung von Prozessen etwas mit den Veränderungen zu tun hat. Sicherlich ist die Perspektive eine andere, aber man kann diese Stabilisierung als quantitative Veränderung bei qualitativer Konstanz verstehen. Folglich ist das Konzept der Kontrolle und die quantitative Ausweitung der Kontrolle auf weitere Systeme (FREY & SCHULZ-HARDT, 1999) eng verwandt mit der Machtkonzeption, die hier verwendet wird, wobei die Systeme, die unter die Kontrolle geraten, sich auch qualitativ verändert haben.

4. Spezielle theoretische Ansätze zur sozialen Macht

4.1 Ansätze auf dem Individualsystem-Niveau

4.1.1 Motivansätze sozialer Macht

Einen guten Überblick über diese theoretischen Ansätze gibt HECKHAUSEN (1989, S. 295 ff.). Der Ausgangspunkt ist jeweils, daß sich Individuen nach Stärke ihres Motives, andere Personen beeinflussen zu wollen, differenzieren lassen.

WINTER (1973) hat z.B. einen Inhaltsschlüssel unter folgendem Ausgangspunkt entwickelt: „... social power is the ability or capacity of O to produce ... intended effects on the behavior or the emotions of another person P." (p.5) [7].

In dieser Begriffsbestimmung wird das affektive Subsystem explizit hervorgehoben, was sonst selten passiert.

Die Ursache der Machtausübung wird also als eine individuelle Disposition betrachtet, die entsprechend ihrer Ausprägung Machthandeln bei einzelnen Personen nach sich zieht. Diese individuellen Handlungen können auf die konativen und affektiven Qualitäten und durch die Bildung von abstrakten Durchschnittsindividuen auf verschiedene Systemumfänge einwirken. Ein Beispiel ist die Untersuchung von DONLEY & WINTER (1970). In ihr werden die Machtmotive von Präsidenten der USA anhand ihrer Antrittsreden mit dem Inhaltsschlüssel von WINTER analysiert. Es zeigt sich, daß die Handlungen des Präsidenten gegenüber einem Mikrosystem, dem Kabinett, als auch das Eintreten in einen Krieg (Makrosystemniveau) durch dessen Machmotivation bestimmt waren. Bei einer deutschen Bearbeitung des Inhaltsschlüssels von WINTER durch SCHNACKERS & KLEINBECK (1975) konnte das Verhalten von Vpn (Individualsystem) in einem komplexen „Gauner"-Spiel (Mikrosystem) vorhergesagt werden, an dem drei Spieler teilnehmen. Es zeigt sich, daß hoch Machtmotivierte andere Personen so beeinflussen können, daß sie selbst eher gewinnen. Ferner zeigte sich in einem Verteilungsspiel, daß Personen mit großem Egoismus durch äußere Informationen kaum beeinflußbar sind (CASON & MUI, 1998).

Insgesamt gibt es also Hinweise, daß durch individuelle Antriebe Machthandeln (intendierte und gezielte Veränderungen) mit gewünschtem Effekt herbeigeführt wird.

---

[7] Aus der Forschung geht dabei hervor, daß zwar der Machtausübende O immer eine Einzelperon ist, aber das „Opfer" P auch ein aggregiertes Durchschnittsindividuum sein kann, wie z.B. eine Gruppe oder eine ganze Nation, wie es die unten erwähnte Arbeit von DONLEY & WINTER (1975) zeigt.

4.1.2 Mittelsätze sozialer Macht

Obwohl Personen sich in ihren Motiven, Macht ausüben zu wollen, unterscheiden, müssen sie Vorstellungen darüber haben, welche Mittel sie überhaupt einsetzen können, um ihre Motive in angemessenen Handlungen umzusetzen. Es bedarf dafür eines kognitiven Rasters, um die unterschiedlichen Machtmittel überhaupt einsetzen zu können.

Mit der Frage nach den Mitteln sozialer Machtanwendung haben sich insbesondere FRENCH & RAVEN (1968) sowie RAVEN (1992, 1993) beschäftigt. Sie nennen folgende Mittel, die Personen differenzieren können, um andere zu beeinflussen:

(a) *Macht durch Belohnung:* Sie beruht auf der Fähigkeit von O, eine andere Person mit „wertvollen Gaben“ zu versehen oder negative Dinge fernzuhalten.

(b) *Macht durh Zwang:* Sie ergibt sich aus der Möglichkeit, daß O negative Sanktionen gegenüber P verfügen kann.

(c) *Legitime Macht:* Voraussetzung für dieses Machtmittel ist das Recht, das O zugeschrieben wird, P zu beeinflussen. Dieses Recht kann unterschiedliche Ursprünge haben: formale, z.B. juristische, oder informelle, z.B. Anweisungen eines Mannschaftsführers.

(d) *Identifikationsmacht:* Sie beruht auf der Stellung von O und der ihr entgegen gebrachten Wertschätzung bzw. dem Bedürfnis von P, so sein zu wollen wie O. Es sind also die herausragenden Eigenschaften von O und deren Wertschätzung durch P, die diese Macht konstituieren.

(e) *Expertenmacht:* Dieses Machtmittel kann dann eingesetzt werden, wenn die Kenntnisse von O denen von P überlegen sind, was sich fast immer auf einen spezifischen Inhalt bezieht.

(f) *Informationsmacht:* Wenn O über einen Informationsvorsprung gegenüber P verfügt, dann kann O durch Auswahl oder Verfälschung auf P einen gezielten Einfluß nehmen.

Diese Einflußmöglichkeiten sind analytisch gewonnen worden. Sie sind bei ihrem spezifischen Einsatz in einer bestimmten Situation sicherlich nicht unabhängig, z.B. kann ein Vorgesetzter O seinen Mitarbeiter P gleichzeitig aufgrund folgender Machtmittel beeinflussen, ohne daß diese Mittel in der direkten Interaktion sichtbar werden: Belohnungsmacht, Zwangsmacht, legitime Macht, Informationsmacht. Um diese Machtmittel einsetzen zu können, braucht er nur eine Anweisung zu geben. Die *Wirksamkeit* dieser Anweisung ist dabei abhängig von der *kognitiven* Repräsentation dieser Mittel bei O und P , d.h. Wissen um ihren Besitz und ihre Wirkung beim Einsatz der Mittel. Dazu muß O nicht wirklich Zwang ausüben usw. Es reicht, daß P weiß, O könnte Zwang ausüben usw. Außerdem geht es den beiden Autoren eher um ein Differenzierungsschema als um die

Vorhersage ihres Effektes in einer konkreten Situation. Es wird vor allem eine Differenzierung der Machtmittel angestrebt.

Dieses Wissen um die Differenzierung der Machtmittel kann vom Machtausübenden genutzt werden, um gezielt seinen Einfluß geltend zu machen. Im wesentlichen wird dieser Aspekt hier betont.

Als nächstes kann man sich fragen, ob gewisse Kombinationen von Machtmitteln in enger kognitiver Verbindung stehen. Das ist eine empirische Frage über die Art der kognitiven Repräsentation. Hierzu haben MARWELL & SCHMITT (1967) eine Untersuchung durchgeführt, indem sie Vpn vier Situationen und 16 Machtmittel vorgegeben haben. Die Vpn hatten anzugeben, für wie wahrscheinlich sie den Einsatz unterschiedlicher Machtmittel in unterschiedlichen Situationen einschätzten. Analysiert wurden dann leider nur die Summenwerte über die vier Situationen. Als Ergebnis wird eine Faktorenanalyse von Machtmitteln berichtet. Der *erste* Faktor erfaßt die *Belohungsmacht,* der *zweite* die *Zwangsmacht* und der *dritte* die *Expertenmacht*. Der *vierte* Faktor steht über die Belohnung von Gefühlen in enger Verbindung zur *Identifikationsmacht* und schließlich sind die moralischen Argumente des *fünften* Faktors auf die *Legitimation* abgestellt.

Bis auf die Informationsmacht, die auch nicht explizit im Reizmaterial vorhanden war, kann man davon ausgehen, daß die oben beschriebenen analytischen Einheiten mit empirischen Faktoren korrespondieren. Da aber eine oblique Faktoren-Rotation gewählt wurde, sind die empirischen Einheiten abhängig. Eine Faktorenanalyse zweiter Ordnung differenziert dann zwischen Belohungs-, Experten- und Identifikationsmacht einerseits und Zwangs- sowie Legitimationsmacht andererseits[8] .

Dabei zeigt eine attributionstheoretische Betrachtung aus der Sicht des Machtempfängers, daß Belohungs- und Identifikationsmacht als internal und kontrollierbar betrachtet wird; legitime, Experten- und Zwangsmacht dagegen als external und nicht kontrollierbar angegeben wird, wenn man diesen Einflüssen nachgibt (Rodrigues & Lloyd, 1998).

4.1.3 Ansätze sozialer Macht bezogen auf die Vorgehensweise

Wenn wir unsere Alltagsbeobachtungen heranziehen, so gibt es Menschen, die sich häufig so verhalten, daß sie sich oder ihre Meinung gegenüber anderen durchsetzen können. Die Frage ist dabei, wodurch ihr Verhaltensspektrum, das sie zeigen, charakterisiert ist. Der

[8] Diese beiden Faktoren zweiter Ordnung differenzieren offensichtlich auch auf einer Ebene sozialer Bewertung, wobei der erste Faktor positiv und der zweite negativ bewertete Machtmittel umfaßt. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Akzeptanz und den Widerstand solcher Einflußquellen (Buschmeier, 1995).

Ausgangspunkt für eine *machiavellistische* Persönlichkeit, wie man solche Menschen bezeichnen kann, ist dabei folgender (CHRISTIE & GEIS, 1970, S. 3f.):

1) Relativ geringe affektive Beteiligung bei interpersonellen Beziehungen, d.h. kaum Steuerung durch das affektive Subsystem.
2) Relativ geringe Bindung an Konventionen und Moral, d.h. großes Handlungsspektrum in vielen Situationen.
3) Eine differenzierte Anpassung an die realen Gegebenheiten, d.h. Auswahl der Handlungen, die zum Erfolg führen, wobei diese Handlungsoptimierung nicht gezielt kognitiv gesteuert ist (DELIA & O'KEEFE, 1976).

Ausgehend von diesem Standpunkt fassen die Autoren nach mehreren empirischen Untersuchungen ihre Ergebnisse über machiavellistische Persönlichkeiten wie folgt zusammen (CHRISTIE & GEIS, 1970, S. 350): „The high Mach's salient characteristic is viewed as coolness and detachment. In pursuit of largeley selfdefined goals, he disregards both his own and others' affective states and therefore attacks the problem with all the logical ability that he possesses. He reads the situation in terms of perceived possibilities and then proceeds to act on the basis of what action will lead to what results".

Die Auffälligkeit seines Verhaltens ist dabei so groß, daß er allein durch non-verbale Hinweisreize als machiavellistische Persönlichkeit identifizierbar ist (CHERULNIK et al., 1981).

Eine solche Person ist weder machthungrig im Sinne des Machtmotivs, noch ist sie nur auf die Möglichkeit des Einsatzes von Machtmitteln konzentriert, sie *handelt* einfach in der Weise, daß es ihr zum Vorteil gereicht. Wichtig ist dabei das Ergebnis, daß hoch Machtmotivierte im Sinne WINTERS (1973) und hoch Machiavellistische in dem o.g. Gaunerspiel gut abschneiden, aber beide Meßwerte nicht korrelieren. Danach ist es ein zu einfaches Modell, daß machiavellistische Personen auch notwendig machtmotiviert sind (CHRISTIE & GEIS, 1970). Möglicherweise haben sich bei hoch machiavellistischen Persönlichkeiten gewissse Handlungsstrategien verselbständigt, die diese „quasi-automatisch" zeigen. Die Entstehung solcher Handlungsweisen ist weitgehend unbekannt.

Im deutschsprachigen Raum ist eine sorgfältige Konstruktion einer Machiavellismus-Skala vorgenommen worden (HENNING & SIX, 1977). Die Endform der Skala erfaßt vor allem Items, die Handlungsstrategien beschreiben („Man sollte nur dann den wahren Grund seiner Absichten zeigen, wenn es einem nützt") und die unmoralische Haltung („Es ist nicht so wichtig, wie man gewinnt, sondern daß man gewinnt") charakterisieren. Durch letzteres wird

das Handlungsspektrum (konative Subsystem) erweitert[9], so daß man eher zum Erfolg kommen kann. Welche Handlungen aber konkret ausgeführt werden, wird nicht erfaßt, was auch bei der Vielzahl der Handlungsalternativen nicht möglich ist.

Nach dieser kurzen Darstellung dreier Schwerpunkte des Machtkonzeptes, die sich auf jeweils schwerpunktmäßig andere Subsysteme bezogen haben, kann man bereits die Unterschiedlichkeit beim theoretischen Ausgangspunkt erkennen.

4.2. Ansätze auf dem Mikrosystem-Niveau

Bei dem vorigen Abschnitt ging es um Macht, die von einem Individuum ohne Berücksichtigung anderer Personen ausging. Jetzt gehen wir davon aus, daß sich mehrere Personen in einer Kleingruppe (Mikrosystem) befinden und in dieser Gruppensituation Macht ausgeübt wird. Die Grundlage für das Ausüben der Macht kann nun wieder bei den verschiedenen Qualitäten der Subsysteme angesiedelt sein. Dabei ist wichtig, die gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder in einem Mikrosystem zu sehen.

4.2.1 Sozial-emotionale Aspekte der Macht

Die besondere Bedeutung der positiven emotionalen Beziehungen zwischen Personen für die Einflußnahme ist aus der Erziehung und Therapie bekannt (z.B. TAUSCH & TAUSCH, 1979[7]). Die experimentelle Variation der sozial-emotionalen Einflüsse bei Kleingruppen hat BRANDSTÄTTER (1978) in einer Serie von Arbeiten untersucht. Zusammenfassend und teilweise verkürzend kann man festhalten, daß ein Partner, der freundlich ist und deshalb auch geschätzt wird, einflußreicher ist als ein neutrales oder abgelehntes Gruppenmitglied. Aus der Konformitätsforschung ist außerdem bekannt, daß die Konformitätstendenz mit der Kohäsion zwischen den Mitgliedern wächst (WITTE, 1983).

Bezogen auf das Mikro-System Therapeut-Klient schreiben GRAWE & DZIEWAS (1978, S. 45) im Rahmen ihrer *interaktionellen* Verhaltenstherapie bei der Analyse von Mißerfolgen: „Das Vorhandensein einer guten Therapeut-Patient-Beziehung garantiert zwar noch keinen Therapieerfolg, aber ihr Fehlen macht ein Scheitern der Therapie sehr wahrscheinlich."

Auf die Bedeutsamkeit dieser emotionalen Prozesse hat bereits FREUD (1914) in seinem Konzept der Übertragung und Gegenübertragung hingewiesen. Seine Idee war, daß der Widerstand des Klienten gegen Einsicht und Veränderung nur auf diesem Wege der

[9] Sicherlich ist es richtig, daß immer die drei Subsysteme: kognitiv, affektiv und konativ zusammenwirken, aber der Schwerpunkt der Erklärung ist unterschiedlich. Der Autor sieht wegen der Unabhängigkeit der Machtmotive

Übertragung überwunden werden kann, d.h. der Einfluß des Therapeuten auf den Klienten setzt die Bindung des Klienten zum Therapeuten voraus.

Die Theorie besagt dann in unserer allgemeinen Terminologie, daß das Empfinden einer Wertschätzung von Person O gegenüber einer anderen Person P die Grenzziehung gegenüber dieser verringert und folglich die Beeinflussungsmöglichkeit von P durch O zunimmt. Die enge affektive Bindung zwischen O und P, wobei die Wertschätzung auf Dauer gegenseitig sein muß (Gegenübertragung), ermöglicht erst die Bildung eines Mikrosystems, in dem dann auch Macht ausgeübt werden kann, z.B. in der Therapie. (In diesem Zusammenhang ist interessant, daß Lehrer, Psychologen und Geistliche, die rollenmäßig eine affektive Bindung zu anderen herstellen, im Vergleich zu Berufsgruppen wie Medizinern, Verwaltungsbeamten und Juristen eine *hohe* Machtmotivation aufweisen (WINTER, 1973), die dann im Mikrosystem befriedigt werden kann, sofern es eine stärkere Abhängigkeit auf Seiten der Klienten gibt, die gleichzeitig aber auch sehr belastend ist.)

4.2.2. Macht durch Gestaltung der Mitteilung

Wenn Personen in einem Mikrosystem (z.B. einer experimentellen Kleingruppe) interagieren, so werden Informationen ausgetauscht. Aus einer machttheoretischen Perspektive heraus, kann man nun untersuchen, welche Eigenschaften diese Mitteilungen haben müssen, damit sie besonders wirksam sind (HINSZ, TINDALE & VOLLRATH, 1997).

Im Rahmen der Erforschung des Polarisationseffektes in Kleingruppen hat sich zum einen herausgestellt, daß Argumente dann wirksam sind, wenn sie sich auf eine sozial akzeptierte Sichtweise stützen können (WITTE, 1979; WITTE & LUTZ, 1982). Sie beinhalten weniger neue Perspektiven als vielmehr die Wiederholung bekannter Ansichten. Der Effekt aber ist eine Erhöhung der individuellen Sicherheit in die „richtige“ Handlungsmöglichkeit (Veränderung der Stärke eines Standpunktes und *nicht* Veränderung des Standpunktes selber). Das Ergebnis ist schließlich eine Polarisation der Handlungsabsicht in Richtung auf den sozial erwünschten Pol hin. Hier üben die Gruppenmitglieder eigentlich gegenseitige Macht aus, indem sie sich gleichzeitig überzeugen und überzeugen lassen, was eine angemessene Handlungsabsicht ist. Ebenfalls nimmt die Referenzgruppe (ein Makrosystem) Einfluß auf die individuellen Standpunkte, indem in einem Mikrosystem entsprechend der sozialen Wertung der Referenzgruppe spezifische Mitteilungen ausgewählt werden, ein Hinweis auf die Verbindung der Systemumfänge.

---

und der geringeren kognitiven Komplexität bei hoch-machiavellistischen Persönlichkeiten den Schwerpunkt beim konativen Subsystem.

Dieser Effekt größerer Konformität durch den Austausch sozial erwünschter Mitteilungen muß noch ergänzt werden durch einen Einfluß, der von einer abweichenden Minorität ausgeübt werden kann. Der entscheidende Punkt bei der Gestaltung der Mitteilungen scheint die Konsistenz zu sein, d.h. die Hervorhebung und die Wiederholung eines bestimmten inhaltlichen Aspektes in den Mitteilungen (MOSCOVICI, 1979; MOSCOVICI & DOISE, 1994). In einem solchen Fall kann auch auf eine Majorität Macht ausgeübt werden, indem diese sich in Richtung der Minorität verändert (WITTE, 1994,a).

4.2.3. Beeinflussungstechnik

Wir haben bereits unter dem Machiavellismus-Konzept Verhaltensstile einer Person behandelt, die besonders wirksam bei der Durchsetzung ihrer Interessen sind. Betrachten wir nun die Beschreibung von Techniken, die sich auf die Interaktion zwischen mindestens zwei Personen beziehen.

Hierzu liegt ein Modell von KELMAN (1961) vor. Dieser Ansatz geht davon aus, daß folgende drei Eigenschaften des Beeinflussers (O) bezogen auf die zu beeinflussenden Personen (P) günstig sind, damit er eine Veränderung erreichen kann:

(1) Seine *Glaubwürdigkeit*, die eine andere Person (P) davon überzeugen kann, daß der vertretene Standpunkt von O der richtige ist. Den Prozeß der Änderung auf dieser Voraussetzung bezeichnet Kelman als *Internalisation*.
(2) Seine *Attraktivität*, die bewirkt, daß andere Personen ihm ähnlich sein wollen. Die Änderung wird dann durch *Identifikation* hervorgerufen.
(3) Seine *Macht*, die ihm Mittel des Zwanges und der Belohung in die Hand gibt, um bei P eine Änderung herbeizuführen. Dieser Änderungsvorgang beruht dann auf dem als *Nachgiebigkeit* bezeichneten Prozeß.

Der hier behandelte Ansatz von KELMAN (1961) ist deshalb dem konativen Subsystem des Mikrobereichs zugeordnet worden, weil diese Beeinflussungsformen als Effekt von Handlungsformen des Beeinflussers (O) auf den Beeinflußten (P) angesehen werden können. Will nun eine Person entsprechend Macht ausüben, so ist es förderlich, wenn sie eine differenzierte kognitive Struktur über die Machtmittel besitzt, so daß sich hier eine Verbindung zum Individualsystem mit seinem kognitiven Anteil ergeben sollte. Dabei lassen sich die *Machtmittel* sensu FRENCH & RAVEN mit den Beeinflussungstechniken sensu KELMAN in

Beziehung setzen [10]:

Glaubwürdigkeit	Attraktivität	Macht
Expertenmacht Informationsmacht	Identifikationsmacht	Macht durch Belohnung Macht durch Zwang Legitime Macht

Aber nicht nur zum Ansatz von FRENCH & RAVEN aus dem Individualsystem-Niveau läßt sich eine Beziehung zu Kelman herstellen, auch das Verhaltensstilkonzept des Machiavellismus weist eine Verbindung zu Kelman auf.

So können z.B. hoch-machiavellistische Personen glaubwürdiger (GEIS & MOON, 1981) erscheinen und werden attraktiver eingeschätzt (CHERULNIK et al., 1981). Außerdem können sie Belohnungen und Bestrafungen gezielter einsetzen (CHRISTIE & GEIS, 1970).

Wenn man die Handlungen im Mikrosystem - das KELMAN-Modell - auch weiter als Integrationsquelle heranzieht, so wird in dem Bereich der sozio-emotionalen Aspekte im Mikro-Bereich wesentlich die Attraktivität zwischen Partnern zum Thema gemacht.

Schließlich ist die Gestaltung einer Mitteilung im Mikrosystem eine wesentliche Komponente der Glaubwürdigkeit.

Damit erweist sich das Modell von KELMAN auf analytischer Ebene als ein integrierender Ansatz. Das ist auch nicht sehr verwunderlich, wenn man die Verbindung zu den Systemqualitäten herstellt und berücksichtigt, daß notwendigerweise Wechselwirkungen zwischen den Subsystemen und den beiden Systemumfängen bei konkreten Machthandlungen auftreten müssen:

Attraktivität von O bei P $\rightarrow$ affektives Subsystem als Schwerpunkt
Glaubwürdigkeit von O bei P $\rightarrow$ kognitives Subsystem als Schwerpunkt
Macht von O über P $\rightarrow$ konatives Subsystem als Schwerpunkt

Damit erweist sich der Ansatz von KELMAN als ein integrierendes Konzept zwischen Individual- und Mikrosystem. Unberücksichtigt geblieben ist jedoch noch der Motiv-Ansatz, der nach unserer Terminologie dem affektiven Subsystem zugerechnet wird. Diese gefühlsmäßige Besetzung des Machtthemas kann nun dazu führen, daß diese Personen eine differenzierte kognitive Struktur über Machtmittel entwickeln und außerdem die entsprechenden Verhaltensweisen zeigen, die ihren Einfluß geltend machen können. Damit ist der Motiv-Ansatz im ursprünglichen Sinne den anderen Ansätzen vorgeordnet. Doch wäre

[10] In beiden Fällen handelt es sich um eine analytische Differenzierung, die aber ihre enge Verbindung erkennen läßt.

das eine wenig systemische Anschauungsweise. Es besteht häufig auf empirischer Ebene eine Wechselwirkung zwischen den Subsystemen und den Systemumfängen. So scheint z.B. Macht im Sinne KELMANS auch zu erhöhter Machtmotivation zu führen, wie man dem Gefängnis-Experiment von HANEY, BANKS & ZIMBARDO (1973) entnehmen kann. Aber auch alle anderen Wechselwirkungen sind zu berücksichtigen. Jedoch bleibt auf der analytischen Ebene ein Motiv-Ansatz den übrigen Konzepten vorgeordnet, so daß ein direkter Übergang zwischen den beiden Systemumfängen nicht gegeben ist. Ein Motiv muß zuerst in kognitive und/oder konative Elemente transformiert werden, ehe es „Gestalt" annehmen kann. Nur in der Ausgestaltung ist dann ein Übergang zwischen den Systemumfängen möglich, so daß der Kelman-Ansatz nicht direkt den Motiv-Ansatz integrieren kann.

4.3. Ansätze auf dem Meso-System-Niveau

Häufig befinden wir uns in Situationen, in denen eine konkrete Interaktion eingebettet ist in einen größeren Zusammenhang, den man mit berücksichtigen muß. Der Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist durch das Meso-System „Firma" mitgeprägt, wenn man an mehrere Abteilungen z.B. denkt. Auch die Interaktion von Eltern und Lehrern muß auf dem Hintergrund des Meso-Systems Schule gesehen werden. Wir werden uns jetzt diesen Ansätzen zuwenden, die die umgebende Institution mit thematisieren.

4.2.1. Die Theorie der Macht-Distanz-Reduktion

Dieser theoretische Ansatz ist von MULDER (1977) zusammenfassend dargestellt worden. Sein wesentlicher Hintergrund zur Behandlung dieses Themas ist ein motivationspsychologischer Ansatz (Streben nach Macht) in Verbindung mit der Idee, daß eine Person O in einer Hierarchie steht, die Personen mit mehr und mit weniger Macht als O umfaßt. Deshalb ist dieses Konzept dem affektiven Subsystem und dem Meso-System-Umfang zugeordnet worden. Das theoretische Modell läßt sich auf 15 Postulate zurückführen (MULDER, 1977, S. 92f.):

1. Das bloße Ausüben von Macht gibt Befriedigung.
2. Die mächtigere Person bemüht sich um die Erhaltung oder Vergrößerung der Machtdistanz zur weniger mächtigen Person.
3. Je größer die Distanz zur weniger mächtigen Person ist, desto stärker ist das Bemühen um Vergrößerung der Distanz.
4. Personen bemühen sich, die Machtdistanz zwischen sich und den Mächtigeren zu reduzieren.
5. Je geringer die Distanz zur weniger mächtigen Person, desto größer die Tendenz, sie zu verkleinern.
6. Die Tendenz zur Reduktion der Machtdistanz tritt unabhängig von einer gerade erfahrenen Machtzunahme oder einer wohl verdienten Beförderung auf.

7. Die erwarteten Kosten steigen schneller als die realen Gewinne bei der Machtdistanz-Reduktion.
8. Die größere Beteiligung bei Entscheidungen reduziert nicht, sondern vergrößert eine große Macht-Distanz.
9. Die Machtausprägung, d.h. die Machtdistanz, ist entscheidender als die Form der Machtausübung (ihr angemessener oder unangemessener Gebrauch).
10. In Krisensituationen bedarf ein soziales System der Führerschaft, die mit großem Selbstvertrauen Macht ausüben kann.
11. Wenn Führer ihre Macht mit Stärke ausüben, werden diese mit großem Selbstvertrauen ausgestattet angesehen.
12. Personen mit großem Selbstvertrauen und hoher Machtmotivation zeigen eine größere Tendenz zur Machtdistanz-Reduktion.
13. Wenn Personen mit weniger Macht meinen, daß sie mehr Selbstvertrauen besitzen als der Mächtigere, dann zeigen sie eine starke Tendenz zur Machtdistanz-Reduktion.
14. Wenn eine Person in einer umgekehrten Y-Hierarchie steckt und sich in der Mitte zwischen den Mächtigen und Machtlosen glaubt, auch dann wird er eine Tendenz zur Machtdistanz-Reduktion zeigen.
15. Gleichstellung ist ein menschliches Bemühen, nicht nur auf die Machtdimension beschränkt: Individuen streben nach Gleichheit auch unabhängig von der Macht-Dimension: Sie neigen zu freundlichem oder aggressivem Verhalten entsprechend der Wahrnehmung.

Dieses Netzwerk von Hypothesen läßt sich teilweise über ein Konzept der Kontakttendenzen darstellen, wie es SCHNEIDER (1977, S. 68 f.) vorgeschlagen hat.

Danach suchen wir Kontakt zu Personen mit größerer Macht und vermeiden den Kontakt zu Personen mit geringerer Macht. Die Motivation zur Kontaktaufnahme nimmt mit wachsender Machtkompetenz erst zu, um dann nach einem Maximum wieder abzunehmen, wenn man nur den Kontaktwunsch zu Personen mit höherer Macht betrachtet. Relativ gut bestätigt ist das Bemühen um Machtdistanzreduktion gegenüber mächtigen Personen, die gegenläufige Tendenz dagegen ist empirisch nicht ausreichend bestätigt.

Dieses Netzwerk von Hypothesen ist deshalb besprochen worden, weil teilweise überraschende Annahmen formuliert werden, die erst durch Beispiele und weitere Erläuterungen erkennbar werden. So ergibt sich z.B. aus den Hypothesen, daß Meso-Systeme nur dann stabil sind, wenn es eine feiner abgestufte Machtstruktur gibt, die das Auftreten von zwei Gruppen - Mächtige und Machtlose - verhindert. Ferner ist nach diesem Konzept damit zu rechnen, daß gerade bei zwei Personen mit ähnlicher Machtfülle in einer Organisation diejenige mit leicht geringer Macht besonders *stark* die Tendenz verfolgt, die Machtdistanz zu reduzieren. Sind dagegen die Unterschiede größer, so nimmt auch diese Tendenz zur Macht-Distanz-Reduktion ab. Zur empirischen Prüfung seines theoretischen Konzeptes legt MULDER (1977, p. 26-67) zahlreiche Ergebnisse aus Experimenten, Befragungen und Beobachtungen vor. Nachfolgende Experimente können die Vorhersagen teilweise bestätigen (Bruins & Wilke, 1992, 1993).

4.3.2. Intraorganisatorische Beeinflussungsmittel

Als nächstes wird wiederum die Frage nach den Beeinflussungsmitteln gestellt (KIPNIS, SCHMIDT & WILKENSON, 1980) Dabei wird jetzt gezielt bezug genommen auf unterschiedliche *Positionen* (Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene) und auf verschiedene *Ziele*, die man erreichen möchte: (1) Hilfe bei der eigene Arbeit, (2) Weitergabe von Arbeit, (3) Vergünstigungen erlangen, (4) die Leistungsqualität erhöhen, (5) Veränderungen herbeiführen. Die Studie ist so angelegt, daß sie die *Einschätzungen* der Machtmittel (kognitives Subsystem), aber nicht ihren konkreten Einsatz (konatives Subsystem) zum Gegenstand hat. Als Vpn haben 754 Manager teilgenommen, die durch Kurse im Management-Training an der Universität gewonnen wurden.

Die erste Problemstellung bezieht sich auf die Dimensionalität der Machtmittel insgesamt. Hierzu wird eine Faktorenanalyse pro Position und über alle Ziele gerechnet. Aus der *Gesamtanalyse* lassen sich vier Faktoren ermitteln, die allgemeine Vorstellungen über Machtmittel beschreiben:

(1) *Assertiveness:* Forderungen stellen und Anordnungen geben.
(2) *Ingratiation:* Jemanden loben, jemanden als wichtig fühlen lassen.
(3) *Rationality:* Einen Plan erarbeiten, die Gründe erklären.
(4) *Sanctions:* Lohnerhöhungen vorenthalten, mit Entlassung drohen.

Zusätzlich zu diesen vier Faktoren lassen sich noch *drei* spezifische Fakten finden, die sich aus der Analyse von Vorstellungen über Machtmittel gegenüber *Vorgesetzten* ergeben:

(5) *Exchange of benefits:* Einen Ausgleich anbieten, zusätzliche Leistungen anbieten.
(6) *Umward Appeal:* Eine Bitte an höhere Positionen richten, informelle Unterstützung von höheren Stellen einholen.
(7) *Blocking:* Arbeitstempo verringern, Mitarbeit verweigern.

Schließlich gibt es noch einen spezifischen Faktor bei der Anwendung von Machtmitteln gegenüber *Untergebenen:*

(8) *Coalitions:* Die Unterstützung für Anforderungen bei Mitarbeitern suchen, Unterstützung bei anderen Untergebenen suchen.

Betrachtet man die ersten vier Faktoren unter dem Aspekt der Machtmittel von FRENCH & RAVEN (1968), so läßt sich der Faktor „Assertiveness“ im Rahmen einer Organisation als legitime Macht, der Faktor „Ingratiation“ als Identifikationsmacht, der Faktor „Rationality“ als Macht durch Sachkenntnis und der Faktor „Sanctions“ als Macht durch Zwang einordnen[11].

Betrachtet man nun auch noch die übrigen Faktoren unter der Perspektive der Machtmittel, so lassen sich folgende Beziehungen zur Belohnungsmacht, der Faktor „Upward Appeal“ zur legitimen Macht, die man gegenüber seinem eigenen Vorgesetzten über die Mitwirkung höherer Positionen ausüben will, und der Faktor „Blocking“ entspricht der Zwangsmacht gegenüber einem Vorgesetzten.

Schließlich erweist sich der Faktor „Coalitions als eine subtile Form der Zwangsmacht durch Erhöhung des Konformitätsdruckes. Bis auf die Informationsmacht, die nicht in den Items enthalten war, sind damit alle bekannten Machtmittel differenziert worden. Die spezifische *Form* der Machtmittel ergibt sich dabei aus dem Bereich, in dem sie eingesetzt werden sollen (Meso-System).

Eine wesentliche Erweiterung erfahren die bisher behandelten Ansätze dadurch, daß der Einsatz bestimmter Machtmittel in Beziehung zu konkreten Zielsetzungen *und* Positionten der beteiligten Personen betrachtet wird. Das Ergebnis läßt sich am besten in Tabelle 2 erkennen.

Das Ergebnis der Tabelle 3 entspricht der Erwartung: Man setzt Macht im Sinne von Kelman in direkter Form gegenüber Untegebenen ein, gegenüber Vorgesetzten aber vertraucht man auf Glaubwürdigkeit („Rationality“) oder indirekte Macht[12]. Mitarbeitern gegenüber vertraut man am ehesten auf die persönliche Beziehung (Ingratiation) hin.

Die sozialen Regeln für den Einsatz spezieller Machtmittel bestimmen die Häufigkeit und letztlich die Zulässigkeit ihres Einsatzes gegenüber den unterschiedlichen Positionen, wobei die Ausnahmen von den üblichen Machthandlungsmöglichkeiten durch die Ziele bestimmt werden, wie die Regressionsanalysen zur Erreichung spezieller Ziele gezeigt haben. (s. Tabelle 2).

---

[11] Bei dieser Parallelisierung wird bezug genommen auf den kognitiv repräsentierten abstrakten Ablauf in einer Organisation, bei dem formale Führer auch berechtigt sind, Forderungen zu stellen und Anordnungen zu geben. Der Effekt dieser Maßnahme ist aber von der konkreten Situation abhängig. Ferner ist bei dem Faktor „Ingratiation“ bei weiterer Zerlegung auch eine Belohnungskomponente zu entdecken, aber die Strategie ist vorerst affektiv orientiert.

[12] Als indirekte Macht sollen hier die drei spezifischen Faktoren aus der Analyse der Machtmittel gegenüber Vorgesetzten bezeichnet werden: (1) Exchange of benefits, (2) Blocking und (3) Upward appeal. Bei den ersten beiden nutzt man die Abhängigkeit des Vorgesetzten vom Mitarbeiter aus und beim dritten die Abhängikeit des Vorgesetzten von seinem eigenen Vorgesetzten. (s.a. Raven, 1992).

Tab. 2: Der Einsatz von Machtmitteln für unterschiedliche Ziele bei verschiedenen Positionen

Position	*Ziele* Hilfe bei der eigenenen Arbeit	Weitergabe von Arbeit	Vergünsti-gungen erlangen	Leistungs-qualität erhöhen	Verände-rungen her-beiführen
Vorgesetzter	Ingratiation	Assertiveness	Exchange of benefits Ingratiation	Assertiveness Blocking Rationality	Rationality Coalition Ingratiation Exchange of benefits
Kollege	Ingratiation	Assertiveness	Exchange of benefits Blocking Ingratiation	Assertiveness Exchange of benefits Coalitions Rationality	Rationality Coalitions Exchange of benefits
Unter-gebener	Assertiveness Ingratiation	Assertiveness	Assertiveness Coalitions	Assertiveness Rationality	Assertiveness Rationality

In dieser Tabelle sind diejenigen Machtmittel ausgeführt, deren eingeschätzte Auftretungshäufigkeit mit der Wichtigkeit der Zielerreichung korrelieren, d.h. je wichtiger die Ziele eingeschätzt werden, desto häufiger werden die spezifisch aufgeführten Machtmittel zu deren Erreichung eingesetzt. Die in der Tabelle 2 genannten Mittel ergeben sich bei einer stufenweisen Regressionsanalyse. Insgesamt liegen die Korrelationen um 0.35. Bei dieser Analyse wird die von den Managern eingeschätzte *Leistungsfähigkeit* der Machtmittel bei einem spezifischen Ziel gegenüber einer speziellen Position ermittelt. Man kann sich aber nun unabhängig von Zielen und deren Wichtigkeit fragen, welche Machtmittel gegenüber unterschiedlichen Positionen allgemein besonders häufig eingesetzt werden (siehe Tabelle 3).

Die bisher geschilderten Ergebnisse beruhen auf empirischen Resultaten, ohne letztlich eine theoretische Aufarbeitung erfahren zu haben.

Wir werden jetzt versuchen, einige theoretische Aussagen zu dieser Arbeit zu formulieren und sie in Verbindung zu bringen zu dem Modell von Kelman. Ein wichtiger Zusatz zu den üblichen Machtmitteln scheint die Vorstellung über den Einsatz von *indirekter* Macht zu sein, die vor allem dann möglich ist, wenn es eine Organisation (Meso-System) gibt, die unterschiedliche Hierarchiestufen aufweist. Diese Art von Machtmitteln sind „Upward Appeal“, „Blocking“ und „Exchange“.

Die erste Form ist nur möglich, wenn der Vorgesetzte noch einen Vorgesetzten oder ähnliches besitzt. Das „Blocking“ funktioniert bei Vorgesetzten (1) als indirekte Gegenmacht auf der Mikro-Ebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und (2) wenn man damit

Tab. 3: Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Macht-Mitteln und der Position des Partners beurteilt nach der Häufigkeit des Auftretens.

Angegeben sind nur die signifikanten Unterschiede* in Form von verschiedenen Rangwerten.

Machtmittel	*Position des Partners*		
	Untergebener	Mitarbeiter	Vorgesetzter
Ingratiation	1	1	2
Rationality	2	2	1
Assertiveness	1	2	3
Sanctions	1	2	2
Exchange	2	2	1
Upward appeal	2	2	1
Blocking	1	2	1
Coalitions	keine Unterschiede		

* Die Zahlen geben die Reihenfolge in der Häufigkeit pro Zeile an. Geringere Rangplätze bedeuten signifikant größere Häufigkeit.

rechnen kann, daß die Vorgesetzten eine negative Bewertung erfahren durch ihre eigenen Vorgesetzten, falls die Arbeitsqualität oder -quantität sinkt (Meso-System-Ebene). Beim Untergebenen wiederum ist dieses Machtmittel ebenfalls wirksam (s. Tabelle 3), weil Vorgesetzte Veränderungen im allgemeinen zustimmen müssen. Damit bedeutet „Blocking" nach oben, gegen Maßnahmen sich zur Wehr zu setzen, und „Blocking" nach unten, sich gegen Veränderungswünsche zur Wehr zu setzen. Man kann dann „Blocking" nach oben als indirekte Zwangsmacht und „Blocking" nach unten als indirekte legitime Macht kennzeichnen.

Schließlich ist bei „Exchange" das konkrete Angebot von Gegenleistungen daran gebunden, daß man selbst für den Vorgesetzten wertvolle Elemente besitzt. Ein solches Machtmittel ist bereits eine Handlungsform, die Machiavellisten gelernt haben einzusetzen, wie CHRISTIE & GEIS (1970) beim „Gauner"-Spiel gefunden haben.

Diese indirekten Machtmittel kann man nun versuchen, wieder auf die Beeinflussungstechniken und Veränderungsprozesse sensu KELMAN zu beziehen. Man könnte dann vermuten, daß durch den „Upward appeal" die legitime Macht wächst, d.h. der eigene Vorgesetzte wird durch Macht von oben im eigenen Sinne beeinflußt. „Blocking" nach unten und oben ist Zwangsmacht bzw. legitime Macht und damit auch Macht im Sinne Kelmans.

Bei der „Exchange"-Bedingung haben wir eine Machtform, bei der Belohungen eingesetzt werden, also Belohnungsmacht im Sinne von French & Raven, die ebenfalls dem Macht-Konzept von Kelman unterzuordnen ist (s.o.).

Bisher unberücksichtigt geblieben ist die Koalisationsbildung („Coalitions"), weil sie nicht zwischen den Positionen (nach den Vorstellungen der Manager) unterschiedlich häufig eingesetzt worden ist (s. Tabelle 3). Trotzdem darf man diese wichtige indirekte Machtform

nicht unberücksichtigt lassen. Sie geht eigentlich über die bisher besprochenen Formen hinaus, indem Zwang durch Anzahl erzeugt wird. Man sucht also die Hilfe bei anderen Personen, um einen Einfluß ausüben zu können. Man bildet also ein Mikrosystem, das als Einheit diese Macht einsetzt.

Diese eben als *indirekte* Machtfaktoren bezeichneten Aspekte sind auch bereits in der Faktorenanalyse nur unter spezifischen Positionen hervorgetreten. Diese eher indirekte Form der Macht wird erst sichtbar, wenn man besondere Bedingungen genauer (getrennte Faktorenanalyse für Vorgesetzte bzw. Untergebene) betrachtet. Der nächste Schritt bei der Herstellung einer Verbindung kann nur darin bestehen, Parallelen zwischen FRENCH & RAVEN; KELMAN sowie KIPNIS et al. zu spezifizieren.

Tab. 4 Die Verbindung zwischen den Machtmitteln von FRENCH & RAVEN mit den Faktoren von KIPNIS et al. auf der Basis des erweiterten Schemas von KELMAN.

Glaubwürdigkeit (Internalisation)	Attraktivität (Identifikation)	direkte Macht (Nachgiebigkeit)	indirekte Macht (Nachgiebigkeit)
Rationality (Expertenmacht)	Ingratiation (Identifikations-macht)	Assertiveness (legitime Macht) (Belohnungs-macht)*	Upward appeal (indirekte legitime Macht) Exchange of benefits (indirekte Beloh-nungsmacht)
		Sanctions (Zwangsmacht)	Blocking (indirekte Zwangsmacht) Coalitions (indirekte Zwangsmacht)

* Die bei KIPINS et al. (1980) gefundenen Faktoren haben als Belohungsmacht eher die sozial-affektive Komponente hervortreten lassen. Formen direkter Belohung durch Geld, Freizeit oder konkrete Privilegien (variabler Arbeitsbeginn) bleiben unerwähnt.
Aus analytischen Gründen ist hier eine Ergänzung vorzunehmen.

Neben dieser *strukturellen* Verbindung zwischen den drei Ansätzen scheint es ebenfalls sinnvoll, Postulate über *funktionale* Beziehungen zwischen dem Einsatz von Machtmitteln und dem verfolgten Ziel aufzustellen. Diese Überlegungen sollen in Anlehnung an Tabelle 2 ausgeführt werden.

Für die Ausübung von Macht in Organisationen (Meso-Systeme**)** läßt sich folgendes theoretische Konzept anhand von Postulaten formulieren:

(1) Wenn man ein Ziel verfolgt, bei dem man auf das Wohlwollen von anderen Personen angewiesen ist (Hilfe bei der eigenen Arbeit), dann setzt man als Machtmittel - unabhängig von der Position des Helfenden - eine affektive Strategie ein (Ingratiation). Bei Untergebenen verwendet man zusätzlich noch direkte legitime Macht, aber auch gekoppelt mit einer emotional positiven Zuwendung.

(2) Wenn man ein Ziel verfolgt, zu dem man berechtigt scheint (Weitergabe von Arbeit), dann wird unabhängig von der Position diese Berechtigung (legitime Macht - assertiveness) entsprechend eingesetzt.

(3) Wenn man ein Ziel verfolgt, das einem Vorteile bringen soll (Vergünstigungen erlangen), dann kombiniert man bei Vorgesetzten emotionale und indirekte Mittel (Ingratiation und Exchange of benefits), bei Kollegen zusätzlich noch indirekte Zwangsmacht (Blocking). Nur bei Untergebenen verzichtet man auf den emotionalen Anteil und zieht sich auf die legitime Stellung sowie Zwangsmacht durch Anzahl (Coalitions) zurück.

(4) Wenn ein Ziel verfolgt wird, das dem gesamten Meso-System zugute kommt, dann wendet man - unabhängig von der Position - Überzeugungskraft durch rationale Argumente (Rationality) und seine erreichte Position (Assertiveness) an. Bei Vorgesetzten kommt noch indirekte Zwangsmacht (Blocking) hinzu. Bei Kollegen wird die indirekte Zwangsmacht ersetzt durch indirekte Belohnungsmacht und eine andere Form der indirekten Zwangsmacht (Coalitions). Bei Untergebenen verzichtet man gänzlich auf indirekte Mehtoden und emotionale Anteile.

(5) Wenn man ein Ziel verfolgt, das eine größere Umstrukturierung des Meso-Systems bedeutet (Veränderungen herbeiführen), dann setzt man generell eine kognitive Strategie ein (Rationality). Bei Vorgesetzten ist man vorsichtig und wendet direkt emotionale Einflüsse (Ingratiation) sowie indirekte Methoden an (Coalition, Exchange of benefits). Bei Kollegen verzichtet man auf den emotionalen Anteil und bei Untergebenen wird wieder mit den klassischen Mitteln vorgegangen (Assertiveness, Rationality).

Nach diesen Postulaten und den Ergebnissen in der Tabelle 2 sind die Strategien - abhängig von der Zielverfolgung - unterschiedlich komplex. Besonders einfach macht man es sich generell gegenüber Untergebenen, zumindest in den *Vorstellungen* der Manager. Daß hier aber auch Verbindungen zum *Handeln* herzustellen sind, zeigt die Führungsforschung mit ihrer Analyse konkreter Verhaltensweisen.

4.3.3. Führungsverhalten

Ein Hauptforschungsgebiet zur Erfassung von Macht im Meso-System ist die Führungsforschung. Detaillierter kann sie an anderer Stelle (in diesem Band) nachgelesen

werden. Ein komplexes Model zum Verständnis der unterschiedlichen Aspekte der Führung hat BARROW (1980) vorgelegt. Wir konzentrieren uns dabei auf die Führerverhaltens-Kategorien und vernachlässigen die anderen wesentlichen Aspekte der Führung. Das Ergebnis ist eine dreikategoriale Struktur:

(1) *sachaufgabenorientiertes Verhalten*: spezifische Aufgaben zuweisen, Mitarbeiter instruieren, wie sie ihre Aufgaben erledigen sollen.
(2) *autokratisch-restriktives Verhalten*: strenge Kontrolle, Mitarbeite bestrafen.
(3) *Mitarbeiter-orientiertes Verhalten*: belobigen, wertvolle Vorschläge der Mitarbeiter berücksichtigen, Informationen über arbeitsbezogene Probleme geben.

Versucht man, auch hier wieder die nach Tabelle 4 hergestellte Struktur als Integrationsklammer heranzuziehen, so ist die *Sachaufgabenorientierung* mit der *Glaubwürdigkeit* und dem *Prozeß der Überzeugung* inhaltlich zu verbinden. Wichtig ist, daß man die Einbettung dieser Verhaltensweisen in in Meso-System berücksichtigt, um die allgemeine Formulierung von Kelman mit dem konkreten Führungsverhalten zu sehen.

Als nächstes kann man eine inhaltliche Beziehung zwischen dem *autokratisch-restriktiven Verhalten* und der *Kelmanschen Macht* herstellen, die auf *Nachgiebigkeit* basiert.

Schließlich kann man das *mitarbeiter-orientierte Verhalten* mit der *Attraktivität und dem Identifikationsprozeß* in Beziehung setzen.

Man erkennt an der Bildung dieser Parallelen, daß die Verbindungen zu den Beeinflussungstechniken recht groß sind. Folglich ist aus der Perspektive des konativen Subsystems - eingebettet in ein Meso-System - keine prinzipielle neue Sicht hinzugekommen. Obwohl man nach der obigen Studie von KIPNIS et al. (1980) davon ausgehen kann, daß auch Formen der indirekten Macht eine Rolle spielen, werden sie als Führungsverhalten nicht diskutiert (siehe aber JESUINO, 1996, mit einer allgemeinen Diskussion).

4.4 Ansätze auf dem Makro-System-Niveau

Im Bereich des Umfanges von Systemen werden wir jetzt zu der Gesamtgesellschaft als dem größten Makro-System in einem Staat übergehen.

4.4.1. Die motivationale Basis für Kriege

Eine der offensichtlichsten Formen der Machtausübung von Gesellschaften besteht darin, Kriege zu führen. Aus diesem Grunde hat MCCLELLAND (1961, 1975) versucht, diese in der Geschichte klar definierten Handlungen aus Motivkonstellationen zu erklären. Die Indizes für die Motive erhält er aus zeitgenössischen Texten von großer Verbreitung, z.B. Kinderlesebücher, Romane, Kirchenlieder usw. Er mißt mit speziellen inhaltsanalytischen

Methoden das Machtmotiv, das Anschlußmotiv und das Leistungsmotiv zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wenn nun das Machtmotiv stärker ausgeprägt ist als das Anschlußmotiv, dann wird in dem darauf folgenden Zeitraum eine kriegerische Auseinandersetzung wahrscheinlich, wie McCLELLAND (1975, S. 336) an der amerikanischen Geschichte zu zeigen versucht hat.

Das Leistungsmotiv spielt für diesen Zusammenhang nur eine indirekte Rolle. Die Überlegung ist dabei folgende:

(a) Wenn sich ein hohes Leistungsmotiv in einer Gesellschaft entwickelt, dann wächst ihre wirtschaftliche Stärke.
(b) Wenn die wirtschaftliche Stärke wächst, dann nimmt das Machtmotiv zu.
(c) Wenn das Machtmotiv zunimmt, gibt es einen Konflikt mit dem Anschlußmotiv.
(d) Wenn beide Motive gleich stark sind, dann ist der Zustand instabil.
(e) Wenn der Zustand instabil ist, dann folgt meist zuerst eine Abnahme des Anschlußmotivs.
(f) Wenn das Machtmotiv größer ist als das Anschlußmotiv, dann gibt es kriegerische Auseinandersetzungen.
(g) Wenn die kriegerischen Auseinandersetzungen beendet sind, dann nimmt das Anschlußmotiv schneller zu, weil auch die wirtschaftliche Lage schlecht und man auf den anderen angewiesen ist.

Bleibt nun das Leistungsmotiv hoch oder wird entsprechend aufgebaut, dann beginnt der Zyklus von vorn. Der hier von McCLELLAND unternommene Versuch, die affektive Seite einer vorherrschenden Ideologie der Macht zu erfassen, ist sehr verdienstvoll. Die empirische Stützung der Theorie wurde durch mehrere Untersuchungen vorgenommen und zeigte eine Bestätigung der Theorie (WINTER, 1993).

4.4.2. Die Kommunikationstheorie der Macht

Wir konzentrieren uns bei diesem Ansatz, der die kognitive Seite des Makrosystems erfassen soll, auf die Arbeit von LUHMAN (1975) zur Macht. Hier kann nicht auf seine Gesellschaftstheorie eingegangen werden, die einige interessante Überlegungen beinhaltet (LUHMANN, 1974[4], 1971). Komplexe Gesellschaften müssen das Problem ihrer Ausdifferenzierung lösen und benötigen deshalb Möglichkeiten, um die Variation von Handlungen einzuschränken. Diese Beschränkung im Handlungsspielraum ist nicht mehr an Personen gebunden, sondern in einem gesellschaftlichen Sinne an Symbole. Solche Symbole sind z.B. das Alter, das Geschlecht, die Berufsstellung, der Besitz usw. Nimmt man das Alter, so sind gewisse Handlungen von Kindern gegenüber Erwachsenen unangemessen, die

Erwachsene untereinander aber zeigen können. Ebenso haben solche Symbole die Wirkung, daß man z.B nur jemandem vertraut, der bereits ein gewisses Mindestalter erreicht hat. Ein Beispiel ist die Erwartung an einen Psychotherapeuten, der ein gut ausgebildeter Experte mittleren Alters sein soll (WITTE, 1982). Man akzeptiert also eine Person, die eine gewisse Macht auf einen ausüben kann, wenn sie gewisse Merkmale besitzt.

Dabei ist das Alter nicht etwa ein einseitiges Symbol der Macht. So können Kinder Handlungen zeigen, die nicht mit derselben Konsequenz geahndet werden wie bei Erwachsenen, wenn man z.B. die Rechtsprechung betrachtet. Macht, die als Einschränkung des Handlungsspektrums bestimmter Personengruppen dient, ist danach an Symbole gebunden, die interpretiert werden müssen. Diese Interpretationsleistungen der Symbole durch die Mitglieder der Gesellschaft sind von dem sozial vermittelten Bedeutungsgehalt abhängig, der kulturspezifisch ist.

LUHMANN selbst beschränkt sich dabei als Grundlage für Macht auf die Zwangsmacht mit ihren negativen Sanktionen. Das ist sicherlich zu wenig differenziert. Trotz dieser Einseitigkeit aber bleibt die Idee der symbolisch in der Gesellschaft repräsentierten Macht (kognitives Subsystem) eine wichtige und nicht immer durchschaubare Form de Einflusses auf das Handlungsspektrum auch über die Zwangsmacht hinaus. Eine umfassendere Theorie der Macht liegt damit nicht vor. Sie wird von LUHMANN nur soweit ausgebaut, wie sie für seine Gesellschaftstheorie nützlich ist. Eine gewisse Erweiterung in Richtung auf eine systemtheoretische Steuerungstheorie nimmt WILLKE (1995) vor. Er unterscheidet Macht im engeren Sinne, Geld und Wissen als Steuerungsmedien.

4.4.3 Typen gesellschaftlichen Einflusses

An dieser Stelle werden wir uns mit den Einflußhandlungen beschäftigen, wie sie von PARSONS (1963) differenziert wurden. Auch bei diesem Autor liegt eine Gesellschaftstheorie zugrunde, auf deren Hintergrund das Thema Macht behandelt wird (PARSONS, 1951)[13]. Konzentrieren wir uns nur auf das konative Subsystem mit seinem Handlungsspielraum, so formuliert PARSONS (1963) vier Typen, durch die gesellschaftliche Macht ausgeübt wird über allgemeine Rollenträger:

(1) *Der politische Einfluß*: Wird vor allem durch Informationen ausgeübt. Kann aber auch durch Handlungsformen der Verführung, Drohung oder Verpflichtung herbeigeführt werden.

(2) *Der Einfluß durch Appell an unterschiedliche Loyalitäten*: Hier werden Verpflichtungen von Personen und den Einfluß unterstützende Normen eingesetzt.

(3) *Der Einfluß durch Verfügungsgewalt*: Diese Beeinflussungsform ist abhängig von den Ressourcen, über die man verfügt. Dabei basiert der Einfluß auch auf Normen und der Mithilfe anderer Personen. Die Einflußmöglichkeiten eines Aufsichtsratsvorsitzenden als Funktionsträger ergeben sich aus rechtlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.

(4) *Der Einfluß hinsichtlich der Interpretation von Normen*: Hierbei kann man allgemein anerkannte Normen einer Gesellschaft für seine Ziele einsetzen.

Auch diese vier Einflußtypen kann man mit denen von KELMAN in Verbindung bringen:

a) Der politische Einfluß läßt sich auf die Glaubwürdigkeit beziehen,

b) der Loyalitätseinfluß hat eine affektive Komponente und ist deshalb mit der Attraktivität zu verknüpfen.

(c) Schließlich ist die Verfügungsgewalt dem KELMANSCHEN Macht-Faktor sehr ähnlich.

Jetzt bleibt noch der Normen-Einfluß. Hierbei handelt es sich um indirekte Macht, wie wir es bereits diskutiert haben, wo man nicht selbst auf jemanden einwirkt, sondern eine allgemein akzeptierte Norm bei der Beeinflussung wirksam wird. Der angenommene Prozeß der Umsetzung ist nach KELMAN die Nachgiebigkeit.

Bei diesen vier Typen geht es nicht um konkrete Personen, die Einfluß ausüben, sondern um Rollenträger, die eine Funktion innerhalb der Gesellschaft erfüllen. Folglich darf man das Mikro-Niveau bei KELMAN nicht mit dem Makro-Niveau bei PARSONS verwechseln, was die konkreten Prozesse angeht. Aber die Ähnlichkeit zwischen den beiden Ansätzen unter Berücksichtigung des unterschiedlichen Abstraktionsniveaus sind überraschend.

5. Ein Versuch der integrativen Betrachtung

Wenn wir von einem globalen systemischen Ansatz bei der Integration ausgehen, dann beinhaltet „Macht“ zweierlei: (a) die Abgrenzung gegenüber der Einflußnahme eines anderen Systems (Abwehr des Einflusses) *und* (b) der bewußte Versuch, das andere System unter den Einfluß eigener Steuerungsziele zu bringen.

Auf dem Niveau des *Individualsystems* gibt es das Motiv zur Beeinflussung eines anderen Systems (WINTER, 1973). Theoretisch verbirgt sich dahinter vor allem die Aussage, daß es interindividuelle Unterschiede gibt, Macht ausüben zu wollen (*wer). Wie* man nun Einfluß

[13] Die Beschränkung auf PARSONS (1963) geschieht deshalb, weil hier gezielt Einflußmechanismen behandelt

durchsetzen kann, wird durch die *Machtmittel* beschrieben. *Was* schließlich Personen tun, um andere unter ihr eigenes Handlungsziel zu subsumieren, wird durch das Machiavellismus-Konzept erfaßt. Es beschreibt das Handlungsspektrum von Personen, die es gelernt haben, Macht auszuüben. Auch hier gibt es interindividuelle Unterschiede. Dabei zeichnen sich Machiavellisten durch den „geschickten" Einsatz der Machtmittel aus, der weder durch moralische Bewertung, noch durch gefühlsmäßige Bindungen behindert wird.

Auf dem Niveau des *Mikrosystems* kommen bereits über-individuelle Anteile zum Tragen.

Vergleicht man diese beiden Perspektiven, so steht beim Individualsystem-Niveau eine abstrakte Person im Vordergrund, dagegen führt beim Mikrosystem die Wechselbeziehung zwischen Personen zu anderen Betrachtungen. Das kognitive Subsystem repräsentiert nun nicht mehr Fähigkeiten allein, sondern den Austausch von Informationen in Gruppensituationen. Das affektive Subsystem erfaßt jetzt nicht mehr nur Motive, sondern emotionale Beziehungen *zwischen* Personen.

Schließlich ist das konative Subsystem nicht mehr eine individuelle Disposition, sondern eine Beschreibung von Machthandlungen in bezug auf andere Personen.

Die Verbindung zwischen diesen beiden Ansätzen wird durch die *individuellen* Kategorien des kognitiven Subsystems (FRENCH & RAVEN, 1968; RAVEN, 1992, 1993) auf der einen Seite und die Handlungsbeschreibungen (KELMAN, 1961) auf der anderen hergestellt.

Das Ausüben von Macht in einem Mikrosystem hat Konsequenzen für das Weiterbestehen von Gruppen (BALES, 1970) oder z.B. für das Glück einer Paarbeziehung, weil das Mikrosystem sonst von den Gruppenmitgliedern aufgelöst wird. Der Aspekt der Macht ist insgesamt nur eine Determinante von vielen zur Erhaltung des Mikrosystems. Bei großer Komplexität scheint eine Ausgewogenheit der Machtverhältnisse für das Bestehen des Mikrosystems notwendig (LEAVITT, 1951) zu sein. Daraus ergibt sich, daß sich die Eigenschaften von Individuen bei der Zusammenenwirkung in einem Mikrosystem für das System positiv oder negativ auswirken können, abhängig von der Zielsetzung und der Kombination individueller Merkmale (WILKE, 1996).

Hier haben wir noch zusätzlich die Einbettung von Mikrosystemen in ein Mesosystem zu berücksichtigen. Das führt zu der Form der *indirekten Macht.*

Als nächste Stufe ist das *Meso-System-Niveau* zu betrachten.

Bei dem Übergang vom Meso- zum Makrosystem kommen in Zusammenhang mit dem kognitiven Subsystem weitere Möglichkeiten indirekter sozialer Macht bzw. Ohnmacht durch

---

werden, die dem konativen Subsystem zuzuordnen sind.

Symbole hinzu, die das Handlungsspektrum festlegen (WOTTAWA & GLUMINSKI, 1995, S. 130 ff).

Die hier zusammenfassend behandelten Konzepte der Macht lassen sich wie folgt integrieren:

Ausgangspunkt ist eine unterschiedlich komplexe Situation, die verschiedene Umfänge auf dem System-Niveau beschreibt. Diese Situation wird im kognitiven und affektiven Subsystem gespeichert und führt dann zu einem Handlungsspektrum, aus dem schließlich eine konkrete Handlung ausgewählt wird. Die ausgeführte Handlung selber erzeugt eine neue Situation, die dann wiederum kognitiv-affektiv beurteilt wird, so daß alle drei Subsysteme in Wechselwirkung stehen.

Insgesamt haben wir theoretische Ansätze wiedergegeben, die vor allem im strukturellen Bereich differenzieren, aber selten die Wechselwirkungen in ihren funktionellen Beziehungen erfassen.

6. Resümee

Die Darstellung der theoretischen Ansätze haben einerseits dazu geführt, gewisse Strukturen besser zu erkennen, andererseits aber sind wesentliche Momente notwendigerweise unbehandelt geblieben. So stellt sich die Frage, wie sehr erzeugt Machthandeln Abhängigkeit, und zwar bei demjenigen, der die Macht ausübt. So scheint Macht selbst zu korrumpieren, wie es in dem Gefängnis-Experiment von ZIMBARDO demonstriert worden ist (HANEY et al., 1973). Ebenso werden Probleme des Widerstandes nicht berücksichtigt. Die theoretischen Ansätze wären sicherlich verschieden von den hier vorgetragenen, wenn man „Widerstandsforschung“ betrieben hätte im Gegensatz zu Machtforschung.

Wenn Macht allgegenwärtig ist, dann stellt sich die Frage, wann Macht nicht ausgeübt wird, um überhaupt eine Abgrenzung zu finden. Hierzu muß man Machthandeln als gezielte und intendierte qualitative Veränderung eingrenzen, die auch als solche erkennbar ist. Das dann weitere Fähigkeiten voraussetzt. Nur unter dieser Eingrenzung ist Macht als empirisches Phänomen zu untersuchen. Ansonsten wäre Macht eine abstrakte analytische Kategorie, die ihre Bedeutung in den empirischen Sozialwissenschaften als empirische Größe verliert, weil sie nicht von anderen Prozessen isolierbar ist, aber eine wichtige meta-theoretische Perspektive darstellt. Eine ähnliche Vorstellung hat bereits RUSSELL (1938) entwickelt, der das Machtkonzept aus den Sozialwissenschaften mit dem Energie-Konzept der klassischen Physik vergleicht.

Literatur

BALES, R.F.: *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt 1970.

BARROW, J.C.: *Basale Aspekte partizipativer Führung*. In: Grundwald, W., Lilge, H.-G. (Hrsg.); *Partizipative Führung*. Bern: Haupt 1980.

BOULDING, K.: *Three faces of power.* Newbury: Sage, 1989

BRANDTSTÄDTER, J.: *Apriorische Elemente in psychologischen Forschungsprogrammen*. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1982, *13*, 267-277

BRANDSTÄTTER, H.: *Social emotions in discussion groups*. In: Brandstätter, H.: Davis, J.H., Schuler, H. (Ed.): *Dynamics of Group Decisions*. Beverly Hills: Sage 1978.

BRUINS, J.J. & Wilke, H.A.M.: *Cognitions and behavior in a hierarchy: Mulder's power theory revisited.* Euripean Journal of Social Psychology, 1992, *22*, 21-39

BRUINS, J.J. & Wilke, H.A.M.: *Upward power tendencis in a hierarchy: Power distance theory versus bureaucratic rule.* European Journal of Social Psychology, 1993, *23*, 239-254.

BUSCHMEIER, U.: *Macht und Einfluß in Organisationen*. Göttingen: Cuviller, 1995).

CHERULNIK, P.D. et al: *Impressions of high and low Machiavellian men*. Journal of Personality, 1981, *49*, 388-400.

CHRISTIE, R., GEIS, F.L. (Eds.): *Studies in Machiavellism*. New York: Academic Press 1970.

CROTT, H.: *Soziale Interaktion und Gruppenprozesse*. Stuttgart: Kohlhammer 1979.

DAHL, P.A.: *The concepts of power*. Behavioral Science, 1957, *2*, 201-215.

DELIA, J., O'KEEFE, B.J.: *The interpersonal constructs of Machiavellism.* British Journal of Social and Clinical Psychology, 1976, *15*, 435-436.

DONLEY, R.E., WINTER, D.G.: *Measuring the motives of public officials at a distance: An exploratory study of American presidents*. Behavioral Science, 1970, *15*, 227-236.

FRENCH, J.R.P., RAVEN, B.: *The bases of social power*. In: Cartwright, D., Zander, A. Group Dynamics. New York: Harper & Row 1968[3].

FREUD, S.: *Zur Geschichte der psychoanalytischen Bewegung*. G.W. Bd. 10. 1914.

FREY, D. & SCHULZ-HARDT, S.: *Extension: Ein Modell zur Erklärung und Vorhersage* der Ausdehnungsbestrebungen von Individuen, Gruppen und größeren sozialen Systemen. Bericht über den 41. Kongreß der DGfPs (s. 216-228) Lengerich: Pabst, 1999.

GEIS, F.L., MOON, T.H.: *Machiavellianism and Deception*. Journal of Personality and Social Psychology, 1981, *41*, 766-775.

GRAWE; K., DZIEWAS, H.: *Interaktionelle Verhaltenstherapie*. In: DGVT (Hrsg.) Fortschritte in der Verhaltenstherapie. Kongreßbericht Berlin 1977, Sonderheft 1 (1978).

HANEY, C., BANKS, C., ZIMBARDO, P.G.: *Interpersonal dynamics in a simulated prison*. International Journal of Criminology and Penelogy, 1973, *1*, 69-97.

HECKHAUSEN, H.: *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer 1989.

HENDERSON, A.H.: *Social Power: Social psychological models and theories.* New York: Praeger 1981.

HENNING, H.J., SIX, B.: *Konstuktion einer Machiavellismus-Skala*. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1977, *8*, 185-198.

HOLM, K.: *Zum Begriff der Macht.* Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1961, *21*, 269-288.

KELMAN, H.C.: *Processes of opinion change.* Public opinion quaterly, 1961, *25*, 57-78.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M., WILKENSON, J.: *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way*. Journal of Applied Psychology, 1980, *65*, 440-452.

LEAVITT, H.J.; *Some effects of certain communication pattern on group performance.* Journal of abnormal and social psychology, 1951, *46*, 38-50.

LONNER, W.J.: *The search for psychological universals*. In: Triandis, H.C., LAMBERT; W.W. (Eds.), Handbool of Cross-Cultural Psychology. Vol. 1. Boston: Allyn & Bacon 1980.

LUHMANN, N.: *Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse*. In: Habermas, J., Luhmann, N. *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1971.

LUHMANN, N.: *Soziologische Aufklärung 1*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1974[4].

LUHMANN, N.: *Macht*. Stuttgart: Enke 1975.

MARWELL, G., SCHMITT, D.R.: *Dimensions of compliance-gaining behavior: an empirical analysis,*. Sociometry, 1968, *31*, 350-364.

McCLELLAND, D.: *The achieving society.* Princeton: Van Nostrand 1961.

McCLELLAND, D.C.: *Power*. New York: Irvington 1975. Deutsch: Macht als Motiv. Stuttgart: Klett-Cotta 1978.

MOSCOVICI, S.: *Sozialer Wandel durch Minoritäten*. München: Urban & Schwarzenberg 1979.

MULDER, M.: *The daily power game*. Leiden: Stenfert Kroeze 1977.

NG, S.H.: *The social psychology of power*. London: Academic Press 1980.

PARSON, T.: *The social system*. Glencoe: Free Press 1951.

PARSON, T.: *On the concept of influence*. Public Opinion Quaterkym 1963, *27*, 37-62.

RAVEN, B.H.: *A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later*. Journal of social Behavior and Personality, 1992, 7, 217-244.

RAVEN, B.H.: *The bases of power: Origins and recent developments*. Journal of Social Issues, 1993, *49*, 227-251.

RAVEN, B.H., KRUGLANSKI, A.W.: *Conflict and power*. In: Swingle, P. (Ed.) The structure of conflict. New York: Academic Press 1970.

RUSSELL, B.: *Power*. London: Allen & Unzin 1938.

SANDNER, K.: *Prozesse der Macht*. Berlin: Springer, 1990.

SCHNACKERS; U., KLEINBECK, U.: *Machtmotiv und machtthematisches Verhalten in einem Verhandlungsspiel*. Archiv für Psychologie, 1975, *127*, 300-319.

SCHNEIDER, H.-D.: *Sozialpsychologie der Machtbeziehungen*. Stuttgart: Enke 1977.

SCHOLL; W.: *Soziale Interaktion - Ein interdisziplinäerer Bezugsrahmen*. Göttingen: 20. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, 1991[2].

SCHOPLER, J.: *Social Power*. In: Berkowitz, L. (ed.) Advances in experimental Social Psychology, 1965, Vol. 2.

STROEBE, W.: *Grundlagen der Sozialpsychologie I*. Stuttgart: Klett 1980.

TAUSCH, R., TAUSCH; A.-M.: *Gesprächspsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe 1979[7].

VEROFF, J.: *Development and validation of a projective measure of power motivation*. Journal of abnormal and social psychology, 1957, *54*, 1-8.

WEBER, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr, 1956

WILKE, H.A.M.: *Status congruence in small groups.* In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.). Understandung groups bevhavior. Small group processes and interpersonal relations. Makulah: Erlbaum, 1996.

WILLKE, H.: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie.* Stuttgart: Fischer, 1995.

WILSON, E.O.: *Sociobiology*. Cambridge, Mass.: Belknap Press 1975.

WINTER, D.G.: *The power motive*. New York: The Free Press 1973.

WINTER, D.G.: *Power, affiliation, and war: Three tests of a motivational model.* Journal of Personality and Social Psychology, 1993, *65*, 5532-545.

WITTE, E.H.: *Zur Integration psychotherapeutischer Maßnahmen auf der Basis sozialpsychologischer Konzepte*. Integrative Therapie, 1980, *6*, 281-301.

WITTE, E.H.: *Sozialpsychologische Grundlagen der Psychotherapie*. In: BASTINE, R. et al. (Hrsg.) Grundbegriffe der Psychotherapie. Weinheim: Edition Psychologie 1982.

WITTE, E.H.: *Konformität*. In: Frey, D., Greif, S. (Hrsg.) Schlüsselbegriffe der Sozialpsychologie. München: Urban & Schwarzenberg,1983.

WITTE, E.H.: *Minority influences and innovations: The Search for an integrated explanation of psychological and sociological models*. In: Moscovici, S., Muchi-Faina, A., Maass, A. (Eds.) Minority influence. Chicago: Nelson-Hall (1994, a).

WITTE, E.H.: *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Weinheim: PVU (1994[2]).

WITTE, E.H. & LEHMANN, W.: *Ein Funktionsmodell von Ehe und Partnerschaft, Gruppendynamik*, 1992, *23*, 59-76.

WITTE, E.H., LUTZ, D.H.: *Choiceshift as a cognitive change?* In: Brandstätter, H. et al. Group-Decision-Making. London: Academic Press 1982.

WOTTAWA, H. & GLUMINISKI, I.: *Psychologische Theorien für Unternehmen.* Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1995.

ZEGLER, J.: *Konzepte zur Messung der Macht*. Berlin: Duncker & Humblot, 1975.

Universität Hamburg

HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE
-HAFOS-

HAFOS Nr. 1 1992 — Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration.

HAFOS Nr. 2 1992 — Witte, E.H. & Schwerm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie - Die exemplarische Prüfung eines Expertenberichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.

HAFOS Nr. 3 1992 — Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research.

HAFOS Nr. 4 1993 — Witte, E.H. & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung.

HAFOS Nr. 5 1993 — Witte, E.H., Dudek, I. & Hesse, T.: Personale und soziale Identität von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung auf die Intergruppenbeziehungen.

HAFOS Nr. 6 1993 — Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H. & Raum, H.: Ein Vergleich berufsrelevanter Eigenschaften von „ost- und westdeutschen“ Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker.

HAFOS Nr. 7 1994 — Witte, E.H., The Social Representation as a consensual system an correlation analysis.

HAFOS Nr. 8 1994 — Doll, J., Mentz, M. & Witte, E.H., Einstellungen zur Liebe und Partnerschaft: vier Bundungsstile.

HAFOS Nr. 9 1994 — Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non-confounded hybrid theory.

HAFOS Nr. 10 1995 — Witte, E.H. & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen

HAFOS Nr. 11 1995 — Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung.

HAFOS Nr. 12 — Witte, E.H. & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an eine Vorlesung zur Sozialpsychologie. 1995

HAFOS Nr. 13 1995 — Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die soziodemographische Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen.

HAFOS Nr. 14 — Witte, E.H. & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern. 1995

HAFOS Nr. 15 — Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich. 1995

HAFOS Nr. 16 — Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index. 1996

HAFOS Nr. 17 — Witte, E.H & Silke Lecher: Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen. 1996

HAFOS Nr. 18 1997 — Witte, E.H. & Kaufman, J.: The Stepwise Hybrid Statistical Inference Strategy: FOSTIS

HAFOS Nr. 19 1997 — Kliche, T., Adam, S. & Jannink, H.: „Bedroht uns der Islam?“ Die Konstuktion eines „postmodernen“ Feindbildes am Beispiel Algerienin zwei exemplarischen Diskursanalysen

HAFOS Nr. 20 1998 — Witte, E.H. & Frank von Pablocki: Unterschiede im Handlungsstil: Lage- und Handlungsorientierung in Problemlöse-Dyaden

HAFOS Nr. 21 1998 — Witte, E.H., Sack, P.-M. & Kaufman, J.: Synthetic Interaction and focused Activity in Sustainment of the Rational Task-Group

HAFOS Nr. 22 1999 — Bleich, C., Witte, E.H. & Durlanik, T.: Soziale Identität und Partnerwahl: Partnerpräferenzen von Deutschen und Türken der zweiten Generation

HAFOS Nr. 23 1999 — Porschke, C.: Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie

HAFOS Nr. 24 2000 — Witte, E.H. & Putz, Claudia: Routinebesprechungen: Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung

HAFOS Nr. 25 2000 — Witte, E.H.: Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl

HAFOS Nr. 26 2000 — Witte, E.H.: Die Entwicklung einer Gruppenmoderationstheorie für Projektgruppen und ihre empirische Überprüfung

HAFOS Nr. 27 2000 — Figen Karadayi: Exposure to a different culture and related autonomous self: A comparison of remigrant and nonmigrant turkish late adolescent groups

HAFOS Nr. 28 2000 — Witte, E.H. & Raphael, Christiane: Alter, Geschlecht und Informationsstand als Determinanten der Einstellung zum Euro

HAFOS Nr. 29 2001 — Witte, E.H.: Bindung und romantische Liebe: Sozialpsychologische Aspekte der Bindungstheorie

HAFOS Nr. 30 2001 — Witte, E.H.: Theorien zur sozialen Macht

Die Hamburger Forschungsberichte werden herausgegeben von
Prof. Dr. Erich H. Witte
Pschologisches Institut I der Universität Hamburg

e-mail: witte_e_h@uni-hamburg.de