



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

Ulrich Klocke:

**Machtausübung** in Kleingruppen:

Folgen für Einwirkende  
und Betroffene



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Bisherige Forschung zu sozialer Macht

- Macht als Potenzial für Einfluss (French & Raven, 1959; Barry & Watson, 1996)

### Unterscheidung verschiedener Quellen bzw. Grundlagen

- z. B. Belohnung, Zwang, Legitimität, Identifikation, Expertise (French & Raven, 1959)
- Ausschließlich (?) Korrelationsstudien zu den Folgen verschiedener Grundlagen (z. B. für Arbeitsleistung oder -zufriedenheit): Ursache und Wirkung unklar
- Oft nicht sign. oder inkonsistente Korrelationen (z. B. Review von Podsakoff & Schriesheim, 1985), Ausnahme: Identifikation und Expertise tendenziell positiv

⇒ Grundlagen können auf unterschiedliche Weise verwendet werden

⇒ Zentral ist womöglich, ob die Interessen des Betroffenen berücksichtigt werden oder nicht



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

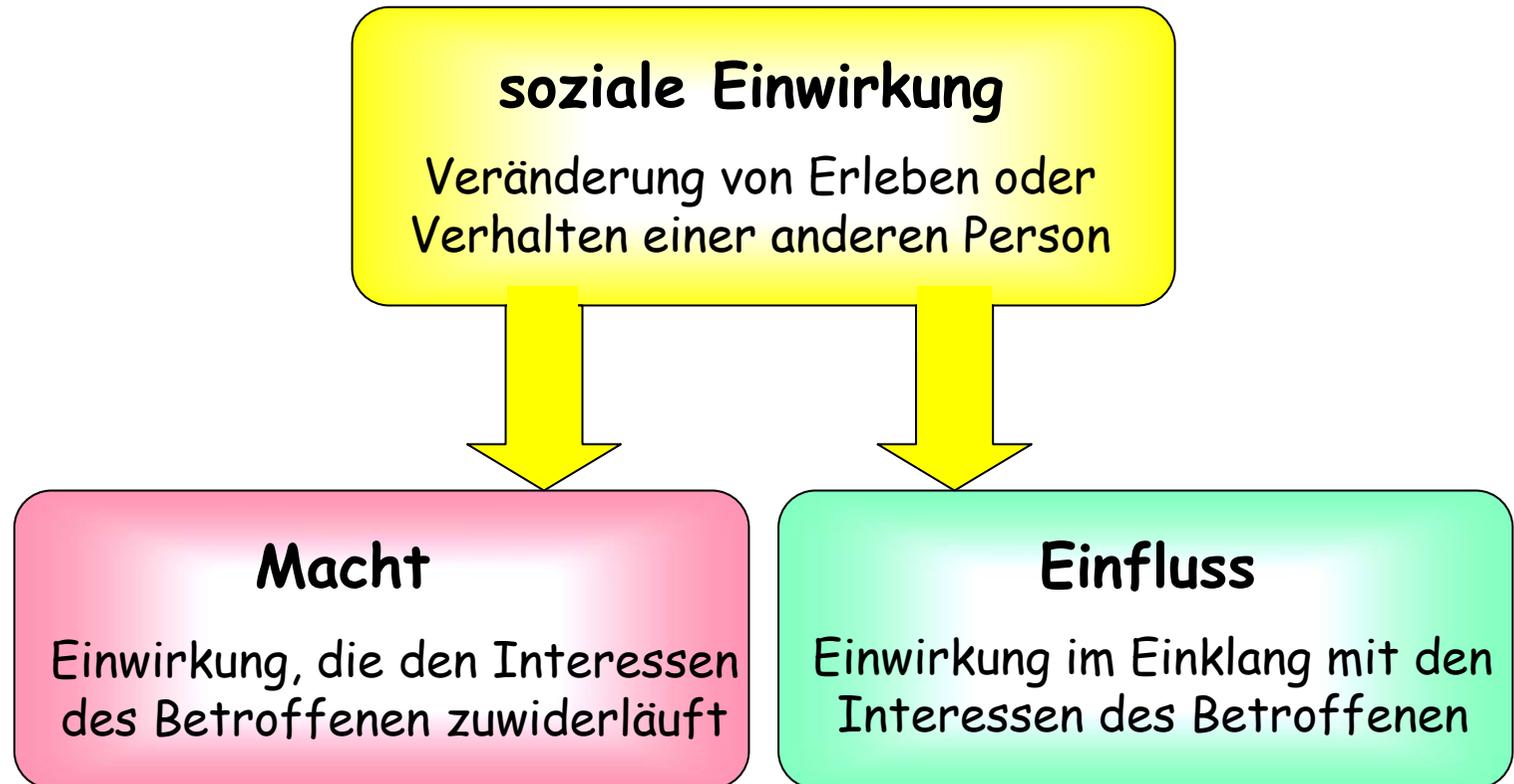
12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

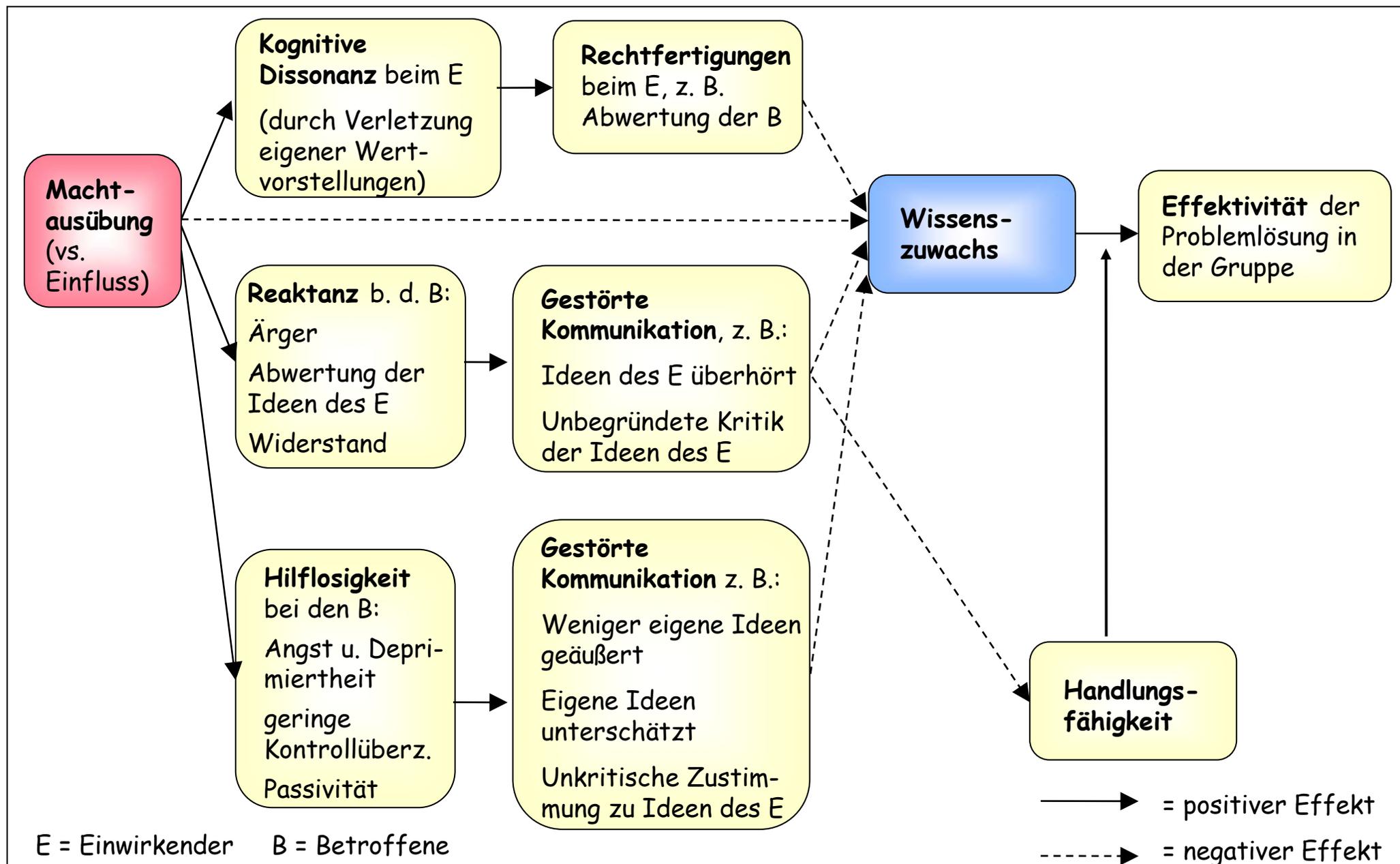
Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Differenzierung nach Scholl (1991):



# Folgen von Machtausübung

Inspiziert durch Scholl (1996), Buschmeier (1995), Kipnis (1974), Wortman und Brehm (1975) u. a.





Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Hypothesen

1. Durch **Machtausübung** wird (im Vergleich zu **Einflussnahme**) **Wissenszuwachs**, Handlungsfähigkeit sowie eine effektive Problemlösung behindert.
2. Dieser negative Effekt wird z. T. vermittelt über Rechtfertigungstendenzen bei den Einwirkenden sowie über Reaktanz und Hilflosigkeit bei den Betroffenen.
3. Dieser negative Effekt tritt unabhängig von der gewählten Grundlage (Quelle) sozialer Einwirkung auf (keine statistische Interaktion).



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

# Experimentelles Design

2. UV: Modus

		Macht	Einfluss
1. UV: Grundlage	Expertise	16 Gruppen	16 Gruppen
	Legalität	15 Gruppen	15 Gruppen

## Stichprobe

- Erste Versuchsreihe: 110 TeilnehmerInnen in 30 gemischtgeschlechtl. Dreier- und Vierergruppen. Aber experimentelle Manipulationen zu schwach. Daher . . .
- Zweite Versuchsreihe: 113 Tn in 32 Gruppen
- Experimentelle Ergebnisse nur für zweite Versuchsreihe. Korrelative Ergebnisse für Gesamtstichprobe.
- 81 % Studierende (unterschiedlicher Fachrichtungen)
- Experiment wurde als Assessment Center-Übung vermarktet mit einer leistungsabh. Verlosung von 600 €



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Gruppenaufgabe

- Eine computersimulierte Hemdenfabrik für eine Stunde über 12 simulierte Monate leiten (*Schneiderwerkstatt*. Version von Süß & Faulhaber, 1990)
- Ziel: Maximierung des Gesamtkapitals
- Mögliche Eingriffe: Maschinen kaufen oder verkaufen, Arbeiter einstellen oder entlassen, Werbung machen . . .

## Auswahl des Einwirkenden für jede Gruppe (in der zweiten Versuchsreihe)

Über einen vorher zugeschickten Fragebogen 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



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

# Manipulation der Einwirkungsgrundlage (in der zweiten Versuchsreihe)

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

## Manipulationskontrolle

- Effekt der Einwirkungsgrundlage auf durch die Betroffenen wahrgenommene Expertise ( $\eta^2 = .45$ ,  $p < .001$ )
- sowie wahrgenommene Legalität ( $\eta^2 = .33$ ,  $p < .01$ )



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

# Manipulation des Einwirkungsmodus (in der zweiten Versuchsreihe)

## Nur in der Instruktion des Einwirkenden

- Aufforderung, **Macht** bzw. **Einfluss** auszuüben (anhand anschaulicher Verhaltensbeispiele) + plausible Begründungen
- Ankündigung einer Verteilung zusätzlicher Lose in Abhängigkeit davon, wie gut die Macht- bzw. Einflussausübung gelungen ist

## Manipulationskontrolle

- Signifikanter Effekt des Einwirkungsmodus auf durch die Betroffenen wahrgenommene Machtausübung ( $\eta^2 = .24$ ,  $p < .01$ ).
- Kein signifikanter Effekt auf wahrgenommenen Einfluss ( $\eta^2 = .04$ ).



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Ergebnisse: Allgemeines

- Bei schiefer Verteilung wurden Variablen transformiert (Tabachnik & Fidell, 1989)
- Ausreißer wurden auf  $M \pm 3 SD$  begrenzt

## Exp. Ergebn.: Kognitive Dissonanz (Einw.)

**Beispielitems** (Cronbach Alpha Posttest = .69)

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

- „Was ich getan habe, ist nicht in Ordnung.“
- „Mein Verhalten widerspricht meinen inneren Werten.“
- Keine signifikanten Effekte ( $p < .10$ ) für Modus oder Grundlage.



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

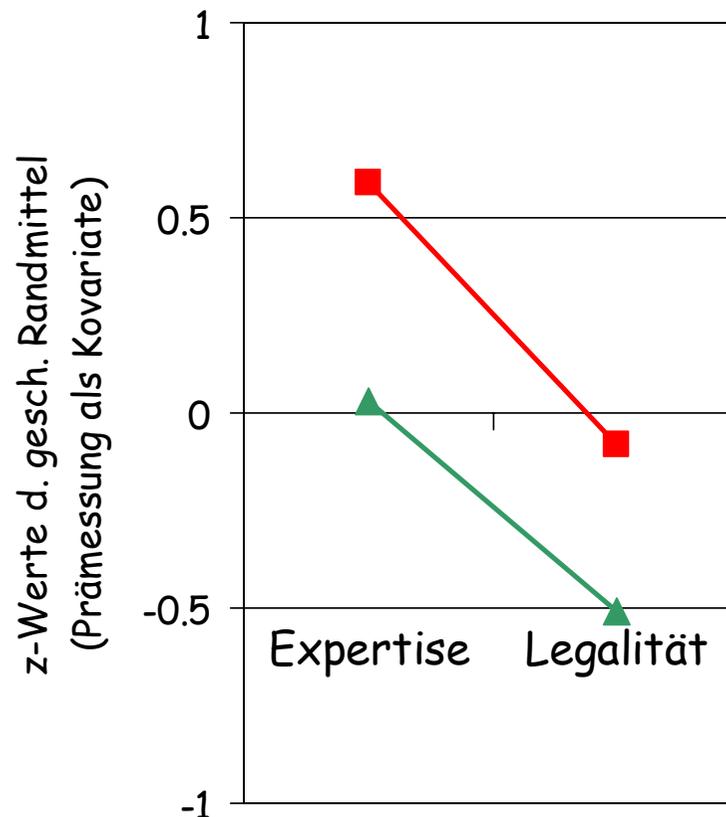
Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Exp. Ergebn.: Abwertung der Betr. (Einw.)

Beispielitems (Cronbach Alpha Posttest = .71)

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

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



	$Eta^2$
Macht ■ vs. Einfluss ▲	# .08
Einw.grundlage	* .12
Interaktion	.00

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$

bei gerichteter Hypothese:

#  $p$  (einseitig)  $< .10$  für einen t-Test



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Exp. Ergebn.: Reaktanz (Betr.)

**Beispielitems** (Cronbach Alpha Posttest = .83)

- „Während der Leitung der Hemdenfabrik hatte ich E gegenüber folgende Gedanken und Überzeugungen: So ein Quatsch.“
  - „ ... habe ich mich folgendermaßen gefühlt: genervt“
  - „ ... hatte ich folgende Absichten: ihn zu unterbrechen“
- 
- Keine signifikanten Effekte ( $p < .10$ ) für Modus oder Grundlage.



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

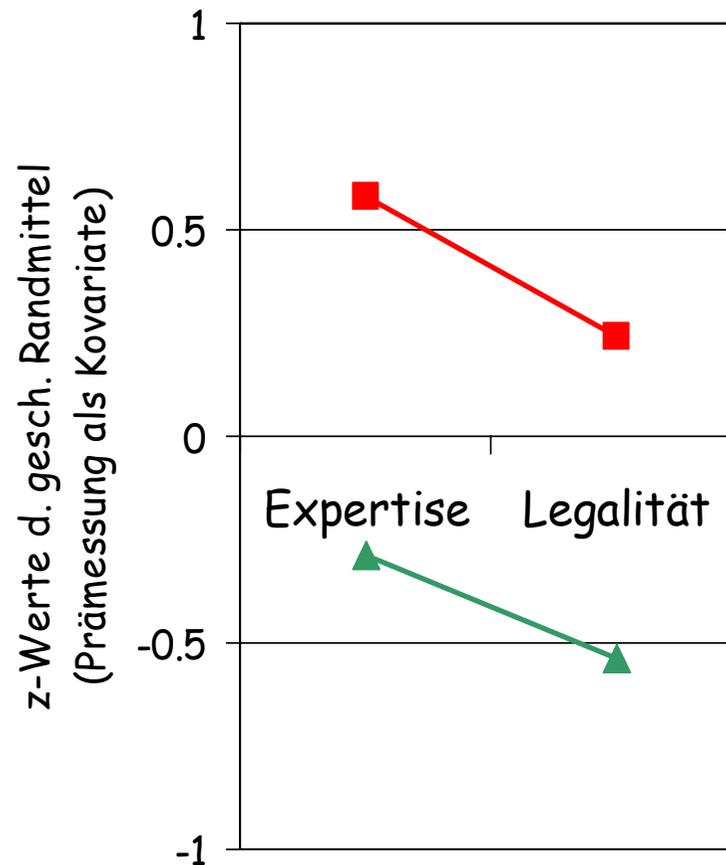
Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Exp. Ergebn.: Hilflosigkeit (Betr.)

Beispielitems (Cronbach Alpha Posttest = .86)

- „Während der Leitung der Hemdenfabrik hatte ich folgende Gedanken und Überz.: Ich kann keinen klaren Gedanken fassen.“
- „ ... habe ich mich folgendermaßen gefühlt: eingeschüchtert“
- „Ich war wie gelähmt.“



	<i>Eta</i> <sup>2</sup>
<b>Macht</b> ■ vs. <b>Einfluss</b> ▲	*** .27
Einw.grundlage	.05
Interaktion	.00

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$

bei gerichteter Hypothese:  
#  $p$  (einseitig)  $< .10$  für einen t-Test



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

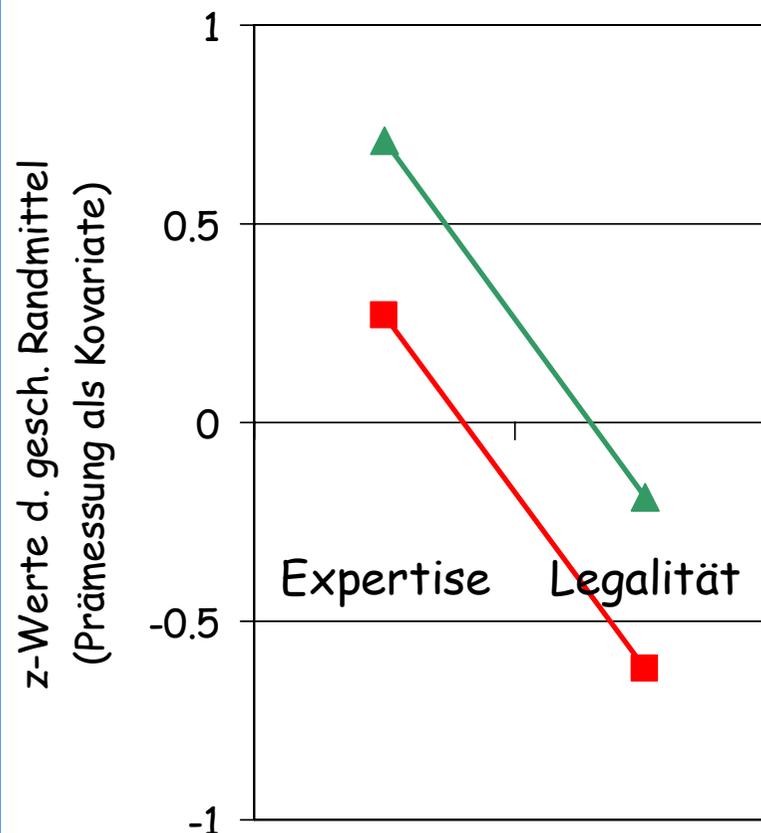
Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Exp. Ergebn.: Wissen zur Hemdenfabrik

- Kurzform eines Tests von Kersting und Süß (1995)
- Erstellt nach Kriterien der Inhaltsvalidität
- Erfragt wurde Systemwissen (Variablenrelationen und -eigensch.) und Handlungswissen (Faustregeln zur Leitung der SWS)
- Cronbach Alpha Posttest = .64

### Für die Einwirkenden



	<i>Eta</i> <sup>2</sup>
<b>Macht</b> ■ vs. <b>Einfluss</b> ▲	* .11
Einw.grundlage	*** .35
Interaktion	.00

- Für die Betroffenen keine signifikanten Effekte

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$   
bei gerichteter Hypothese:  
#  $p$  (einseitig)  $< .10$  für einen t-Test



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Exp. Ergebn.: Handlungsfähigkeit

**Beispielitems** (Cronbach Alpha Posttest = .71)

- „Während der Leitung der Hemdenfabrik wurden klare Entscheidungen gefällt.“
- „... . . wurden gefällte Entscheidungen sinngemäß umgesetzt.“
  
- Keine signifikanten Effekte ( $p < .10$ ) für Modus oder Grundlage.



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

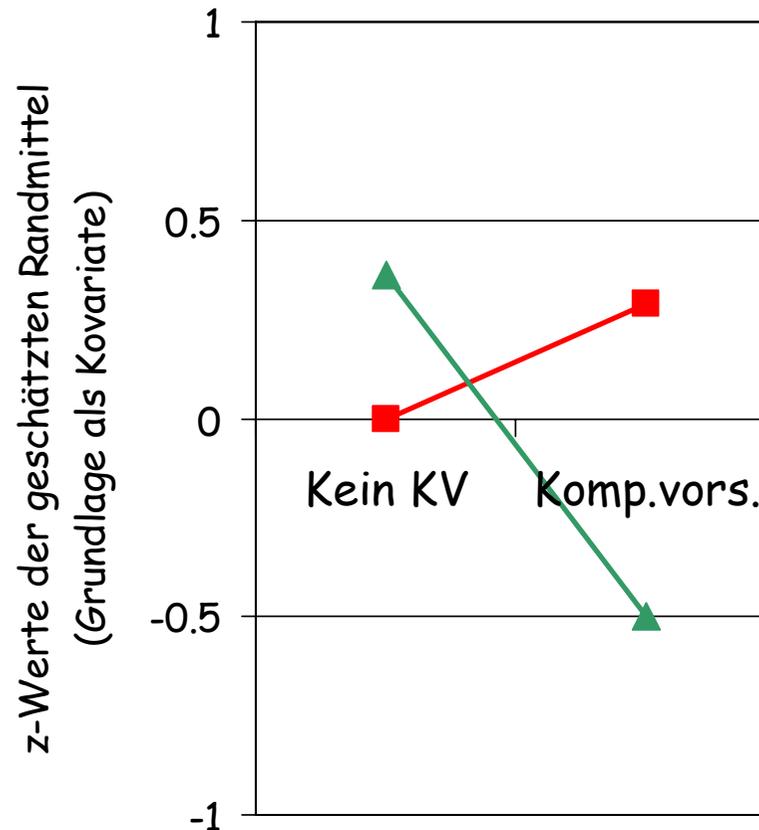
klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## (Quasi)Exp.Erg.: Effektivität (Gesamtkap.)

- Keine sign. Effekte ( $p < .10$ ) für Modus oder Grundlage
- Aber: Effekt für Modus wird (tendenziell) moderiert durch **Kompetenzvorsprung des Einwirkenden** (Differenz Einwirkender minus Betroffene bzgl. Intelligenzskala + Vorwissen):



	<i>Eta</i> <sup>2</sup>
<b>Macht</b> ■ vs. <b>Einfluss</b> ▲	.02
Komp.vorspr. Einw.	.02
IE: Modus x Komp.vors.	# .09

#  $p < .20$

### Multiple Regression:

- Beta des Produktterms = .23 (nicht sign.)



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

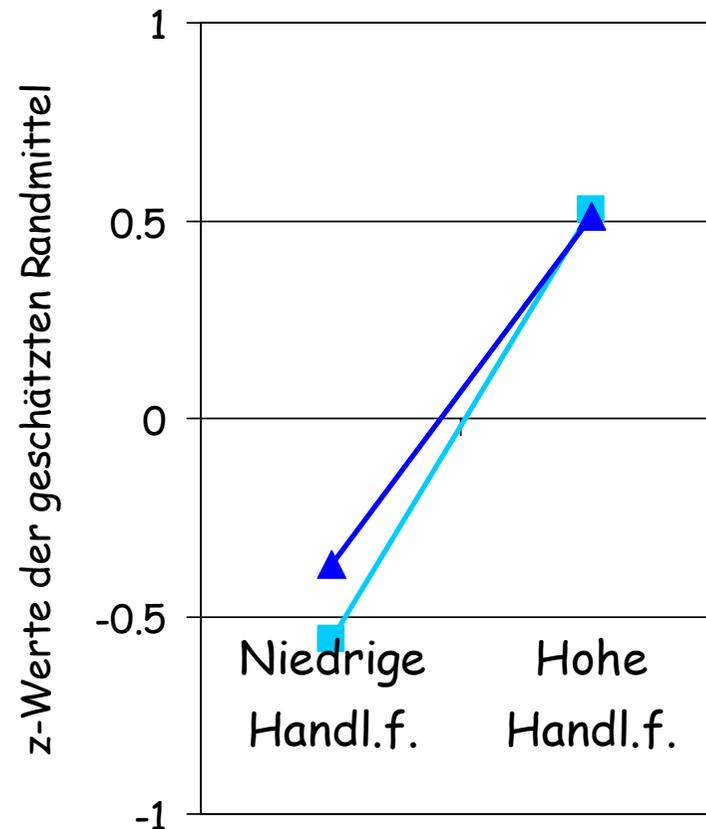
12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Effektivität: Wissen und Handlungsfähigkeit

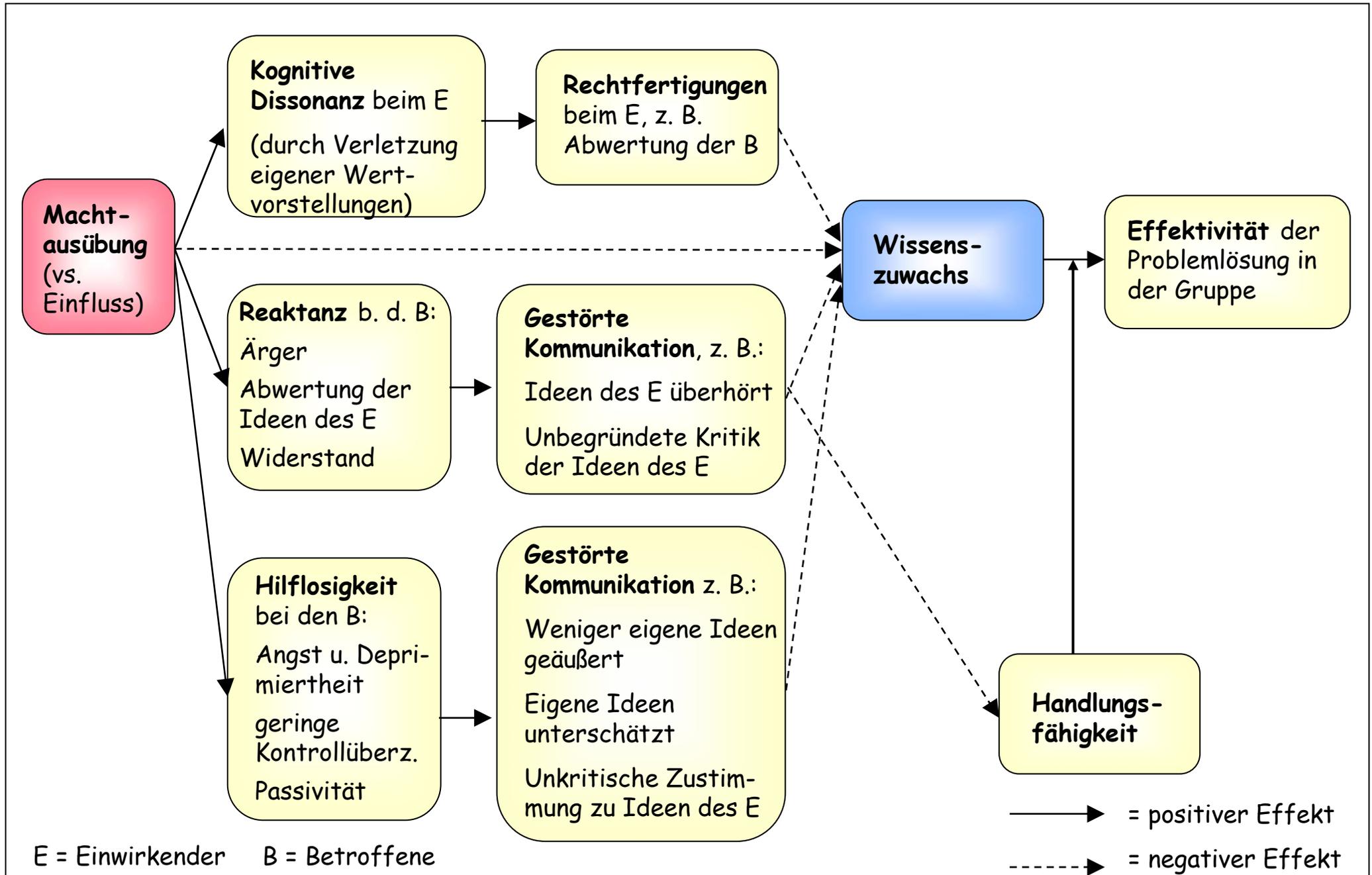


- Vergleichbare Ergebnisse für multiple Regression mit Einbezug des Produktterms

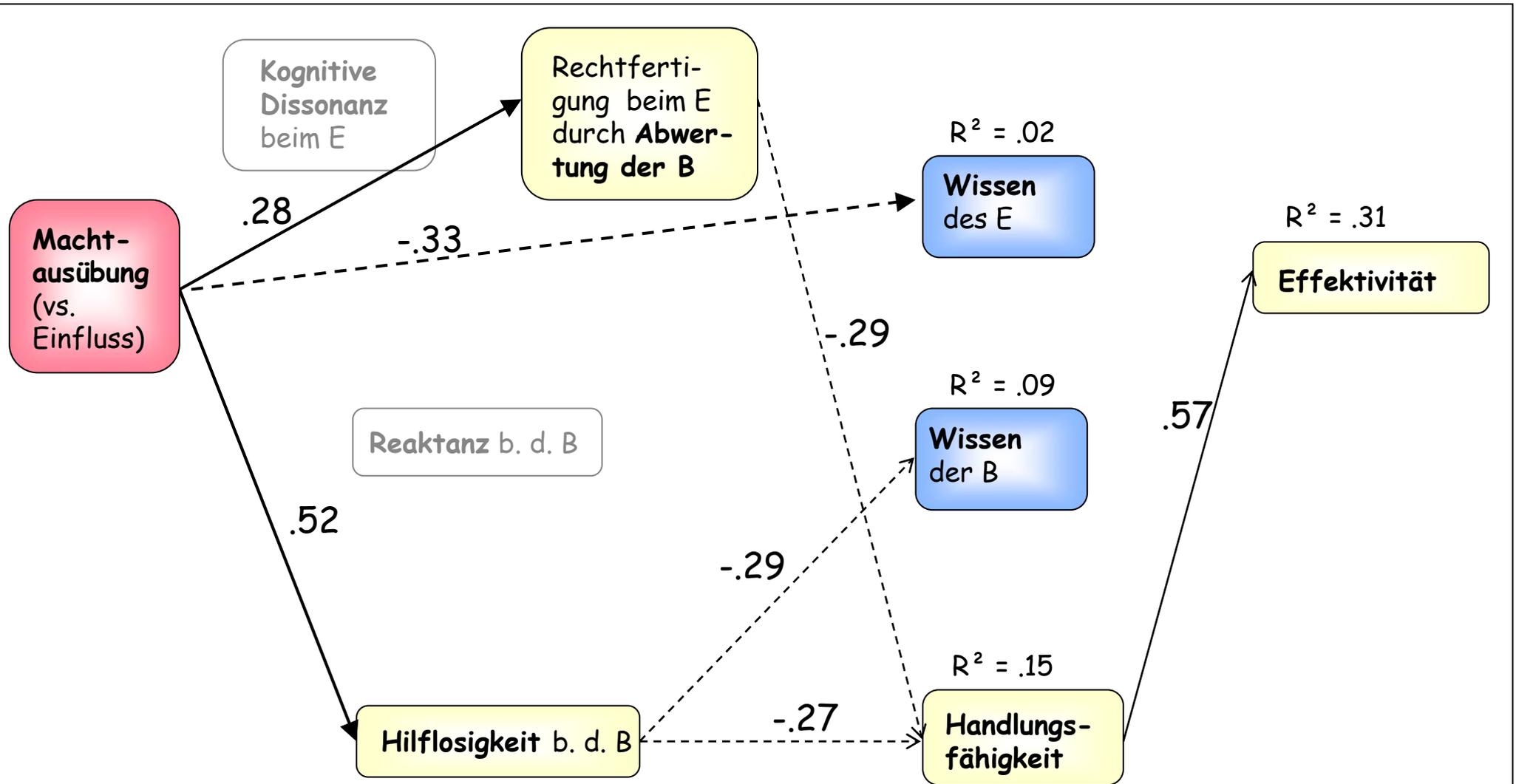
	<i>Eta</i> <sup>2</sup>
Wissen: niedrig (■) vs. hoch (▲)	.00
Handlungsfähigkeit	*** .23
IE: Wissen x Handlungsfähigkeit	.00

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$

# Wiederholung der Theorie: Folgen von **Machtausübung**



# Ergebnisse: Folgen von Machtausübung



—————> **Experimenteller Effekt:** Eta ( $p_{\text{einseitig}} < .10$ ), nur 2. Versuchsreihe

—————> **Korrelativer Effekt:** Stand. Beta-Koeff. ( $p_{\text{einseitig}} < .05$ ) von multiplen Regressionen der 4 AV's auf die Mediatoren, die exp. sign. durch Machtausübung beeinflusst wurden, Gesamtstichprobe

E = Einwirkender    B = Betroffene



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

# Diskussion und Zusammenfassung 1

**Hypothese 1:** Durch **Machtausübung** wird (im Vergleich zu **Einflussnahme**) **Wissenszuwachs**, Handlungsfähigkeit sowie eine effektive Problemlösung behindert.

Experimentelle Belege:

- Erwerb von **Wissen** wird nur für den Machtausübenden selbst behindert, nicht jedoch für die Betroffenen.
- Keine exp. Effekte für Handlungsfähigkeit. (Womöglich ein verzögerter Effekt vermittelt über Hilflosigkeit.)
- Effektivität wird (tendenziell) nur beeinträchtigt, wenn der Einwirkende keinen Kompetenzvorsprung hat und ansonsten sogar gefördert (vergleichbar zu Befunden von Murphy, Blyth & Fiedler (1992) sowie Scully, Kirkpatrick and Locke (1995)).
- Womöglich zeigen sich negative Effekte von Machtausübung eher langfristig und sind daher in einem Laborexperiment schwer nachzuweisen.



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Diskussion und Zusammenfassung 2

**Hypothese 2:** Dieser negative Effekt wird z. T. über Rechtfertigungstendenzen, Reaktanz und Hilflosigkeit vermittelt .

- **Machtausübung** führt bei den Betroffenen zu Hilflosigkeit, welche **Wissenserwerb** und Handlungsfähigkeit behindert.

**Aber warum unterschiedliche Effekte für Einwirkende und Betroffene auf **Wissenszuwachs**?**

Mögliche Erklärungen: In der **Einfluss**bedingung . . .

1. ist der Einwirkende zurückhaltender und hört mehr auf die Betroffenen  
=> lernt mehr von den Betroffenen als diese von ihm
2. erläutert der Einwirkende seine eigenen Ideen besser  
=> tiefere Verarbeitung vor allem beim Einwirkenden selbst



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

## Diskussion und Zusammenfassung 3

Hypothese 3: Der negative Effekt tritt unabhängig von der gewählten Grundlage (Quelle) sozialer Einwirkung auf (keine statistische Interaktion).

- Wenn Effekte von Machtausübung vorhanden sind, treten diese sowohl bei Legalität (Fabrikbesitzern) als auch bei Expertise auf (keine sign. Interaktionen).
- ⇒ Die definitorische Trennung zwischen **Macht** und **Einfluss** zusätzlich zur Unterscheidung verschiedener Grundlagen sozialer Einwirkung ist sinnvoll.



Institut für Psychologie

Organisations- und  
Sozialpsychologie

Rudower Chaussee 18

12489 Berlin

klocke@rz.hu-berlin.de

Ulrich Klocke:

Machtausübung in  
Kleingruppen: Folgen  
für Einwirkende und  
Betroffene

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Fragen und Anmerkungen  
sind herzlich willkommen.