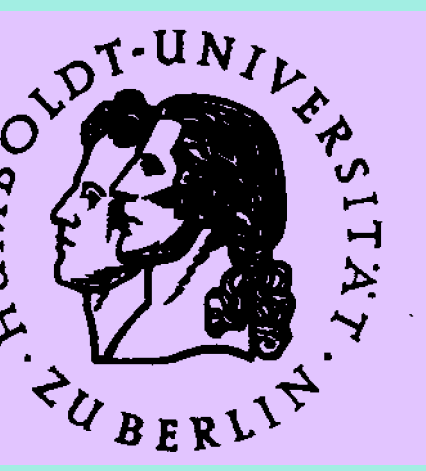


Folgen von Machtausübung für Wissenszuwachs in Kleingruppen



Ulrich Klocke (klocke@rz.hu-berlin.de)
Humboldt-Universität zu Berlin
Organisations- und Sozialpsychologie



1. Theorie und Hypothesen

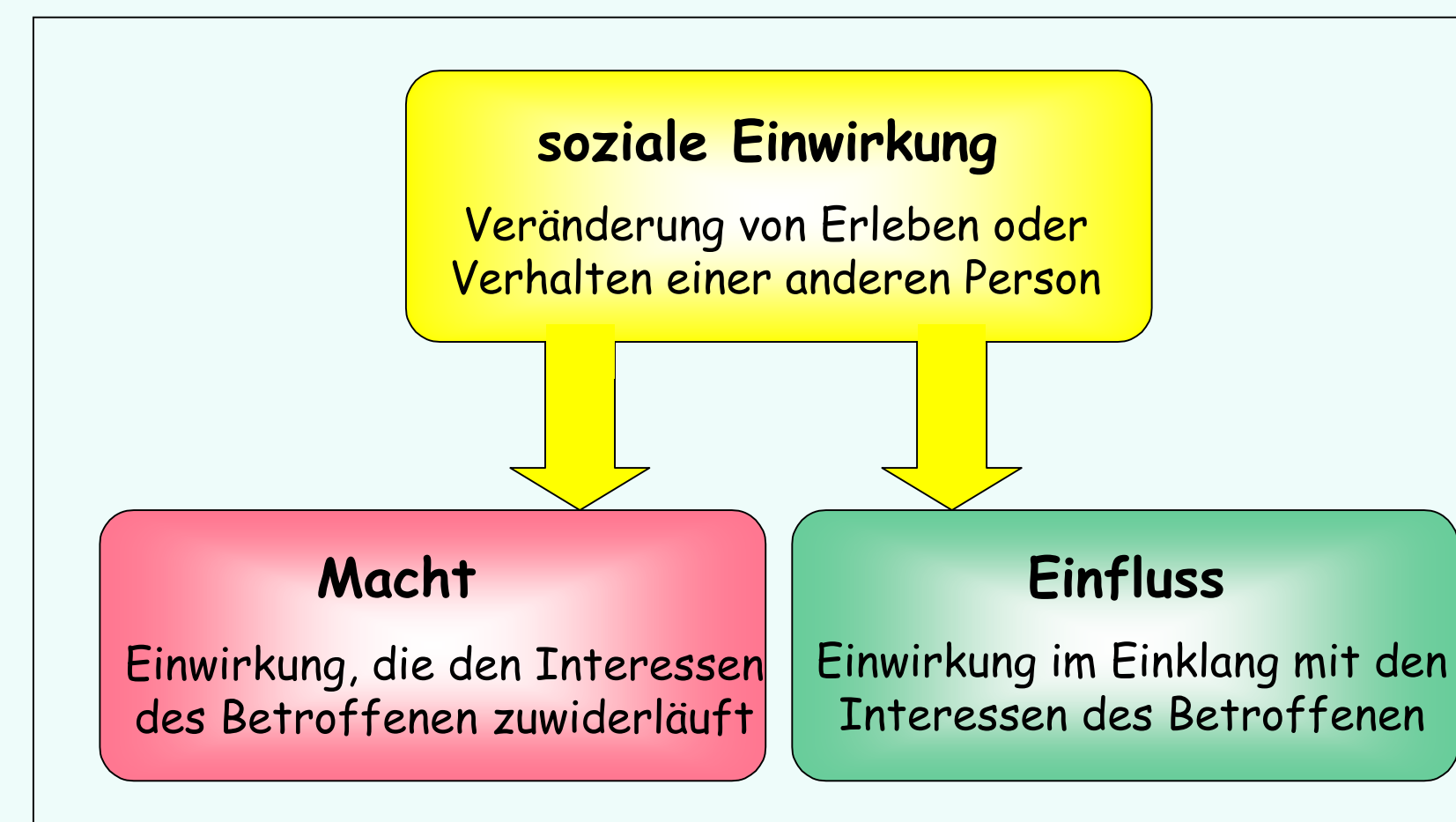
Problemlösen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ist durch eine Zunahme an Komplexität sowie potenziell vorhandenen Informationen gekennzeichnet.

Erwerb und Nutzung von **Wissen** im Austausch mit anderen Menschen wird wichtiger.

Welche Bedingungen müssen gegeben sein, um in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen verwertbares Wissen zu produzieren?

Feldstudien weisen darauf hin, dass die Art und Weise der sozialen Einwirkung eine wichtige Rolle spielt (Buschmeier, 1995; Scholl, 1996).

Einteilung nach Scholl (1991 a):



Evolutionäre Produktion von Wissen

Angenommen wird, dass Wissenserwerb über einen der biologischen Evolution vergleichbaren Prozess stattfindet (Campbell, 1974; Scholl, 1991 b). Dieser Prozess umfasst die folgenden drei Schritte:

1. versuchsweise **Variation** (analog: Mutation. Neues wird eingeführt. Fehler sind möglich)
2. **Selektion** (Bewährtes wird von weniger Bewährtem getrennt.)
3. **Retention** (analog: genetische Reproduktion. Gewonnenes Wissen wird beibehalten und weiterverbreitet.)

2. Durchführung eines Kleingruppenexperiments

Der Versuchsplan

Zur Prüfung der Hypothesen wurde folgendes Design gewählt:

	Macht	Einfluss
Expertise	9 Gruppen	8 Gruppen
Legalität	7 Gruppen	8 Gruppen

Um die Generalisierbarkeit der postulierten Unterschiede zwischen Macht und Einfluss zu prüfen (Hypothese 3), wurde als zweite unabhängige Variable die Einwirkungsgrundlage (Expertise vs. Legalität/Positionsmacht) eingeführt.

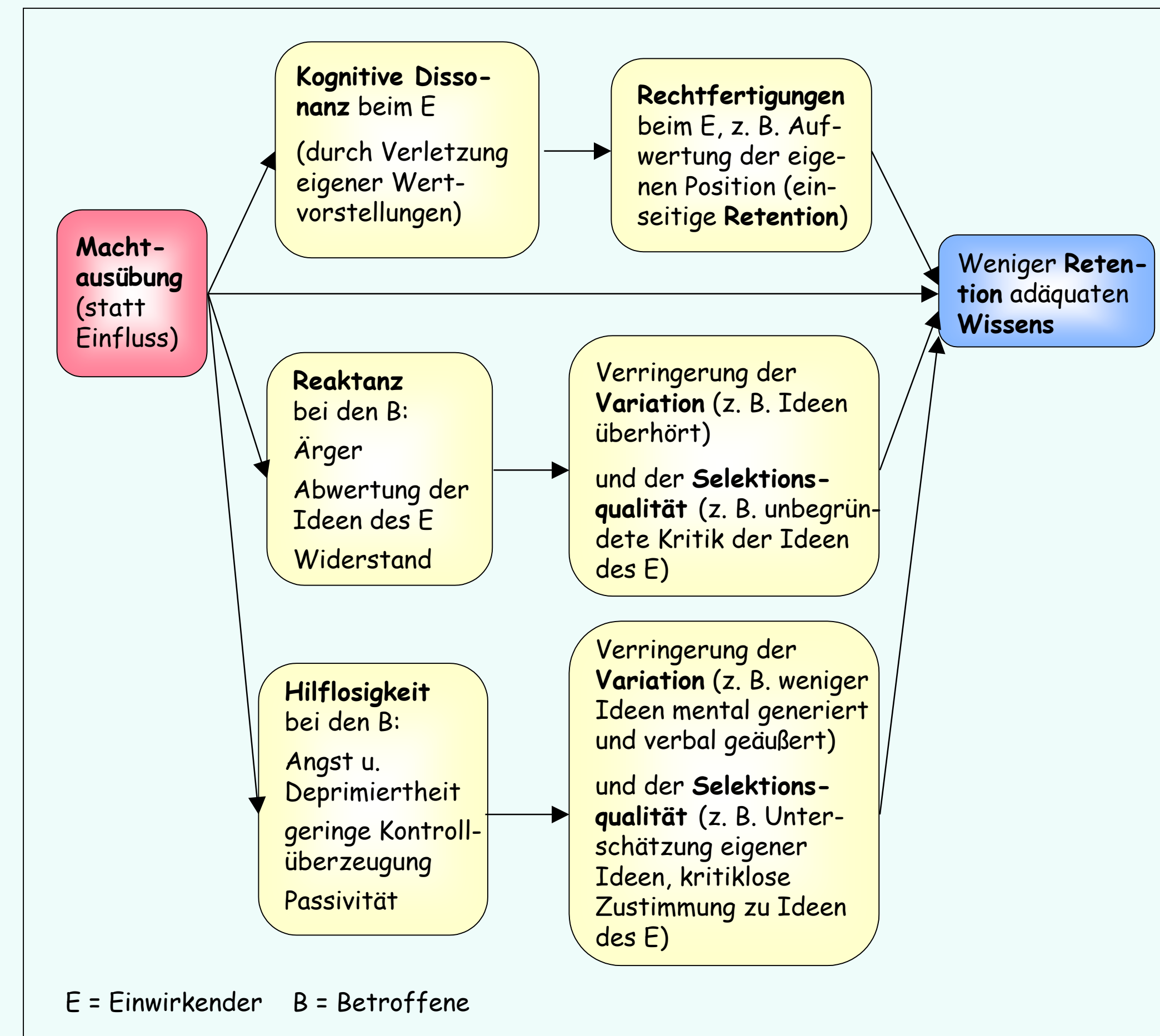
Stichprobe

- 113 TeilnehmerInnen in 32 gemischtgeschlechtlichen Dreier- und Vierergruppen
- 81 % Studierende verschiedener Fachrichtungen
- „Vermarktung“ des Experiments als Assessment Center-Übung mit einer Verlosung von insgesamt 600 €

Computersimulation SCHNEIDERWERK-STATT (SWS) (Dörner; Funke; Süß & Faulhaber)

- Die Tn sollten in Dreier-/Vierergruppen eine Stunde lang (zwölf simulierte Monate) eine fiktive Hemdenfabrik leiten.
- Um das Gesamtkapital der Firma zu maximieren, konnten sie verschiedene Eingriffe tätigen, z. B. Maschinen kaufen, Arbeiter einstellen oder entlassen, Werbung machen ...

Modell zu den Folgen von Machtausübung



E = Einwirkender B = Betroffene

Hypothesen

1. Durch **Machtausübung** wird weniger valides **Wissen** produziert als durch **Einflussnahme**.
2. Der negative Effekt wird z. T. über die (in der Abb.) dargestellten innerpsychischen und interaktionsbezogenen Variablen vermittelt.
3. Der negative Effekt tritt unabhängig von der gewählten Grundlage (Quelle) sozialer Einwirkung auf (keine statistische Interaktion).

Auswahl des Einwirkenden für jede Gruppe

Über einen Vorforschungsbogen wurden ausschließlich Männer ausgewählt, anhand des Produktes folgender vier Merkmale:

1. Abidurchschnittsnote + letzte Mathenote, 2. Führungserfahrung, 3. Neigung zur Machtausübung und 4. zur Einflussnahme in fiktiven Situationen

Die Manipulation von Macht vs. Einfluss

Nur in der Instruktion des Einwirkenden

- Aufforderung, Macht bzw. Einfluss auszuüben (mit Verhaltensbeispielen)
- Begründung (z. B. Zeitknappheit bzw. Möglichkeit, von Vorschlägen der anderen zu profitieren)
- Ankündigung einer Verteilung zusätzlicher Lose in Abhängigkeit davon, wie gut die Macht- bzw. Einflussausübung gelungen ist

Manipulationskontrolle: Effekt von Macht vs. Einfluss auf wahrg. Macht ($Eta^2=.24$, $p_{\text{eins.}} < .01$). Effekt auf wahrg. Einfluss nicht sign. ($Eta^2=.04$).

Die Manipulation der Einwirkungsgrundlage

Expertise	Legalität (Positionsmacht)
<ul style="list-style-type: none">• Der Einwirkende bekam vor der Aufgabe einen Expertentext mit wichtigen Informationen zur SWS• „Die SWS ist eine GbR, die allen GesellschafterInnen gehört.“• Experte sei anhand vorheriger Leistungstests ausgewählt worden	<ul style="list-style-type: none">• ein Fabrikbesitzer (der Einwirkende) + zwei bis drei Angestellte• „Besitzer per Zufall ausgewählt“• durfte Aufgabenbereiche zuteilen und im Zweifel allein entscheiden• erhielt die Tastatur

Manipulationskontrolle: Effekt der Einw.grundlage auf wahrg. Expertise ($Eta^2=.45$, $p_{\text{eins.}} < .001$) sowie wahrg. Legalität ($Eta^2=.33$, $p_{\text{eins.}} < .001$).

3. Erhebungen

(Cronbach Alpha eingeklammert hinter den Skalen, Beispiellitems darunter)

Beim Einwirkenden

„Während der Leitung der Hemdenfabrik hatte ich den anderen gegenüber folgende Gedanken und Überzeugungen:“

Kognitive Dissonanz (.50)

- „Was ich getan habe, ist nicht in Ordnung.“
- „Mein Verhalten widerspricht meinen inneren Werten.“

Rechtfertigung durch Abwertung der Betroffenen (.64)

- „Die/der hat doch keine Ahnung.“
- „Ein guter Vorschlag.“ (umgepolt)

Rechtfertigung durch eigene Aufwertung (.71)

- „Ohne mich würde hier nichts laufen.“
- „Ich könnte die Schneiderwerkstatt besser allein leiten.“

Bei allen TeilnehmerInnen

Wissen zur Schneiderwerkstatt (.69)

- Kurzform eines Tests von Kersting und Süß
- Erstellt nach Kriterien der Inhaltsvalidität

erfragt wurde

- Systemwissen: Variablenrelationen und -eigenschaften

- Handlungswissen: Faustregeln zur Leitung der SWS

Bei den Betroffenen

„Während der Leitung der Hemdenfabrik hatte ich (E gegenüber) folgende Gedanken und Überzeugungen / habe ich mich folgendermaßen gefühlt / hatte ich folgende Absichten:“

Reaktanz (.86)

kognitiv: • „So ein Quatsch.“

affektiv: • genervt

konativ: • ihn zu unterbrechen

Hilflosigkeit (.86)

kognitiv: • „Ich kann keinen klaren Gedanken fassen.“

• „Ich kann mich nicht durchsetzen.“

affektiv: • überfordert

• eingeschüchtern

konativ: • Ich war wie gelähmt.

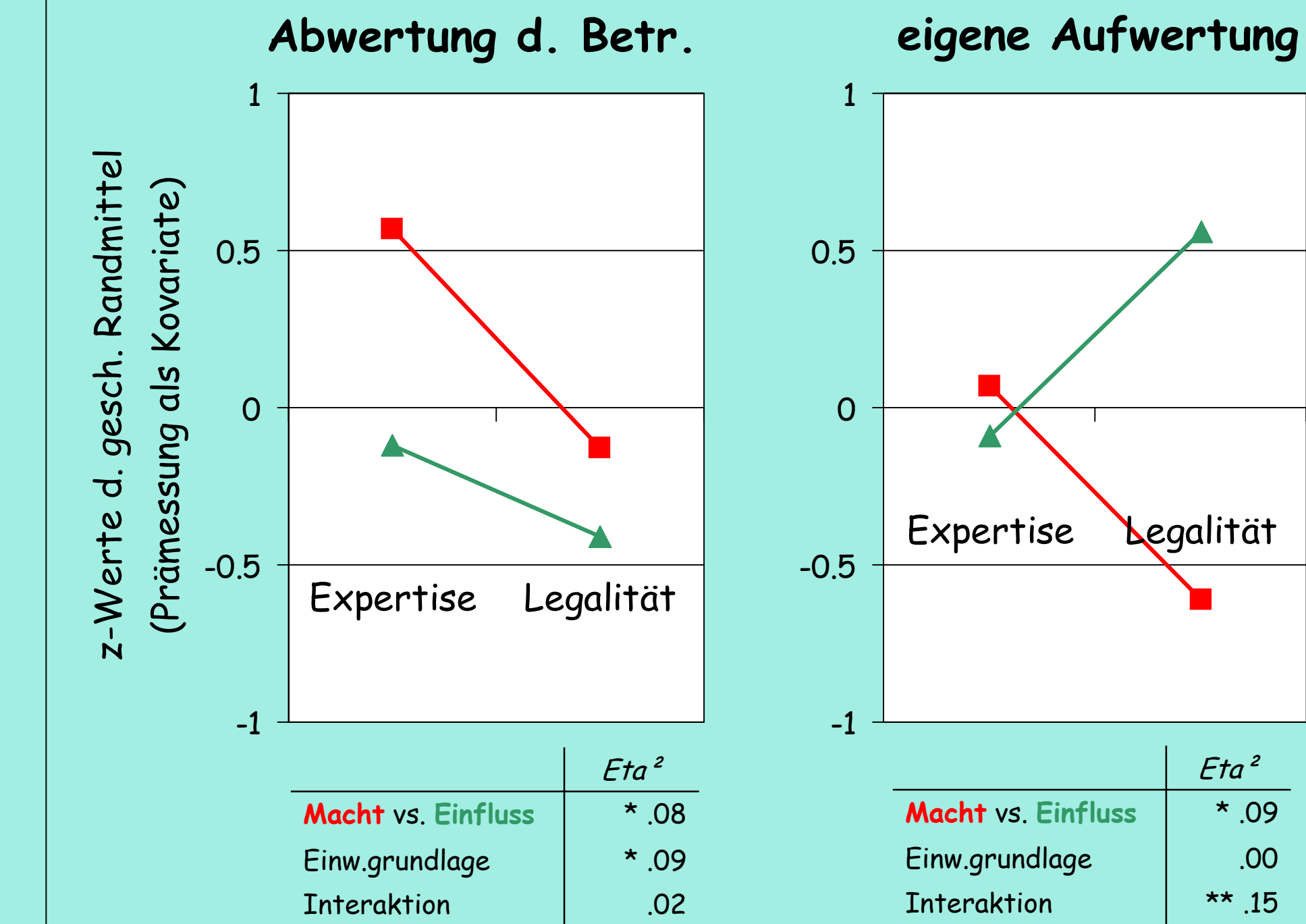
4. Ergebnisse und Diskussion

Beim Einwirkenden

Sowohl Experten als auch Personen mit legaler Macht (Fabrikbesitzer) lernen in der sozialen Interaktion mehr (höherer Wissenszuwachs), wenn sie Einfluss anstelle von Macht ausüben (Hypothese 1 und 3).

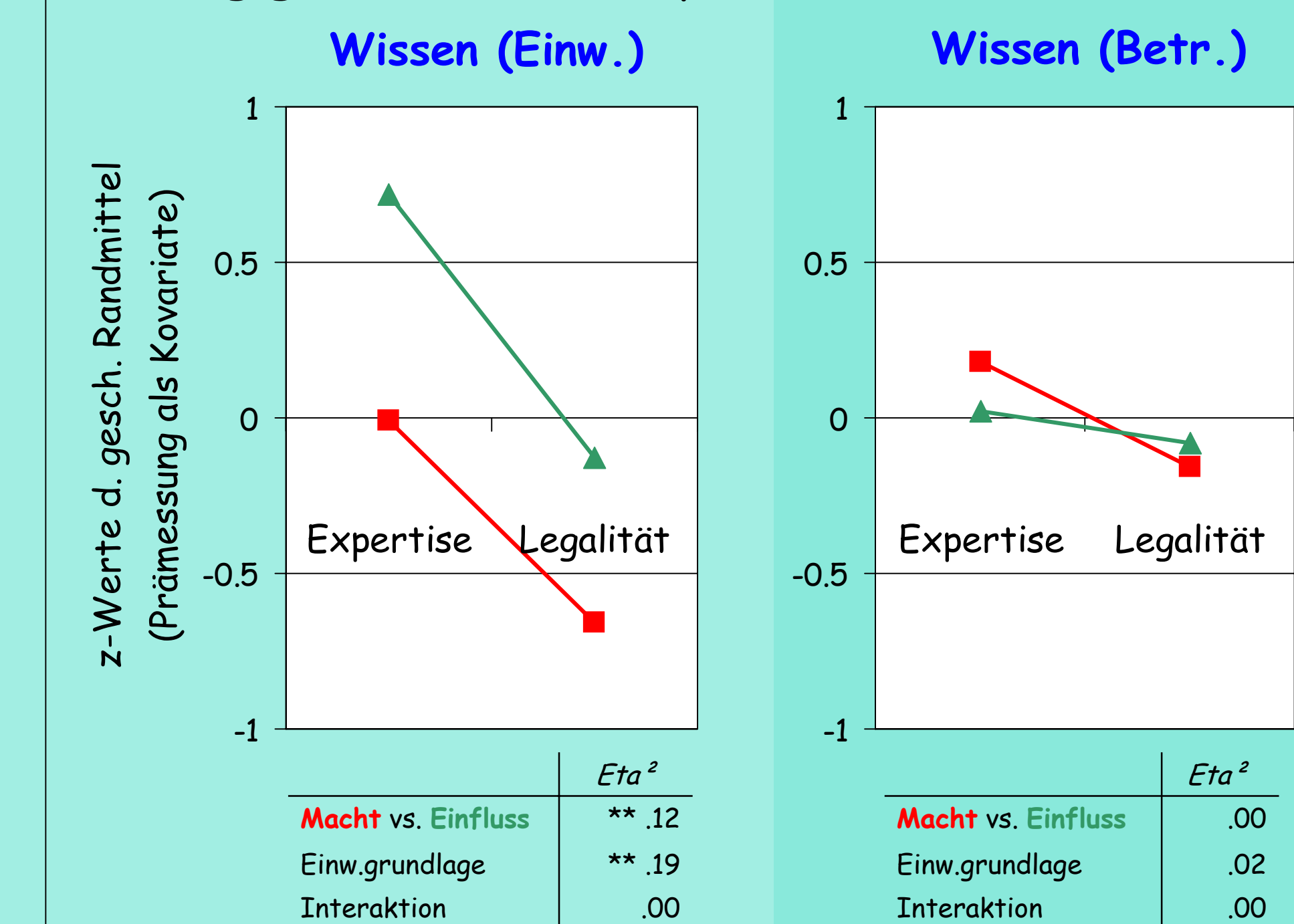
Anhand der experimentellen Effekte auf die Fragebogendaten kann der vermittelnde Prozess dieser Wirkung nicht geklärt werden (Hypothese 2). Zwar führt Machtausübung zu einer stärkeren Abwertung

Mediatorvariablen Einwirkende (experimentell)

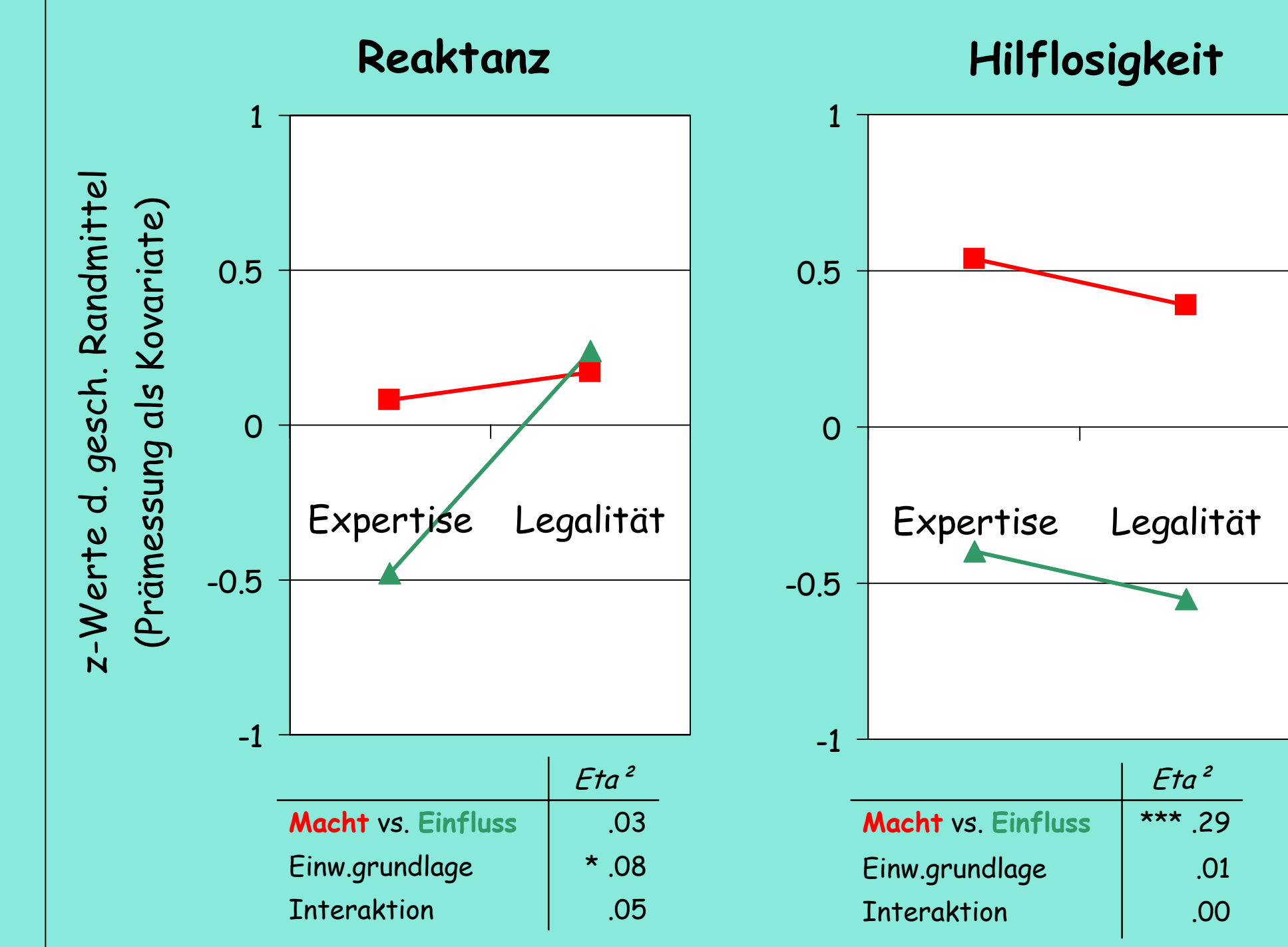


Bei „kognitive Dissonanz“ ergaben sich keine signifikanten Effekte.

Abhängige Variablen (experimentell)



Mediatorvariablen Betroffene (experimentell)



Aufgrund des geringen N von 32 wird ein Alpha von 10 % akzeptiert:

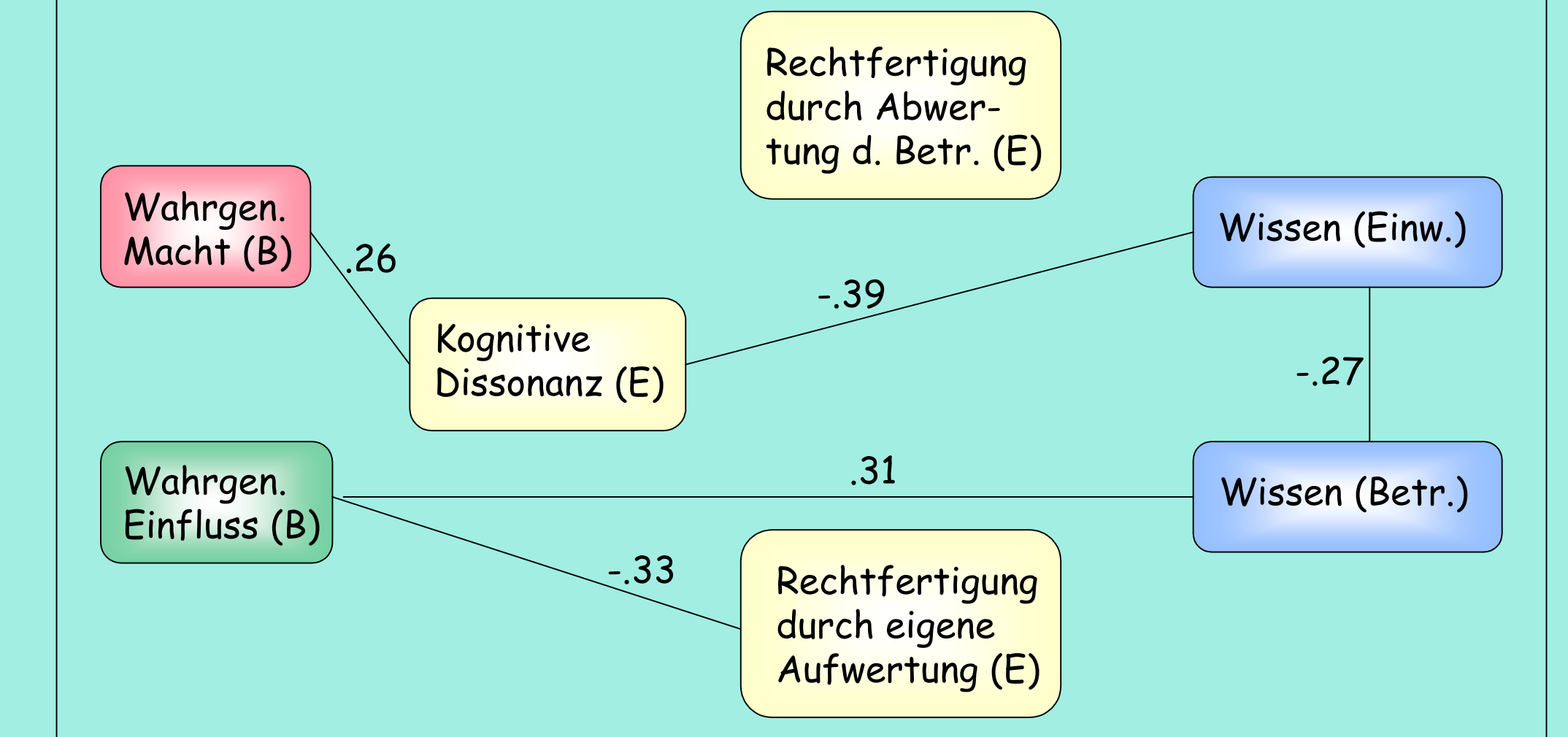
* $p_{\text{eins.}} < .10$ ** $p_{\text{eins.}} < .05$ *** $p_{\text{eins.}} < .01$

der Betroffenen. Diese Abwertung scheint jedoch den Wissenserwerb nicht zu beeinträchtigen (Korrelationen).

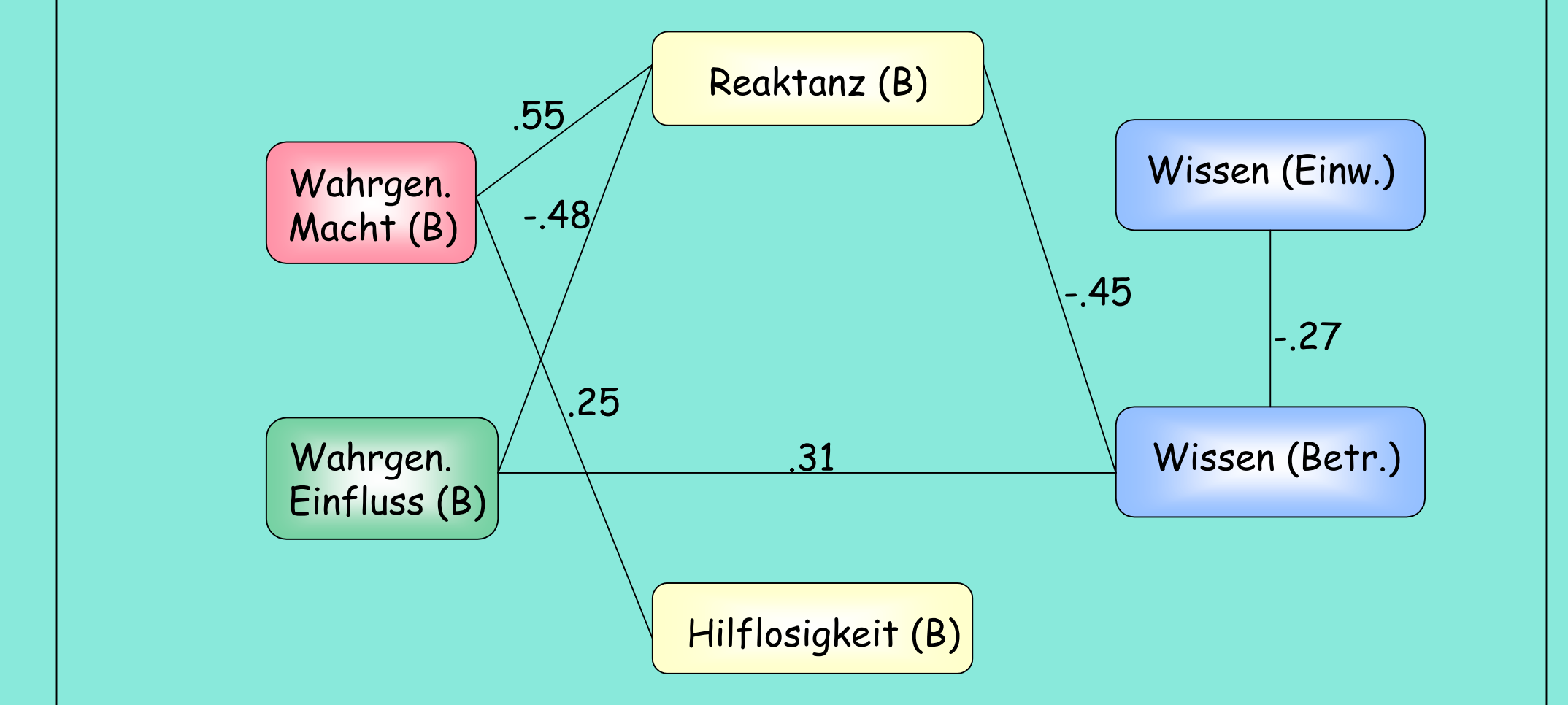
Die korrelativen Daten lassen eine Vermittlung über ein stärkeres Unbehagen über das eigene Verhalten (kognitive Dissonanz) nach der Ausübung von Macht vermuten. Die negative Korrelation zwischen Wissen des Einwirkenden und kognitiver Dissonanz kann jedoch auch auf eine Unzufriedenheit des Einwirkenden mit der eigenen Leistung (anstatt mit der Machtausübung) zurückzuführen sein.

Entgegen der Erwartung führt Einflussnahme bei Legalität zu einer stärkeren Aufwertung der eigenen Kompetenz. Womöglich drückt sich hier ein gewisser Widerwille der „Fabrikbesitzer“ gegen eine aktive Berücksichtigung der Interessen aller aus, da diese der Besitzer-Rolle (vs. der Experten-Rolle) als nicht angemessen erlebt wird.

Korrelationen Einwirkende



Korrelationen Betroffene



Die Abbildungen zeigen sign. Korrelationen auf Gruppenniveau ($p_{\text{einseitig}} < .10$). Das Leistungspotenzial (Wissen [prä], SWS [prä], Intelligenz) wurde auspartialisiert. (E) = beim Einwirkenden gemessen, (B) = bei den Betroffenen gemessen

Bei den Betroffenen

Wie erwartet fühlen sich Betroffene deutlich hilfloser, wenn ihre Interessen übergangen werden (Machtausübung) als wenn sie berücksichtigt werden (Einflussnahme). Keine Effekte zeigen sich jedoch für das Lernen in der sozialen Interaktion (Wissenszuwachs, Hypothese 1). Womöglich waren in dieser Studie sowohl Machtausübung als auch erlebte Hilflosigkeit auf einem insgesamt zu geringen Niveau, um den Wissenszuwachs tatsächlich zu beeinträchtigen (wahrgenommene Macht: $M=2.4$, Hilflosigkeit: $M=1.8$ auf Skalen von 1 bis 5).

Reaktanz wird (zumindest experimentell) weniger durch Machtausübung, sondern mehr durch die Einwirkungsgrundlage bedingt. Einwirkende, die als Fabrikbesitzer legitimiert sind, erzeugen mehr Ärger und Widerstand als Einwirkende die auf der Basis eines Wissensvorsprungs Einfluss ausüben.

Die korrelativen Ergebnisse stehen in Einklang mit der Annahme, dass Einflussnahme auch den Wissenszuwachs der Betroffenen fördert. Eine Vermittlung über eine verminderte Reaktanz ist denkbar (Hypothese 2).

Literatur:
• Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
• Campbell, D. T. (1974). Evolutionary epistemology. In P. A. Schilpp (Ed.), *The philosophy of Karl Popper* (S. 413-463). La Sylle, Ill.: Opencourt.
• Scholl, W. (1991a). *Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen* (2., verb. Aufl.). Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWS-Beitrag 20.
• Scholl, W. (1991b). Die mehrstufige Evolution des Wissens in sozialen Systemen. In D. Frey (Hrsg.), *Bericht über den 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel 1990 (Band 2)* (S. 629-632). Göttingen: Hogrefe.
• Scholl, W. (1996). Effective teamwork - A theoretical model and a test in the field. In E. Witte & J. Davis (Eds.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations. Vol. 2.* (pp. 127-146). Hillsdale, NJ: Erlbaum.